

Análise e Mapeamento dos Processos Operacionais de um Transitário

Ana Sofia Teixeira Ribeiro

**Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau
de Mestre em Logística**

Orientado pela Professora Doutora Lia Coelho Oliveira

Este relatório inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.

Porto, novembro de 2021



Análise e Mapeamento dos Processos Operacionais de um Transitário

Ana Sofia Teixeira Ribeiro

Orientado pela Professora Doutora Lia Coelho Oliveira

Porto, novembro de 2021

Resumo

A crescente globalização, tem feito surgir, nos últimos anos, mercados cada vez mais diversificados e competitivos devido à entrada de fatores económicos mais agressivos e ameaçadores. Perante este contexto e a necessidade de acompanhar a constante evolução da economia, as empresas procuram reestruturar-se e otimizar os seus processos. Foi neste contexto que surgiu o Sistema de Gestão da Qualidade que tem proliferado e assumido um papel de relevo. Nesta perspetiva, existem cada vez mais organizações que procuram obter a certificação da norma ISO 9001:2015, como garante da qualidade dos seus produtos e serviços e de uma maior satisfação dos seus clientes, contando com um impacto direto nos resultados da empresa.

Assim sendo, o estágio descrito no presente documento e realizado na empresa *Multicargo – Transportes e Logística, Lda.* teve como objetivo a realização de uma pesquisa qualitativa acerca desta temática, através de um trabalho bibliográfico extenso e o foco na elaboração de um fluxograma simples, visto este como uma ferramenta de otimização dos seus serviços e de padronização dos seus processos. Para complementar esta informação realizou-se uma análise *SWOT* e, ainda, uma avaliação de alguns indicadores de desempenho.

Pretendeu-se, com este trabalho disponibilizar, principalmente, aos funcionários envolvidos na execução das tarefas uma linha de orientação completa e descritiva dos procedimentos a implementar com o intuito de se obter uma padronização dos processos e, conseqüentemente, garantir a eficiência e a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Em suma, a realização deste trabalho contribuiu para que a empresa *Multicargo* consiga preparar eficientemente a próxima renovação da certificação da norma ISO 9001:2015, podendo, assim, recolher todas as vantagens que este diploma produz.

Palavras-chave: ISO 9001:2015; Mapeamento; Análise *SWOT*; Indicadores de desempenho

Resumen

En los últimos años, la globalización ha visto mercados cada vez más diversificados y competitivos debido a la entrada de factores económicos más agresivos y amenazantes. Ante este contexto y la necesidad de mantenerse al día con la constante evolución de la economía, las empresas buscan reestructurar y optimizar sus procesos. Fue en este contexto que surgió el Sistema de Gestión de calidad que ha proliferado y ha asumido un papel importante. En esta perspectiva, cada vez son más las organizaciones que buscan obtener la certificación ISO 9001:2015, como garante de la calidad de sus productos y servicios y mayor satisfacción de sus clientes, con un impacto directo en los resultados de la empresa.

Por ello, las prácticas descritas en este documento y realizada *en la empresa Multicargo – Transportes e Logística, Lda.* tuvo como objetivo realizar una investigación cualitativa sobre este tema, a través de un extenso trabajo bibliográfico y el enfoque en la elaboración de un diagrama de flujo simple, visto como una herramienta para optimizar sus servicios y estandarizar sus procesos. Para complementar esta información, se realizó un *análisis DAFO* y una evaluación de algunos indicadores de desempeño.

Se pretendía, con este trabajo, proporcionar, principalmente, a los empleados implicados en la ejecución de las tareas una guía completa y descriptiva de los procedimientos a implementar con el fin de obtener una estandarización de los procesos y, en consecuencia, asegurar la eficiencia y calidad de los servicios prestados por la empresa.

En un comunicado, la realización de este trabajo contribuyó a que *la empresa Multicargo* pudiera preparar de manera eficiente la próxima renovación de la certificación de ISO 9001:2015, pudiendo así recoger todas las ventajas que este diploma produce.

Palabras clave: ISO 9001:2015; Mapeo; *Análisis DAFO*; Indicadores de rendimiento

Abstract

Growing globalization has brought about, in recent years, increasingly diversified and competitive markets due to the entry of more aggressive and threatening economic factors. In this context and the need to keep up with the constant evolution of the economy, companies seek to restructure and optimize their processes. It was in this context that the Quality Management System emerged that has proliferated and assumed an important role. In this perspective, there are more and more organizations that seek to obtain the certification of ISO 9001:2015, as a guarantee of the quality of their products and services and greater customer satisfaction, with a direct impact on the company's results.

Therefore, the internship described in this document and carried out *in the company Multicargo – Transportes e Logística, Lda.* aimed to conduct qualitative research on this theme, through an extensive bibliographic work and the focus on the elaboration of a simple flowchart, seen as a tool for optimizing its services and standardizing its processes. To complement this information, a SWOT analysis was carried out, as well, an evaluation of some performance indicators.

It was intended, with this work, to provide, mainly, to the employees involved in the execution of the tasks a complete and descriptive guideline of the procedures to be implemented in order to obtain a standardization of the processes and, consequently, to ensure the efficiency and quality of the services provided by the company.

In a statement, the accomplishment of this work contributed to the company *Multicargo* being able to efficiently prepare the next renewal of the ISO 9001:2015 certification, thus being able to collect all the advantages that this diploma produces.

Keywords: ISO 9001:2015; Mapping; *SWOT Analysis*; Performance indicators

Agradecimentos

Não posso deixar passar esta oportunidade para agradecer a todas as pessoas que, de uma forma direta ou indireta, me ajudaram nesta etapa da minha vida que foi diferente em todos os sentidos. São tempos diferentes, toda a gente o diz, e a forma como vivi esta experiência foi, sem dúvida, diferente do que eu sempre imaginei, mas mesmo assim não deixou de ser especial e inspirador.

Primeiramente, agradeço a toda a minha família, especialmente aos meus pais, Maria de Lásalete Ribeiro e Francisco José Ribeiro, ao meu irmão, Filipe Ribeiro, e à minha avó, Olinda Teixeira, que sempre me apoiaram e ajudaram a percorrer as diferentes fases da minha vida. Agradeço, também, ao meu namorado, Filipe Rualde, por todo o amor e paciência nos dias mais difíceis.

Quero agradecer à professora Lia Coelho Oliveira por me ter orientado e acompanhado neste percurso que tanto desejei fazer. Agradeço toda a sua disponibilidade e pronta ajuda em todos os momentos, em especial nos mais ansiosos. Agradeço o sorriso e a boa disposição com que sempre me recebeu, bem como todas as palavras que me transmitiram confiança e segurança.

Quero agradecer a toda a equipa da *Multicargo* por me terem acolhido tão bem e por me fazerem sentir parte de um projeto real, com vida, com sucessos e fracassos, mas sempre com a melhor atitude perante as adversidades. Agradeço à Tatiana por toda a paciência que teve em todas as suas explicações, tanto nas tardes no escritório, como nas horas passadas ao telefone. Ao Ricardo, à Patrícia, ao Daniel e à Helena pela pronta ajuda em qualquer dúvida que surgisse. Agradeço ao Sr. Paulo Ferreira pela oportunidade que me deu, pela confiança que depositou em mim, por me ter orientado e acompanhado nesta nova fase da minha vida.

Quero agradecer, também, à minha amiga Rita Gomes que, apesar de não ter entrado nesta aventura, sempre esteve ao meu lado desde o primeiro dia de faculdade, sempre me incentivou, encorajou e apoiou. Talvez fosse isto que quisessem dizer quando me diziam que iria fazer amigos para a vida.

Por fim, agradeço a Deus por tudo o que me tem dado na vida.

Lista de Abreviaturas e Siglas

APNOR – Associação de Politécnicos da Região Norte

CSCMP – *Council of Supply Chain Management Professionals*

Acórdão TRP – Acórdão do Tribunal da Relação do Porto

APAT – Associação dos Transitários de Portugal

IATA – *International Air Transport Association*

DGR – *Dangerous Goods Regulation*

FTL – *Full Truck Load*

LTL – *Less Truck Load*

DAU – Documento Administrativo Único

IVA – Imposto de Valor Acrescentado

CMR – Convenção Relativa ao Contrato de Transporte Internacional de Mercadorias por Rodovia

CIM – Convenção Relativa aos Transportes Internacionais Ferroviários

BL – *Bill of Lading*

MBL – *Master Bill of Lading*

HBL – *House Bill of Lading*

MAWB – *Master Air Way Bill*

HAWB – *House Air Way Bill*

ICC – Câmara de Comércio Internacional

Incoterms – International Commercial Terms

SOLAS 74 – Convenção Internacional para a Salvaguarda da Vida Humana no Mar de 1974

VGM – *Verified Gross Mass*

EXW – *Ex Works*

FCA – *Free Carrier*

FAS – *Free Alongside Ship*

FOB – *Free on Board*

CFR – *Cost and Freight*

CIF – *Cost, Insurance and Freight*

CPT – *Carriage Paid To*

CIP – *Carriage and Insurance Paid To*

DAP – *Delivered At Place*

DPU – *Delivered at Place Unloaded*

DAT – *Delivered At Terminal*

DDP – *Delivered Duty Paid*

IPAC – Instituto Português de Acreditação

SPQ – Sistema Português da Qualidade

IPQ – Instituto Português da Qualidade

ISO – *International Organization for Standardization* (em português: Organização Internacional de Normalização)

CT – Comissão Técnica de Normalização (em inglês TC – *Technical Committes*)

PDCA – *Plan-Do-Check-Act*

AVAC – Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado

IMT – Instituto da Mobilidade e dos Transportes

FIATA – *Fédération Internationale des Associations de Transitaires et Assimilés*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats*

AEO – *Authorized Economic Operator* (em português: Operador Económico Autorizado)

PEST – Política, Económica, Social, Tecnologia

B2B - Business-to-business

KPI – Key Performance Indicators

Índice Geral

Resumo	i
Resumen	ii
Abstract	iii
Agradecimentos	iv
Lista de Abreviaturas e Siglas	v
1. Introdução.....	2
1.1 Âmbito e Contextualização	2
1.2 Objetivos	2
1.3 Metodologia.....	3
1.4 Estrutura.....	3
2. Revisão da Literatura: Fatores Principais na Gestão de um Transitário.....	6
2.1 Gestão Logística e Gestão de Cadeias de Abastecimento	6
2.1.1 Vantagem Competitiva e Cadeia de Valor	7
2.1.2 Logística: o Setor dos Transportes.....	8
2.2 Transitários: Definição e Objetivos.....	9
2.2.1 Importância dos Transitários	10
2.2.2 Subcontratação de um Transitário	11
2.3 Tipos de Transporte.....	12
2.3.1 Transporte Rodoviário	13
2.3.2 Transporte Ferroviário	13
2.3.3 Transporte Marítimo/Fluvial.....	14
2.3.4 Transporte Aéreo.....	14
2.3.5 Transporte Multimodal e Intermodal	15
2.4 Documentação	16
2.4.1 Documentação de Comércio Internacional.....	16
2.4.2 Documentação de Transporte.....	17
2.4.3 Tipos de Pagamentos Documentários.....	18
2.5 <i>Incoterms</i>	19
2.5.1 Incorporação das regras <i>Incoterms</i> no contrato.....	19
2.5.2 Regras <i>Incoterms</i> 2020.....	20
2.5.3 Reordenamento dos artigos A/B das regras <i>Incoterms</i> 2020	28
2.6 Fundamentos do conceito “qualidade” nos produtos e serviços.....	29
2.7 Implementação de Normas de Qualidade	31
2.7.1 International Organization for Standardization (ISO).....	32
2.7.2 ISO 9001:2015	34
2.8 Casos Reais de Aplicação Efetiva da ISO 9001:2015	38
3. Introdução ao Caso de Estudo: <i>Multicargo – Transportes e Logística, Lda</i>	41

3.1	Apresentação da Empresa.....	41
3.1.1	Estrutura Organizacional.....	43
3.1.2	Organigrama e Funções	43
3.1.3	Objetivos Estratégicos	45
3.1.4	Serviços	45
4.	Mapeamento dos processos da <i>Multicargo – Transportes e Logística, Lda</i>	49
4.1	Definição e Importância do Fluxograma	49
4.2	Mapeamento dos Processos.....	52
4.2.1	Fluxograma 1: Receção do pedido do Cliente	54
4.2.2	Fluxograma 1 – A: Importação Marítima Mediante <i>Incoterms</i> (origem: Turquia).....	56
4.2.3	Fluxograma 2 – 1B: Importação Marítima Mediante <i>Incoterms</i> (origem: Resto do Mundo).....	64
4.2.4	Fluxograma 3 – 2B: Importação Aérea Mediante <i>Incoterms</i> (origem: Resto do Mundo).....	71
4.2.5	Fluxograma 4: Fase Final do processo de Importação Marítima e Aérea.....	75
4.3	Considerações.....	76
5.	Análise <i>SWOT</i> e Propostas de Melhorias	78
5.1	Análise <i>SWOT</i>	78
5.1.1	Sugestões de Melhoria	81
5.2	Indicadores de Desempenho	83
5.2.1	Variação do Número de Capas de Processos em Arquivo.....	84
5.2.2	Índice de Satisfação dos Clientes	86
5.2.3	Taxa de Serviços Concretizados.....	87
5.2.4	Índice de Atraso nas Entregas	89
5.2.5	“Tempo de Ciclo do Pedido”	89
5.3	Considerações.....	90
6.	Reflexões.....	93
6.1	Conclusões.....	93
6.2	Trabalho Futuro.....	95
	Referências.....	96
	Anexos	101
	Anexo I – Documentos do Comércio Internacional.....	101
	Anexo II – Documentos de Transporte.....	110
	Anexo III – Regras <i>Incoterms</i>	115
	Anexo IV – Indicador de Desempenho: Índice de Satisfação dos Clientes	121
	Anexo V – Indicador de Desempenho: Taxa de Serviços Concretizados.....	125

Índice de Figuras

Figura 1 – Certificado de Excelência da APAT (2021) atribuído às empresas transitárias	10
Figura 2 – Tipos de provedores logísticos	12
Figura 3 – Melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade da norma ISO 9001	33
Figura 4 – Mapa da localização da empresa <i>Multicargo – Transportes e Logística, Lda.</i>	42
Figura 5 – Logotipo <i>Multicargo – Transportes e Logística, Lda.</i>	42
Figura 6 – Organigrama da empresa <i>Multicargo – Transportes e Logística, Lda.</i>	43
Figura 7 – Modelo de um fluxograma simples.....	50
Figura 8 – Modelo de um fluxograma funcional	50
Figura 9 – Tabela explicativa das tarefas do fluxograma.....	52
Figura 10 – Tabela explicativa das decisões a tomar do fluxograma.....	52
Figura 11 – Fluxograma completo do departamento de importação	53
Figura 12 – Fluxograma da receção do pedido do cliente	54
Figura 13 – Fluxograma da importação marítima mediante <i>Incoterms</i>	56
Figura 14 – Fluxograma do percurso da importação marítima	58
Figura 15 – Fluxograma do percurso da importação marítima	61
Figura 16 – Fluxograma da importação marítima mediante <i>Incoterms</i>	64
Figura 17 – Fluxograma do percurso da importação marítima	67
Figura 18 – Fluxograma do percurso da importação marítima	69
Figura 19 – Fluxograma da importação aérea mediante <i>Incoterms</i>	71
Figura 20 – Fluxograma do percurso da importação aérea	73
Figura 21 – Fluxograma da fase final do processo de importação marítima e aérea	75
Figura 22 – Estratégias de melhoria – Análise <i>SWOT</i>	81
Figura 23 – Sequência da implementação dos indicadores de desempenho.....	84
Figura 24 – Gráfico da evolução do número de capas de processos em arquivo	85
Figura 25 – Gráfico da evolução do número de processos em arquivo	85
Figura 26 – Classificação das respostas ao inquérito de satisfação aos clientes.....	86
Figura 27 – Mapa de propostas.....	87
Figura 28 – Formulário de preenchimento para a criação de um negócio no HubSpot	88
Figura 29 – Mapa de processos concretizados (destaque no nº de processos concretizados)	88
Figura 30 – Mapa de processos concretizados (destaque no nº de processos atrasados)	89
Figura 31 – Mapa de processos concretizados (destaque no “tempo de ciclo”).....	90

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Documentação principal de comércio e sua respetiva função.....	17
Tabela 2 – Documentação de transporte e sua respetiva função.....	18
Tabela 3 – <i>Incoterms 2020</i>	21
Tabela 4 – Simbologia usada no mapeamento dos processos.....	51
Tabela 5 – Receção do pedido do cliente (descrição das decisões).....	54
Tabela 6 – Receção do pedido do cliente (descrição das tarefas).....	55
Tabela 7 – Importação marítima mediante <i>Incoterms</i> (origem: Turquia) – descrição das decisões	57
Tabela 8 – Importação marítima mediante <i>Incoterms</i> (origem: Turquia) – descrição das tarefas...	57
Tabela 9 – Percurso da importação marítima (origem: Turquia / tipo de contentor FCL) – descrição das decisões.....	59
Tabela 10 – Percurso da importação marítima (origem: Turquia / tipo de contentor FCL) – descrição das tarefas.....	59
Tabela 11 – Percurso da importação marítima (origem: Turquia / tipo de contentor LCL) – descrição das decisões.....	61
Tabela 12 – Percurso da importação marítima (origem: Turquia / tipo de contentor LCL) – descrição das tarefas.....	62
Tabela 13 – Importação marítima mediante <i>Incoterms</i> (origem: resto do mundo) – descrição das decisões	65
Tabela 14 – Importação marítima mediante <i>Incoterms</i> (origem: resto do mundo) – descrição das tarefas	65
Tabela 15 – Percurso da importação marítima (origem: resto do mundo – Parte 1/2) – descrição das decisões	68
Tabela 16 – Percurso da importação marítima (origem: resto do mundo – Parte 1/2) – descrição das tarefas	68
Tabela 17 – Percurso da importação marítima (origem: resto do mundo – Parte 2/2) – descrição das tarefas	70
Tabela 18 – Importação aérea mediante <i>Incoterms</i> (origem: resto do mundo – parte 1/2) – descrição das decisões.....	72
Tabela 19 – Importação aérea mediante <i>Incoterms</i> (origem: resto do mundo – parte 1/2) – descrição das tarefas.....	72
Tabela 20 – Percurso da importação aérea (origem: resto do mundo – parte 2/2) – descrição das decisões	74
Tabela 21 – Percurso da importação aérea (origem: resto do mundo – parte 2/2) – descrição das tarefas	74
Tabela 22 – Fase final do processo de importação marítima e aérea: entrega e faturação (descrição da decisão).....	75
Tabela 23 – Fase final do processo de importação marítima e aérea: entrega e faturação (descrição das tarefas)	75
Tabela 24 – Análise SWOT da empresa <i>Multicargo – Transportes e Logística, Lda</i>	79

Índice de Equações

Equação 1 – Indicador de desempenho: variação do número de capas de processos em arquivo	86
Equação 2 – Indicador de desempenho: índice de satisfação dos clientes.....	86
Equação 3 – Indicador de desempenho: taxa de serviços concretizados	87
Equação 4 – Indicador de desempenho: índice de atraso nas entregas.....	89
Equação 5 – Indicador de desempenho: “tempo de ciclo do pedido”.....	90
Equação 6 – Indicador de desempenho: variação do volume de faturação	95
Equação 7 – Indicador de desempenho: índice de angariação de clientes nacionais e/ou internacionais.....	95
Equação 8 – Indicador de desempenho: custo do frete por unidade expedida	95

CAPÍTULO I

1. Introdução

1.1 Âmbito e Contextualização

O presente relatório enquadra-se no âmbito da conclusão do Mestrado em Logística da APNOR, lecionado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto pertencente ao Instituto Politécnico do Porto. Este pretende refletir os conhecimentos apurados e desenvolvidos durante o período de estágio curricular realizado na empresa *Multicargo – Transportes e Logística, Lda*.

Para uma melhor contextualização deste trabalho no âmbito empresarial em que se insere é essencial mencionar, neste ponto inicial, que a empresa acolhedora desempenha uma atividade transitória, correspondente ao CAE 52291 – Organização do transporte. A *Multicargo* apresenta-se no mercado como uma entidade que conta já com mais de uma década de existência. A atividade principal desta empresa encontra-se orientada para o transporte de mercadorias e prestação de serviços operacionais e de logística. O desempenho de funções relacionadas com a expedição, receção, armazenamento e circulação de bens e mercadorias impõem a realização de atividades subjacentes, tais como, planeamento, controlo, coordenação e gestão de operações.

Ao longo deste relatório será efetuada uma abordagem detalhada ao tema da Logística, tendo sempre como objetivo seguir um fio condutor que transmita lógica e racionalidade às temáticas abordadas. O intuito deste trabalho é proporcionar uma reflexão acerca do papel da logística e da cadeia de abastecimento na atualidade, explicar a relevância da implementação das normas internacionalmente aceites que compõem o Sistema de Gestão da Qualidade, especificamente a norma ISO 9001:2015, e destacar a importância, as funções, a utilidade e o funcionamento da atividade transitória numa sociedade onde a prática comercial internacional é cada vez mais dinâmica e proativa.

1.2 Objetivos

Com este estágio pretendeu-se desenvolver um mapeamento dos processos logísticos da empresa em estudo, através de um fluxograma, e a realização de uma análise pormenorizada dos procedimentos utilizados e da estratégia aplicada, tendo em conta o ambiente interno e externo vivido, de forma a possibilitar uma visão clara e simples de todas as suas etapas processuais e das melhores decisões a tomar. No final, a empresa ficará com parte dos seus processos logísticos documentados e detalhados, o que permitirá a compreensão dos mesmos tanto por qualquer membro da organização, como por pessoas e entidades externas. Para que se pudessem cumprir estes objetivos foram definidas as seguintes etapas a efetuar:

- Observação e acompanhamento de todas as etapas dos processos logísticos;
- Identificação e registo dos procedimentos utilizados nas diversas etapas dos processos (recursos humanos envolvidos, documentação necessária, parcerias subcontratadas, entre outros);
- Análise e mapeamento dos processos logísticos referentes ao departamento de importação da empresa, especificando os procedimentos utilizados desde a receção do pedido de

orçamento pelo cliente até à entrega da mercadoria, de acordo com os meios de transporte usados e com as especificações acordadas;

- Identificação dos fatores estratégicos internos e externos que sejam positivos e negativos, com o objetivo de realizar uma análise *SWOT* acompanhada pela elaboração de sugestões de melhoria;
- Identificação, análise e apreciação de alguns dos indicadores de desempenho mais relevantes para a empresa, em termos operacionais e administrativos.

1.3 Metodologia

Na fase inicial do presente relatório, a metodologia escolhida consistiu numa revisão extensa de literatura relacionada com a gestão logística e gestão de cadeias de abastecimentos, focando, em especial, a importância da normalização e a relevância da implementação de normas da qualidade na prestação de serviços.

Após a abordagem teórica, a metodologia utilizada no desenvolvimento do projeto consistiu no mapeamento de processos logísticos, através de uma análise descritiva com recursos a dados qualitativos recolhidos na empresa em estudo. Neste caso em específico, o fluxograma construído pretende representar parte dos processos logísticos utilizados pela *Multicargo* na realização da sua atividade, através do uso de símbolos geométricos, em que cada um acarreta um significado importante e que descreve passo a passo a sua natureza e etapas, tendo como objetivo apresentar de forma descomplicada um fluxo de informações, elementos e a sua sequência operacional.

A metodologia aplicada foi, essencialmente, descritiva e de “pesquisa de campo” em que foram recolhidos dados relevantes durante a vigência do estágio, tanto para a realização do mapeamento como para todas as análises efetuadas ao longo deste relatório, tais como análise *SWOT* e indicadores de desempenho.

1.4 Estrutura

O presente relatório está organizado em cinco capítulos. No primeiro capítulo encontram-se descritos os objetivos a atingir com a realização do estágio e as respetivas etapas a seguir para os alcançar, as metodologias aplicadas e a estrutura adotada ao longo deste relatório.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica que sustenta todo o relatório. Este capítulo aborda, numa fase inicial, a evolução da gestão logística e da cadeia de abastecimento ao longo dos tempos e a sua importância na atualidade, através da explicação da relação existente entre o mundo da logística e do transporte, sendo, ainda, especificada a definição e a influência que a atividade transitária possui, essencialmente, no comércio internacional. Em seguida, neste capítulo são abordados vários temas que auxiliam na compreensão desta temática, tais como, o tipo de documentação necessária para que se cumpram todas as regras nas transações comerciais, a descrição das regras *Incoterms* e as suas respetivas mudanças, a explicação dos fundamentos da qualidade e da importância da Normalização para entidades que pretendam implementar normas internacionalmente aceites, como é o caso da ISO 9001:2015. Devido à importância desta norma

para todo o universo logístico, tornou-se essencial apresentar, como conclusão deste segundo capítulo, as vantagens e benefícios da aplicação desta norma em exemplos reais.

O terceiro capítulo contém um enquadramento do estágio, no qual é feita a apresentação da empresa *Multicargo – Transportes e Logística, Lda.* e uma caracterização detalhada que vai desde a sua estrutura organizacional até à definição dos seus serviços.

O quarto capítulo é dedicado ao desenvolvimento do mapeamento dos processos de importação, através da apresentação de fluxogramas e respetivas tabelas explicativas.

O quinto capítulo apresenta uma análise *SWOT*, considerada como uma ferramenta importante ao desenvolvimento do planeamento estratégico bem como a descrição, análise e formulação de alguns dos indicadores de desempenho mais relevantes, indicados para uma boa monitorização dos resultados operacionais e administrativos.

O sexto e último capítulo está reservado para a exposição das principais conclusões retiradas com a elaboração deste relatório de estágio, assim como a indicação de melhorias a implementar no futuro, assinaladas num subcapítulo intitulado de “Trabalho Futuro”.

CAPÍTULO II

2. Revisão da Literatura: Fatores Principais na Gestão de um Transitário

No presente capítulo serão explicados os principais fatores que intervêm na prática da atividade transitária com o objetivo de clarificar a aplicação dos diversos tipos de transportes, documentação e regras às mais variadas situações, assim como a implementação das respectivas normas.

2.1 Gestão Logística e Gestão de Cadeias de Abastecimento

Segundo a obra “*Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*” foram as atividades militares da 2ª Guerra Mundial, isto é, a estratégia militar aplicada, que destacaram cinco grandes componentes logísticas que hoje são conhecidas como abastecimento, transporte, manutenção, evacuação e hospitalização e serviços complementares (Carvalho, *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*, 2017).

A atividade logística e a sua importância nem sempre foi devidamente valorizada, sendo considerada durante muitos anos como uma atividade secundária. A sua relevância apenas se fazia notar quando os recursos eram movimentados para resolver problemas relacionados com os clientes, com máquinas avariadas, materiais esgotados, incumprimento de prazos, entregas erradas ou em condições inadequadas, entre muitos outros (Moura B. , 2006). Os problemas logísticos tornaram-se cada vez mais complexos com o decorrer dos anos. Só por volta da década de 70 é que existiu uma definição dos princípios básicos relacionados com o lucro e despesas, iniciando-se, assim, uma lenta, mas crescente preocupação com o controlo de custos. Com o avanço tecnológico e conseqüente aumento da complexidade empresarial, o controlo de custos, a produtividade e a qualidade passaram a ser áreas de interesse dos intervenientes ligados ao fluxo de mercadorias e serviços, dando, deste modo, maior destaque às funções logísticas. Com o avançar dos anos e com o desenvolvimento global, os princípios e conceitos logísticos passaram a ser utilizados nos mais variados ramos de atividade empresarial com grande sucesso (Tavares, 2009).

De acordo com a referência do *Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)*, feita em 2010, e conforme refere na obra acima indicada, gestão logística é definida “como a parte da Cadeia de Abastecimento que é responsável por planear, implementar e controlar o eficiente e eficaz fluxo direto e inverso e as operações de armazenagem de bens, serviços e informação relacionada entre o ponto de origem e o ponto de consumo de forma a ir ao encontro dos requisitos e necessidades dos clientes”. Esta gestão logística é vista como uma atividade “integradora e coordenadora, procurando melhorar as atividades logísticas e integrar a Logística com as demais funções da empresa, entre elas o *marketing*, as vendas, a produção, a área financeira e as tecnologias de informação”. O CSCMP refere ainda que a “Gestão da Cadeia de Abastecimento integra as componentes do abastecimento e procura dentro e entre as empresas” e envolve o planeamento, a coordenação e a procura de colaboração entre parceiros da cadeia, sejam estes fornecedores, intermediários, prestadores de serviços ou clientes. Essencialmente, o que distingue

a gestão logística da gestão da cadeia de abastecimento é a sua abrangência (Carvalho, Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento, 2017).

Logística assume-se como o processo de gestão dos fluxos de produtos, serviços e informação entre os vários elementos da cadeia de abastecimento, de forma a conduzir até aos clientes produtos e serviços de que estes necessitam nas melhores condições. Esta atividade conjuga os diversos departamentos envolvidos nos processos organizacionais, assim como os recursos utilizados (humanos, financeiros, tecnológicos, etc) e coordena os valores inerentes à entrega dos produtos e à prestação dos serviços, tais como: cumprimento de prazos, critério de custos, qualidade, flexibilidade, eficiência e inovação. A complexidade do sistema logístico devido à gestão simultânea de várias atividades e recursos revela-se, muitas vezes, pela dificuldade em coordenar pontos de vista relativos à melhor forma de otimização dos procedimentos organizacionais. A logística tem influência em diversas funções e departamentos, uma vez que constitui uma linha de orientação que liga os diferentes elos da própria empresa e de toda a cadeia de abastecimento, auxiliando na sua sincronização, harmonia e integração. É esta função que contribui para a melhoria da eficiência das organizações e da economia em que se insere, através do impacto que provoca na realização das operações e na qualidade do serviço prestado. A ênfase dada pela área da logística à gestão da informação permitiu uma redução dos níveis de *stock*, dos desperdícios, dos prazos de entrega e possibilitou um aumento da satisfação dos clientes (Moura B. , 2006; Christopher , 2016).

A área da logística torna-se, cada vez mais, imprescindível ao sucesso empresarial, uma vez que a sua capacidade para reduzir custos e tempos de resposta aos pedidos dos clientes permitem que as organizações se afirmem num contexto competitivo. Só os mais céleres a fornecer informações e com os serviços mais eficientes que cumpram as necessidades e expectativas dos clientes possuem maior probabilidade de conseguir angariar e fidelizar o cliente (Moura B. , 2006).

2.1.1 Vantagem Competitiva e Cadeia de Valor

O desempenho logístico apresenta especificidades próprias de cada organização e que, por essa razão, se tornam difíceis de copiar por parte dos seus concorrentes. Quanto mais estas especificidades forem exclusivas e inovadoras, maior é a vantagem competitiva da organização. Devido ao ambiente cada vez mais complexo, competitivo e dinâmico, a sobrevivência das empresas depende da adoção de estratégias que assegurem vantagens sustentáveis e decisões adequadas ao nível do serviço solicitado, aos meios de transporte mais eficientes, aos circuitos de distribuição mais eficazes, entre muitos outros aspetos. A vantagem competitiva de uma empresa passa pela diferenciação da qualidade do serviço prestado, isto é, pela atribuição de valor ao cliente ou pela realização de operações a um custo mais baixo ou pela combinação das duas, apesar da evidente dificuldade em conseguir maior qualidade ao menor custo possível (Moura B. , 2006).

Como já foi referido, a logística intervém em toda a cadeia de abastecimento, através da criação de relações, alianças e acordos operacionais e estratégicos. A sua influência estende-se a todos os elementos da cadeia de valor em que se insere, fazendo parte desta todas as atividades

relacionadas e desenvolvidas pela empresa, tais como relações comerciais, ciclos de produção, distribuição, entregas, entre outras. O conceito de cadeia de valor permitiu explicar a importância da integração logística na estratégia organizacional (Moura B. , 2006).

2.1.2 Logística: o Setor dos Transportes

Um dos principais setores quando se fala em logística é a área dos transportes, tendo esta revelado-se, desde muito cedo, fundamental para o desempenho da cadeia de abastecimento. Transporte pode ser definido pela movimentação de produtos, quer sejam matérias-primas ou produtos acabados, desde as instalações do seu fabricante até às instalações do cliente final (Carvalho, Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento, 2017). O aumento do volume de mercadorias transportadas, nos últimos anos, veio responder às necessidades diárias das organizações e dos consumidores particulares. Foi a necessidade de penetração no mercado que fez da área da logística uma vertente estratégica assumida por qualquer organização, possibilitando deste modo, ao longo dos anos, todo e qualquer investimento em transportes e instalações, como armazéns (Rico, 2014). Os novos desafios da economia global e o crescente peso do comércio internacional tornaram a atividade dos transportadores cada vez mais importante e complexa, devido aos novos métodos e tecnologias que foram surgindo. É por esta razão que o planeamento de um sistema de transportes eficaz e eficiente torna-se essencial para que todas as etapas da cadeia de abastecimento sejam realizadas com sucesso. A atividade de transporte é, em termos gerais, responsável por reter cerca de um a dois terços dos custos logísticos totais de uma empresa. A rede de transportes inclui vários modos de transporte, o que permite que haja múltiplas opções para que seja garantido o sucesso da transação comercial e respetiva entrega ao cliente final. Esta rede de transportes tem-se revelado uma preocupação, tanto pelos seus custos associados (por exemplo, despesas com a manutenção de frota própria), como pela complexidade da criação de rotas otimizadas, devido à necessidade de um constante conhecimento aprofundado e atualizado das voláteis leis de comércio e de todas as exigências de circulação dos países de destino (Moreira J. G., 2018).

Como já foi referido anteriormente, o transporte de mercadorias é uma das atividades imprescindíveis e de bastante relevância na cadeia de abastecimento. A importância atribuída a esta atividade fez surgir entidades especializadas nesta área, tais como, transportadoras e transitários, que se dedicam exclusivamente à mobilidade de mercadorias.

Para que se consiga compreender os conceitos inerentes neste trabalho é necessário que se faça uma correta distinção entre empresas transportadoras e empresas transitárias. A diferença entre estas duas entidades reside na execução prática das suas tarefas. Segundo o sumário de um Acórdão do Tribunal da Relação do Porto (Acórdão TRP), uma transportadora é uma entidade que transporta a mercadoria de um dado local até ao seu destino final, assumindo assim a obrigação de proceder ao transporte, quer diretamente através de frota própria ou indiretamente através de parcerias com outras transportadoras capazes de assegurar o transporte devido. Um transitário é a entidade responsável por gerir, com autonomia, todo o processo de importação e exportação de mercadorias, nos diversos modos de transporte (Acórdão TRP, 1990). De acordo com o documento

“Condições Gerais de Prestação de Serviços pelas Empresas Transitárias”, aprovado pela Associação dos Transitários de Portugal (APAT), respeitante ao Decreto-Lei 255/99, alterado pela Lei 5/2013, transitário é a “pessoa que efetua um contrato de prestação de serviços de transitário com um Cliente” e transportador é a “pessoa que efetua o transporte das mercadorias pelos seus próprios meios de transporte (transportador efetivo) ou qualquer pessoa sujeita à responsabilidade de transportador por a ter assumido essa responsabilidade expressa ou tacitamente (transportador contratante)” (APAT, 2000). Por outras palavras, um transitário assume-se, durante a transação comercial, como intermediário entre transportadores, produtores e clientes, responsabilizando-se por todo o processo de transporte e por toda a documentação respeitante à movimentação das mercadorias, desde o seu local de origem até ao destino final.

2.2 Transitários: Definição e Objetivos

O dicionário *online* de língua portuguesa da Porto Editora define transitário como um “intermediário que atua entre os transportadores ou representa os carregadores ou os destinatários”. (Infopédia, 2020)

O artigo 1º, nº2 do Decreto-Lei nº255/99 de 7 de julho – versão 27-08-2013 (Lei 5/2013), indica que:

“A atividade transitária consiste na prestação de serviços de natureza logística e operacional que inclui o planeamento, o controlo, a coordenação e a direção das operações relacionadas com a expedição, receção, armazenamento e circulação de bens ou mercadorias, desenvolvendo-se nos seguintes domínios de intervenção: a) Gestão dos fluxos de bens ou mercadorias; b) Mediação entre expedidores e destinatários, nomeadamente através de transportadores com quem celebre os respetivos contratos de transporte; c) Execução dos trâmites ou formalidades legalmente exigidos, inclusive no que se refere à emissão do documento de transporte unimodal ou multimodal”.

A Associação dos Transitários de Portugal (APAT), já mencionada anteriormente, é a organização que reconhece e certifica as empresas em Portugal que se dedicam à atividade transitária. Esta associação considera esta prática como a “planificação e organização das operações relativas ao transporte internacional de mercadorias, atividades logísticas complementares e sua distribuição” (APAT, A Associação, 2020), ou seja, os transitários são empresas certificadas e especialistas no manuseamento e transporte de cargas e encarregam-se da exportação e/ou importação de mercadorias, oferecendo, aos seus clientes durante todo o processo, apoio, acompanhamento e aconselhamento das melhores soluções a implementar, seja em transporte terrestre, ferroviário, marítimo ou aéreo. Os transitários podem, também, funcionar como entrepostos logísticos ou entrepostos aduaneiros, podendo ser, ainda, responsáveis pela emissão de documentos de transporte e documentos de trâmites aduaneiros, através das suas respetivas parcerias, tais como despachos aduaneiros de exportação e importação, Documento Administrativo Único, Certificados de Origem, entre outros. No entanto, um transitário só poderá

emitir e transportar documentação de carga aérea se este for um agente de carga aérea certificado pela *International Air Transport Association* (IATA).

A APAT exige aos transitários a excelência dos seus serviços e obriga a que nos quadros da empresa figure um Diretor Técnico como garantia da existência de profissionais competentes e com conhecimentos técnicos específicos da atividade. Assim sendo, as empresas que, para além destas exigências, proporcionem um transporte eficiente e que sigam um conjunto de requisitos, no âmbito da atividade transitária, serão reconhecidas com o Certificado de Excelência APAT. Esta distinção pública pretende transmitir um atestado de qualidade, fiabilidade, credibilidade e segurança dos serviços prestados pela empresa transitária em questão (APAT, Certificado de Excelência, 2020).



Figura 1 – Certificado de Excelência da APAT (2021) atribuído às empresas transitárias
Fonte: Portal *online* APAT (APAT, Certificado de Excelência, 2020)

Os transitários podem ainda ser distinguidos em dois níveis de certificação: *cargo agent*, isto é, agentes autorizados para o transporte de carga geral e *especialist agent*, ou seja, agentes especialistas autorizados a transportar cargas perigosas (cargas DGR - *Dangerous Goods Regulation*).

2.2.1 Importância dos Transitários

Os agentes transitários são os mais indicados para encontrarem a melhor resposta acerca de uma troca comercial que envolva o transporte de mercadorias, seja este único e direto ou multimodal, uma vez que dispõem de um conjunto de ferramentas e conhecimentos que os tornam especialistas na área da logística e distribuição.

Um dos principais objetivos da logística consiste na entrega da mercadoria ao cliente dentro do prazo acordado, com o intuito de acrescentar valor ao negócio e de possibilitar novas vendas. Para que tal aconteça, é essencial que se contratem empresas de logística capazes de tornarem este processo fiável e que ofereçam diversas soluções que otimizem todas as etapas do processo, desde a recolha até à entrega da mercadoria. Deste modo, os agentes transitários têm sido cada

vez mais reconhecidos no comércio internacional, devido ao importante papel que desempenham na agilização dos fluxos de mercadorias dentro da cadeia de abastecimento. Neste sentido, é possível considerar os agentes transitários como entidades facilitadoras no processo de exportação e importação de mercadorias. Estas são, também, detentoras de uma vasta gama de serviços, onde os clientes podem escolher a opção mais adequada ao seu tipo de negócio, contando com o transporte de mercadorias até ao destino final acordado, seja este um terminal ou as suas próprias instalações e com a disponibilização de todos os meios logísticos, documentais e legais para a realização desse processo (Santos R. , 2017).

A APAT defende esta importância, afirmando que:

“(...) os transitários contribuem cada vez mais para uma maior economia de custos e preservação do meio ambiente. Ao desenvolver um conceito integrado de serviços tendo em vista o cumprimento das metas do mercado global “*just in time*” e “*stock zero*” numa cadeia de transportes integrada “porta a porta” e consentânea com a crescente utilização pelo mercado de técnicas de externalização de operações, o transitário afirma-se como especialista da organização do trânsito internacional de mercadorias através da coordenação das diversas operações, nos vários pontos de rutura de carga, quer sejam Portos, Aeroportos, ou Terminais” (APAT, Principais Vantagens, 2020).

2.2.2 Subcontratação de um Transitário

Os transitários procuram evidenciar-se pela diversidade e diferenciação dos seus serviços em termos de qualidade, preço, disponibilidade, personalização, rotas eficientes, armazenamento, consultadoria, documentação alfandegária e processual, entre outros. Através da especialização de alguns destes fatores, a empresa transitária consegue desenvolver serviços próprios e completamente diferenciados das restantes empresas e assim alcançar uma vantagem competitiva marcada pela “diferenciação pela especialização no serviço”, que lhe permita destacar a sua posição nos mercados em que se insere e ingressar em novos. Para além do transporte de mercadorias, os serviços complementares exercidos pelos transitários proporcionam aos clientes mais valor, informação e disponibilidade. Estes serviços, oferecidos pelos transitários, incluem a utilização de armazém para que os clientes possam fazer a gestão dos seus *stocks*, a realização de contratos de seguros, tanto da mercadoria como de transporte, a possibilidade de efetuarem reservas rápidas e imediatas através de plataformas *online*, entre outros (Moreira J. G., 2018).

A vantagem competitiva, exercida por este tipo de empresas, deve estar assente numa rede de distribuição estrategicamente posicionada em vários países. Os pontos estratégicos, como terminais, permitem carregar e descarregar mercadorias provenientes de vários locais de origem e coordená-las de forma a otimizar recursos e controlar custos, através da criação de rotas mais eficientes capazes de potencializar e aperfeiçoar a gestão dos processos (Moreira J. G., 2018).

Também conhecidos como parceiros logísticos ou 3PL (*third party logistics service provider*), os primeiros transitários, desempenhando o papel de um 3PL, focaram-se essencialmente no

serviço de transporte e armazenagem. A função atual de um 3PL é descrita pelo CSCMP como sendo promotora de vários serviços logísticos direcionados aos clientes, facilitando a movimentação de produtos e a ligação entre fornecedores e distribuidores. Estes serviços dizem respeito, principalmente, ao transporte, armazenamento, *cross-docking*, gestão de inventário, preparação de encomendas e embalagem (Carvalho, Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento, 2017). A figura 2 que se segue enuncia, em termos gerais, as principais diferenças entre os 5 tipos de parcerias logísticas que existem.

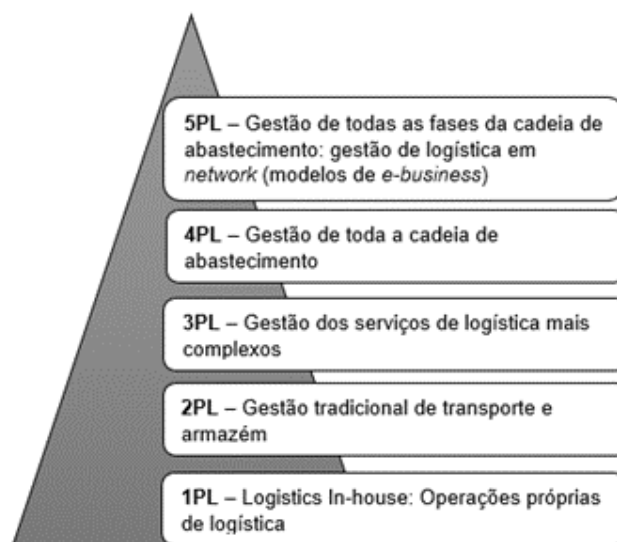


Figura 2 – Tipos de provedores logísticos
Fonte: Adaptado de “Logística e Negócio Eletrónico” (Carvalho & Encantado, 2006)

A integração de uma empresa transitória, isto é, de um parceiro logístico (3PL), na cadeia de abastecimento revelou-se, ao longo dos anos, essencial e com inúmeras vantagens para a gestão de todo o processo. As vantagens com esta subcontratação incidiram, fundamentalmente, na libertação das responsabilidades associadas e na diminuição significativa com os custos desta área de distribuição, tornando assim todos os elementos da cadeia mais focados e concentrados nas suas principais obrigações. Esta forma de atuação das cadeias de abastecimento possibilitou que se acrescentasse valor ao cliente final, uma vez que a entrega das suas encomendas, nas melhores condições e no menor tempo possível, tornou-se a principal atividade e responsabilidade de uma entidade integrada na cadeia de abastecimento (Moreira J. G., 2018).

2.3 Tipos de Transporte

O objetivo ideal da distribuição é o de levar os produtos certos, aos lugares certos, no momento certo, com o nível de serviço desejado ao menor custo possível, no entanto existe um certo antagonismo em querer garantir um serviço de qualidade elevado, reduzindo ao máximo os custos inerentes. Esta distribuição pode ocorrer em vários meios de transporte, designadamente, rodoviário, ferroviário, marítimo/fluvial, aéreo ou multimodal/intermodal. Para que seja escolhido o transporte mais adequado ao tipo de negócio é essencial que se tenha em consideração um conjunto de variáveis, por exemplo, acondicionamento específico do tipo de produto, valor total da

mercadoria, custos fixos e variáveis dos transportes, tempo de trânsito, distância a percorrer, prazos de entrega, entre outros.

2.3.1 Transporte Rodoviário

O transporte terrestre rodoviário é a modalidade mais usada nos transportes internos e nos transportes dentro da zona comunitária. Neste tipo de distribuição são usados veículos de carga que transportam a mercadoria por estrada.

No universo comercial são utilizadas duas formas principais de transporte de carga. O FTL (*Full Truck Load*) consiste no carregamento com um só lote de mercadoria, já no LTL (*Less Truck Load*) a capacidade de carga do veículo é partilhada por dois ou mais carregadores, ou seja, a carga é fracionada. No entanto, em termos operacionais, existem grandes diferenças entre estas duas formas de transporte de mercadorias. O LTL, também designado de serviço de “grupagem”, envolve um maior número de etapas, nomeadamente, carregamento e transporte da carga até ao centro de distribuição do operador logístico, descarregamento, verificação, rotulagem, triagem da mercadoria de acordo com os diferentes destinos e respetiva distribuição. Estas etapas podem aumentar com a complexidade do negócio e, conseqüentemente, aumentar o tempo de trânsito e o respetivo custo do transporte (Pigozzi, Vieira, & Oliveira, 2016).

As razões para o que o transporte rodoviário seja eleito como o mais adotado pelas empresas recaem na exigência dos clientes em receber mercadoria com bastante frequência, sem desejo de armazenamento e no facto de o volume de vendas não justificar transportes de maior dimensão. A maior vantagem que o transporte rodoviário possui é a capacidade de alcançar qualquer ponto do território nacional e europeu, devido a uma rede de estradas já construída e em constante melhoria, o que se traduz numa circulação com os menores custos fixos em comparação com os restantes meios de transporte. Já no que se refere aos custos variáveis, estes dizem respeito, sobretudo, aos gastos com combustíveis, portagens, manutenção e taxas de circulação (Santos R. , 2017).

2.3.2 Transporte Ferroviário

O transporte ferroviário é o mais eficiente em termos de consumo de combustível e de outros custos diretos, quando relacionados com a sua capacidade de carga. No entanto, os custos fixos, isto é, os custos com o investimento de infraestruturas, a manutenção e conservação das linhas ferroviárias e as operações de carga e descarga nos terminais com equipamentos específicos são bastante elevados (Santos R. , 2017).

Comparativamente com o transporte rodoviário, as vantagens competitivas dos comboios são nitidamente menores, uma vez que, para curtas distâncias, os seus custos fixos elevados provocam um aumento significativo no valor da contratação deste meio de transporte. Para além disto, é importante referir que Portugal possui, ainda, uma bitola diferente do resto da Europa, o que implica perdas de tempo, custos em transbordos e dificuldades de sincronização de horários. Apesar da existência de vários projetos debatidos nesta área, Portugal continua com uma rede ferroviária deficitária e pouco abrangente (Oliveira, Lia Coelho, 2020).

2.3.3 Transporte Marítimo/Fluvial

Os especialistas dividem o transporte marítimo em duas categorias. O denominado “*short sea*” consiste no transporte marítimo para curtas distâncias, como por exemplo, ao longo da costa europeia, já o “*long sea*” consiste no transporte marítimo para longas distâncias (Lizardo, 2014).

Tal como no rodoviário, também no transporte marítimo são utilizadas duas formas principais de transporte de carga. O FCL (*Full Container Load*) consiste num contentor carregado por um só cliente e, geralmente, com um único tipo de carga, já o LCL (*Less Container Load*) consiste no carregamento de diferentes cargas de vários clientes. Em Portugal, só as entidades creditadas, como é o caso dos transitários, podem recolher, carregar e descarregar contentores do tipo LCL (Pigozzi, Vieira, & Oliveira, 2016).

Existem diferentes tipos de navios cargueiros para diversos tipos de carga e características das rotas. O navio de carga geral é o mais comum de observar nos portos. Para além de todo o tipo de carga dita “normal”, com este tipo de navio consegue-se, também, movimentar mercadorias que não são passíveis de ser manuseadas por equipamentos automáticos de transbordo, como é o caso do carregamento de caixas com garrafas de vidro devido à sua fragilidade. Existe, também, o navio graneleiro especializado em transportar produtos sólidos a granel, como soja, milho, minérios de ferro, carvão, entre outros e o navio petroleiro com o objetivo de transportar petróleo, óleo bruto, gasolina, álcool, entre outros produtos. Há, ainda, outros tipos de embarcação construídas e modificadas para o transporte de produtos mais específicos como, por exemplo, automóveis (Santos R. , 2017).

O princípio fundamental do comércio marítimo tem sido a liberdade dos mares, uma vez que, em tempos, esta liberdade encontrava-se ameaçada com a constante implementação da “lei do mais forte”. Por esta razão, atualmente, qualquer navio de qualquer nação pode, em regra geral, entrar e sair de qualquer porto para carregar e descarregar mercadoria, desde que respeite as regras económicas e de segurança. Não existe no transporte marítimo geral uma entidade internacional independente que regule todo o processo, como é o caso da IATA (*International Air Transport Association*) no transporte aéreo. É esta necessidade de liberdade que dificulta a implementação de regulamentos mais rigorosos na aplicação das taxas de frete marítimo (Lizardo, 2014).

No transporte marítimo os custos variáveis são baixos, o que significa que os custos com o combustível não são consideráveis, uma vez que a velocidade deste tipo de transporte é considerada como baixa. Os custos fixos são, normalmente, um pouco mais elevados, pois existem custos a cobrar com o manuseamento da carga nos terminais e, ainda, custos inerentes à viagem (Santos R. , 2017).

2.3.4 Transporte Aéreo

O transporte aéreo ocupa um espaço muito importante nas trocas comerciais, especialmente a nível internacional e com grande tendência de crescimento em todo o mundo. Este tipo de transporte possui uma velocidade muito mais elevada quando comparada com as outras

modalidades e apresenta níveis de avarias e/ou perdas de carga muito reduzidos, o que resulta numa maior confiança e fiabilidade por parte dos usuários. Devido a esta credibilidade e sensação de segurança, as mercadorias mais transportadas pelas companhias aéreas são produtos de alto valor agregado, como produtos eletrônicos e produtos sensíveis à ação do tempo, tais como alimentos, flores, correspondência, entre outros. A grande vantagem com a utilização deste meio de transporte evidencia-se, como já foi referido, no transporte de cargas relativamente pequenas e de valor elevado, mas também no caso de entrega de cargas urgentes. Os custos fixos do transporte aéreo são baixos, uma vez que se referem apenas ao uso das infraestruturas, ou seja, taxas e custos com o aluguer do espaço. Já os custos variáveis são muito elevados, pois os custos com o combustível, manuseamento da carga e manutenção dos aviões são bastante significativos.

Com a globalização e consequente dispersão pelo mundo das cadeias de produção e distribuição, o transporte aéreo na área da logística ganhou uma grande importância, uma vez que passou a existir a necessidade de uma não dependência das companhias marítimas, principalmente, quando estas não são capazes de assegurar níveis de confiabilidade satisfatórios relativamente aos prazos de entrega (Pigozzi, Vieira, & Oliveira, 2016).

A grande evolução tecnológica dos últimos trinta anos permitiu que os especialistas construíssem aviões cuja velocidade fosse muito superior à dos aviões comuns, no entanto as poucas horas ganhas com este melhorado meio de transporte foram rapidamente diluídas no crescente congestionamento das grandes cidades e/ou nas longas filas alfandegárias. Perante este insucesso, os especialistas desenvolveram aviões de fuselagem larga (*wide-body aircraft*) em que aumentaram o volume interno útil e possibilitaram uma maior agilidade no processo de carga e descarga, devido à incorporação de portas amplas e de rampas de acesso para veículos e contentores (Santos R. , 2017). A título de curiosidade, e através de uma rápida pesquisa pelos motores de busca da *internet*, posso referir que o *Antonov An-225 Mriya*, produzido em 1988, é o maior avião cargueiro do mundo com capacidade para transportar até 250 toneladas de carga.

2.3.5 Transporte Multimodal e Intermodal

O transporte multimodal/intermodal é a combinação de diferentes meios de transporte, com o objetivo de concretizar o mais rápido e eficazmente possível o contrato comercial. Esta modalidade pode ser a solução mais eficiente para a movimentação de mercadorias ao longo da cadeia de abastecimento, uma vez que ocorre a articulação de vários tipos de veículos, a fim de transportarem a mercadoria até ao seu destino final (Multicargo, 2016). Assim sendo, a Convenção sobre Transportes Multimodais Internacionais de Mercadorias, realizada pela Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e Desenvolvimento, define transporte multimodal como sendo o “transporte de mercadorias por, pelo menos, dois modos de transporte diferentes com base num único contrato” (Botelho & Winter, 2014). Esta modalidade é da responsabilidade de um operador logístico que deve assegurar a competência e eficiência das várias etapas de transporte, desde o ponto de origem até ao destino final. Todo o processo é regulado por um único contrato de transporte, o que permite uma fácil comunicação e um rastreio da mercadoria mais eficiente, uma vez que existe uma delegação das responsabilidades para a empresa que coordena o transporte

em curso, naquele momento. Já o conceito “intermodal” implica a existência de um contrato para cada modalidade de transporte utilizado, assim como de seguros. Este conceito de intermodalidade exige uma coordenação experiente para que possam ser tomadas, atempadamente, as melhores decisões (Multicargo, 2016).

As vantagens do transporte multimodal/intermodal incidem na eficiência da conciliação de múltiplos modos de transporte, o que possibilita uma otimização de prazos e uma redução de custos. Esta combinação de veículos proporciona uma elevada sustentabilidade ambiental e uma redução da pegada ecológica do transporte. No entanto, e apesar de a multimodalidade ser defendida por ambientalistas e especialistas na área da distribuição, esta pode implicar um acréscimo de custos pela utilização de interfaces modais, tais como transbordo, *Ground Handling Services*¹, entre outros. Para a realização deste procedimento mais técnico, o importador/exportador pode proceder à contratação de uma empresa especializada em transportes e logística, ou seja, um transitário (Rangel, 2020).

2.4 Documentação

2.4.1 Documentação de Comércio Internacional

Em qualquer transação comercial, os documentos desempenham um papel extremamente importante, uma vez que servem de suporte nas várias etapas do processo, sendo prova da circulação da mercadoria em questões aduaneiras e demonstram o cumprimento das normas internacionais que regem o comércio entre mercados. Estes documentos são de diversas categorias, naturezas e possuem várias finalidades, como por exemplo, faturas, *packing list*, despachos aduaneiros, documentos de embarque, certificados, métodos de pagamento, entre muito outros (Santos R. , 2017).

Com a entrada em vigor de um mercado único europeu, em 1993, a documentação do comércio dentro da comunidade europeia foi simplificada devido à eliminação das formalidades aduaneiras e da livre circulação de mercadorias nos países integrantes. A partir desta data, acentuaram-se as diferenças documentais e operacionais entre o comércio intracomunitário e extracomunitário (APCMC, 2015).

Os documentos, mais comuns, utilizados no comércio intracomunitário são: fatura comercial, declaração *Intrastat*, documentos de transporte e seguro, declaração de carga, certificados de vistoria ou pré-embarque. O exportador deve requerer junto do importador ou do agente a indicação dos documentos necessários para que o transporte da mercadoria siga todas as regras à entrada do país de destino. No comércio extracomunitário as trocas comerciais estão sujeitas a um controlo apertado, onde a liberdade de circulação é substituída por processos burocráticos complexos, cada vez mais com tendência à desmaterialização devido às novas tecnologias. Assim sendo, é fácil de perceber que o número de documentos necessários neste tipo de comércio é mais abrangente,

¹ “*Ground Handling Services*”, é uma denominação inglesa para englobar todos os serviços que prestam apoio tanto a aeronaves como a passageiros, bagagens, carga e correio. Em Portugal, são mais conhecidos por “Assistência de Passageiros” (Aeroportuarios, 2020).

como por exemplo, fatura comercial, documento administrativo único, de transporte, de seguro, de vigilância, licenças, certificados de importação/exportação, de origem, de vistoria ou pré-embarque, declaração de carga, entre outros (APCMC, 2015).

A tabela abaixo, adaptada do Manual Prático de Exportação para a Fileira da Construção, página 71 (APCMC, 2015), apresenta um resumo dos principais documentos e as suas respectivas funções.

Tabela 1 – Documentação principal de comércio e sua respectiva função

Documento	Função
Fatura Comercial e fatura pró-forma, <i>Packing List</i> ;	Documentação necessária à realização do contrato de compra e venda. Estes documentos contêm uma descrição detalhada da mercadoria transportada;
Apólice e certificados de seguro, atas adicionais;	Documentos relativos à realização de contratos de seguros da mercadoria;
Certificado de origem, Declaração de Mercadorias para Exportação, Doc. T1 e T2L;	Documentos que comprovam a origem das mercadorias nas diversas fases da cadeia de abastecimento;
Certificados de Qualidade, Análise, de conformidade, de acompanhamento;	Documentos comprovativos das características das mercadorias: dimensões, especificidades, exigências de conservação/acondicionamento <i>etc.</i> ;
Declaração de Importação e Exportação, Documento Administrativo Único.	Documentos Aduaneiros obrigatórios em todas as exportações, importações e trânsito de mercadorias efetuadas entre a União Europeia e países terceiros.

Todos os documentos mencionados na tabela 1 são essenciais e necessários para que as mercadorias sigam o seu trajeto comercial sem interferências ou impedimentos, quer seja dentro ou fora da União Europeia. Tal como os custos, obrigações e privilégios, também os documentos a apresentar são da responsabilidade dos intervenientes, mediante a fase em que o processo se encontra. O anexo I apresenta uma explicação detalhada das funções, da aplicabilidade e da finalidade que cada documento possui.

2.4.2 Documentação de Transporte

No que respeita aos documentos relacionados com os transportes, estes revelam o estabelecido nos contratos entre a entidade transportadora e o exportador, com o objetivo de entregar as mercadorias ao seu destinatário. Mediante a escolha do transporte a utilizar na transação comercial, os documentos de transporte emitidos, tanto pelos transitários como pelas entidades aduaneiras, serão diferentes. Através destes documentos é possível comprovar perante as entidades responsáveis que a mercadoria em trânsito se destina à exportação ou à importação e que cumpre todos os requisitos exigidos para a sua circulação. Em concreto, nas trocas com os mercados extracomunitários os documentos de transporte permitem identificar e levantar a carga,

efetuar a Declaração Sumária nas alfândegas e atribuir o respetivo regime aduaneiro à mercadoria (Santos R. , 2017).

Tabela 2 – Documentação de transporte e sua respetiva função

Documento	Função
Carta de Porte Rodoviário (CMR/TIR);	Documento utilizado no transporte rodoviário que comprova a existência de um contrato celebrado entre a empresa transportadora, que poderá ser um transitário, e a empresa exportadora;
Carta de Porte Ferroviário (CIM/COTIF);	Documento utilizado no transporte ferroviário que comprova a existência de um contrato de transporte internacional ferroviário entre, pelo menos, dois países ligados por linhas ferroviárias inscritas na lista anexa do Convénio CIM/COTIF;
<i>Master Bill of Lading (MBL) e House Bill of Lading (HBL)</i>	Documentação utilizada no transporte marítimo e que serve, entre outras utilidades, de comprovativo da existência de um contrato de transporte celebrado entre o armador ² e a empresa interessada;
<i>Master Air Way Bill (MAWB) e House Air Way Bill (HAWB).</i>	Documentação utilizada no transporte aéreo e que serve como prova da existência de um contrato de transporte celebrado entre a companhia aérea e a empresa exportadora.

À semelhança da documentação utilizada no comércio internacional, também todos os documentos de transporte, mencionados na tabela 2, encontram-se explicados de forma detalhada e pormenorizada ao longo do anexo II.

2.4.3 Tipos de Pagamentos Documentários

Nos contratos das transações comerciais internacionais devem existir cláusulas objetivas e explícitas que especifiquem o meio de pagamento. Existem várias formas de pagamentos, sendo que todas elas acarretam riscos, independentemente de quem seja o mais beneficiado com o método aplicado.

Um dos métodos de pagamento é o crédito documentário que consiste no compromisso assumido pelo banco do comprador em pagar ao fornecedor as mercadorias importadas, mediante a entrega e verificação detalhada dos documentos que comprovem a respetiva expedição (Borda & Muguilo, 2014).

Outro método de pagamento através da troca de documentos é a cobrança documentária. No caso do exportador, este possui a propriedade da mercadoria até existir aceitação ou pagamento por parte do importador. No entanto, o exportador pode ver negado o pagamento da mercadoria já depois de esta se encontrar em trânsito ou até de já se encontrar no país de destino. No que respeita ao importador, este pode efetuar o pagamento só depois de os documentos de embarque da mercadoria serem emitidos e comprovados, contudo pode correr o risco de que a mercadoria não corresponda ao que está mencionado nos documentos no momento da sua recolha, uma vez que

² “Armador de comércio marítimo é a pessoa singular ou coletiva, com domicílio ou sede em Portugal, que se dedica à atividade de transporte marítimo e que, para o efeito, se encontra inscrita no IMT, IP.” (IMT, 2020).

são verificados, apenas, os documentos de transporte. Este método não é tão criterioso e metuculoso como o do crédito documentário (Borda & Muguilo, 2014).

Normalmente, a questão relacionada com o pagamento não se encontra ao cuidado das empresas transitárias. A estas compete-lhes, apenas, a responsabilidade de emitir, no caso de existir um crédito documentário, a documentação respeitante (Santos R. , 2017).

2.5 Incoterms

No início do século passado, as diferentes práticas e interpretações legais que os comerciantes de todo o mundo efetuavam acerca dos procedimentos descritos em contratos de compra e venda evidenciavam variados problemas que iam desde a falta de compreensão do processo pretendido até aos prejuízos financeiros adjacentes ao incumprimento de prazos, procedimentos imprevistos, duplicação de etapas, entre outros. Para que houvesse uma uniformização de todas as regras e diretrizes e que se define-se, claramente, quem são os responsáveis pelas diferentes tarefas durante as transações internacionais, a Câmara de Comércio Internacional (ICC) publicou, em 1939, um conjunto de onze Termos Comerciais Internacionais (*International Commercial Terms*) com o intuito de homogeneizar e padronizar as trocas comerciais, de modo a promover e assegurar a paz, prosperidade e igualdade de oportunidades nas práticas *business-to-business* nos contratos de compra e venda de mercadorias (ICC Portugal, 2020). Este conjunto de regras ficou mundialmente conhecido como *Incoterms*, tendo como objetivo diminuir significativamente os riscos de problemas de compreensão que acarretam custos potencialmente avultados, clarificar a atribuição de riscos, custos e obrigações e universalizar as práticas contratuais entre compradores e vendedores de todo o mundo. Desta forma, estas regras determinam, entre muitos outros aspetos, quem suporta o custo do frete, do seguro e do transporte, em que fase do processo ocorre a transferência das obrigações, riscos e custos do vendedor para o comprador e, conseqüentemente, qual o ponto de entrega da mercadoria (ICC Introdução, 2019).

2.5.1 Incorporação das regras *Incoterms* no contrato

Segundo o descrito no manual mais recente da ICC acerca desta temática (ICC Introdução, 2019), as regras *Incoterms* não são, nem substituem, um contrato de compra e venda, sendo, por esta razão, apenas, parte integrante do contrato quando este já existe. Não está na essência das regras *Incoterms* especificar os produtos vendidos, hora, local e modo de pagamento, instaurar cláusulas de sanções por violações contratuais e, conseqüentemente, aplicar métodos ou leis de resolução da disputa, impor tarifas e proibições, bem como, tratar da transferência da propriedade da mercadoria ou fornecer a legislação aplicável ao contrato. Por esta razão, torna-se essencial e fundamental que as partes especifiquem por meios de cláusulas contratuais todas as disposições que pretendem ver acordadas e que não são abrangidas pelas regras *Incoterms*.

Para além da importância de especificar detalhadamente no contrato de compra e venda as disposições pretendidas entre as partes, mencionadas no parágrafo acima, também é necessário deixar bem claro qual a regra *Incoterm* que se deseja aplicar. Esta intenção deve ser expressa, de

acordo com o manual da ICC, por meio das seguintes palavras: “[regra *Incoterm* escolhida] [porto, lugar ou ponto designado] *Incoterm* [ano referente ao *Incoterms*]” (ICC Introdução, 2019).

Devido às diversas atualizações feitas, ao longo dos anos, às regras *Incoterms*, o mercado foi-se enchendo de várias versões destes termos. Torna-se, por esta razão, essencial fazer referência ao ano da regra *Incoterm* escolhida, uma vez que os diferentes intervenientes, em todo o processo, têm de ser capazes de determinar qual a versão aplicada.

2.5.2 Regras *Incoterms* 2020

A atualização mais recente, às regras *Incoterms*, realizada pela ICC foi dada a conhecer no segundo semestre de 2019 e entrou em vigor no dia 1 de janeiro de 2020 (ICC Portugal, 2020). A concretização desta nova edição revelou-se necessária aos especialistas, uma vez que se verificou, desde 2010, um desenvolvimento acentuado das práticas comerciais, o que evidenciou a necessidade de se responder aos vários desafios que têm surgido nos últimos anos, como por exemplo, clarificar as obrigações relativas aos procedimentos de segurança. A intenção da ICC com a realização desta nova versão foi tornar as regras *Incoterms* o mais simples e intuitivas possível, sendo, deste modo, capazes de promover uma melhor compreensão por todos os seus utilizadores em todo o mundo, de forma a evitar erros dispendiosos com a escolha errada do *Incoterm* para a sua transação (ICC Portugal, 2018).

A ICC tem vindo a realizar revisões sucessivas aos *Incoterms*, ao longo dos anos. Desde a sua fundação em 1919 que esta entidade está comprometida em facilitar e simplificar as trocas comerciais, procurando uma constante adaptação aos novos desenvolvimentos do comércio global. Esta última atualização, intitulada de *Incoterms* 2020, foi efetuada por um Grupo de Redação constituído por nove peritos provenientes de três continentes (Ásia, América e Europa), sendo quatro destes os representantes dos utilizadores das regras e os restantes cinco advogados especialistas em comércio internacional (ICC Portugal, 2020).

Tabela 3 – Incoterms 2020

	Embalagem e verificação	Carregamento na fábrica	Transporte interno (origem)	Formalidades aduaneiras (expt.)	Custos locais (carregamento na origem)	Transporte principal	Seguro mercad. / transporte	Custos locais (descarregamento no destino)	Formalidades aduaneiras (impt.)	Transporte interno (destino)	Descarga no destino
EXW	○ △	● ▲	● ▲	● ▲	● ▲	● ▲	● ▲	● ▲	● ▲	● ▲	● ▲
FCA	○ △	○ △	*○ △	○ △	*● ▲	● ▲	● ▲	● ▲	● ▲	● ▲	● ▲
FAS**	○ △	○ △	○ △	○ △	● ▲	● ▲	● ▲	● ▲	● ▲	● ▲	● ▲
FOB**	○ △	○ △	○ △	○ △	○ △	● ▲	● ▲	● ▲	● ▲	● ▲	● ▲
CFR**	○ △	○ △	○ △	○ △	○ △	○ ▲	● ▲	● ▲	● ▲	● ▲	● ▲
CIF**	○ △	○ △	○ △	○ △	○ △	○ ▲	○ ▲	● ▲	● ▲	● ▲	● ▲
CPT	○ △	○ △	○ △	○ △	○ △	○ ▲	● ▲	+ ● ▲	● ▲	● ▲	● ▲
CIP	○ △	○ △	○ △	○ △	○ △	○ ▲	○ ▲	+ ● ▲	● ▲	● ▲	● ▲
DAP	○ △	○ △	○ △	○ △	○ △	○ △	○ △	○ △	● ▲	○ △	● ▲
DPU	○ △	○ △	○ △	○ △	○ △	○ △	○ △	○ △	● ▲	○ △	○ △
DDP	○ △	○ △	○ △	○ △	○ △	○ △	○ △	○ △	○ △	○ △	● ▲

Legenda:

○ Custo do vendedor △ Risco do vendedor
● Custo do comprador ▲ Risco do comprador

* Transferência do custo e risco de acordo com o local acordado
+ Custo do vendedor ou comprador mediante acordo
** Incoterms p/ transporte marítimo

EXW – Ex Works (na origem, à saída da fábrica) – modo de transporte: multimodal

- O vendedor produz o bem, armazena-o e encarrega-se do acondicionamento e verificação da mercadoria, ou seja, tem a responsabilidade de embalar o produto de forma adequada ao transporte, conferindo a qualidade, medidas e peso. Deve, ainda, nas suas instalações, ou noutro local designado, colocar a mercadoria à disposição do comprador, para que este a possa recolher.
- O risco é transferido do vendedor para o comprador quando a mercadoria estiver pronta a ser recolhida no local pertencente ao vendedor, designado no contrato.
- O comprador fica responsável pelo custo e risco nas demais fases do processo, isto é, pela carga e descarga, transporte interno na origem e destino e transporte principal, formalidades aduaneiras, despesas locais com o manuseamento da carga na origem e destino, custos com o seguro de mercadoria e transporte.
- EXW é o termo que acarreta menor responsabilidade para o vendedor e maior responsabilidade para o comprador.
- O vendedor deve prestar assistência ao comprador, se tal for pedido por este e por sua conta e risco, no que se refere à obtenção de documentos de exportação, licenciamento, contratos de transporte e seguros e outras informações úteis que disponha para que o

comprador possa assegurar a exportação e importação da mercadoria com toda a segurança.

- Variante: *EXW Loaded* (na fábrica, carregado sobre) – Se as partes mostrarem intenção de que o carregamento da mercadoria na origem seja da responsabilidade do vendedor, deverá, para tal, definir claramente essa intenção no contrato de venda. Este conceito foi introduzido na revisão de 2010 dos *Incoterms* após se reconhecer como uma prática muito utilizada. Neste sentido, o vendedor assume e responsabiliza-se pelo carregamento da mercadoria num veículo contratado pelo comprador (ICC Introdução, 2019).

FCA – Free Carrier (transportador gratuito, local de entrega designado) – modo de transporte: multimodal

- Além da produção, armazenamento e verificação da mercadoria, ficam a cargo do vendedor, o carregamento do transporte interno e todas as formalidades aduaneiras na exportação.
- A transferência dos custos e riscos para o comprador ocorre quando a mercadoria se encontra disponível nas instalações do vendedor e carregada no meio de transporte disponibilizado pelo comprador. Neste caso, as partes devem indicar no contrato “FCA local do vendedor”. Se o local de carregamento não for as instalações do vendedor, considera-se concluída a entrega da mercadoria quando esta, tendo sido carregada em meio de transporte do vendedor, chega ao local designado e estão prontas para descarga e à disposição do transportador principal (no porto, aeroporto ou terminal TIR), contratado pelo comprador. Assim sendo, é da responsabilidade do comprador a escolha e custo do transporte principal. O vendedor assume os custos e riscos até à entrega da mercadoria. Cabe, também, ao comprador os custos locais tanto na origem como no destino, as formalidades aduaneiras (manuseamento no porto, aeroporto ou terminal TIR), bem como contratar e pagar o seguro de mercadorias e transporte. Em suma, qualquer que seja o lugar escolhido como local de entrega, a transferência do custo e risco para o comprador ocorre, nesse ponto quando o transportador recolhe a mercadoria.
- O vendedor deve sempre que necessário ajudar o comprador a obter toda a documentação ou informação fundamental, relativa ao seguro, que este necessite para que possa importar a sua mercadoria e/ou transportá-la até ao local de destino final em perfeita segurança. Tantos os documentos fornecidos, como a assistência prestada são por conta e risco do comprador.
- Com a revisão aos *Incoterms* este termo passou a possibilitar que os BL's (*Bills of Lading*) sejam emitidos após o carregamento na origem, ou seja, este procedimento pode passar a ser da responsabilidade do vendedor, no entanto como a transferência de riscos e custos encontra-se concluída antes do carregamento, o vendedor deixa de ter responsabilidades no restante processo após este momento.

FAS – Free Alongside Ship (gratuito ao longo do navio, porto de entrega designado) – modo de transporte: marítimo

- As responsabilidades do vendedor dizem respeito aos custos e riscos ligados à embalagem e verificação da mercadoria, carregamento, transporte interno (desde as instalações até ao porto) e formalidades aduaneiras na exportação.
- A partir do porto designado para o embarque, os custos e riscos são transferidos para o comprador assim que a mercadoria fica disponível para carregamento, ou seja, ficam a cargo deste todos os riscos e custos locais no porto de origem (mesmo em caso de atraso do navio ou anulação da escala), contratação e custo do transporte principal, assim como de seguro, formalidades aduaneiras na importação, transporte do porto até às suas instalações e descarga no destino.
- É da responsabilidade do vendedor a obtenção de licença de exportação ou de outra autorização oficial. A cargo do comprador fica a mesma responsabilidade quando se trata da importação. O comprador deve ainda fornecer ao vendedor toda a informação acerca do navio, local de carregamento e momento de entrega.
- Tal como no termo FCA, o vendedor deve, sempre que necessário, fornecer ao comprador, ou ajudá-lo a obter, toda a documentação ou informação fundamental para que este possa importar a sua mercadoria e/ou transportá-la até ao local de destino final em perfeita segurança. Tantos os documentos fornecidos, como a assistência prestada são por conta e risco do comprador.

FOB – Free on Board (livre a bordo, porto de embarque designado) – modo de transporte: marítimo

- A cargo do vendedor ficam todos os custos ligados à embalagem e verificação da mercadoria, carregamento, transporte interno (desde as instalações até ao porto), formalidades aduaneiras na exportação e despesas com os custos de manuseamento local (no porto de origem).
- É responsabilidade do vendedor colocar a mercadoria a bordo do navio indicado pelo comprador, no porto de embarque por este designado. Se não for acordado o ponto exato da entrega, o vendedor pode fazê-lo onde lhe for mais conveniente.
- Tanto os riscos como os restantes custos do processo são transferidos do vendedor para o comprador a partir do momento em que a mercadoria se encontra à sua disposição a bordo do navio, assumindo assim, todos os riscos com perdas e danos que possam vir a ocorrer.
- Fica a cargo do comprador a contratação e o custo do transporte principal, assim como o seguro de transporte e/ou mercadoria (se o desejar) e as despesas com os custos locais no destino e as formalidades aduaneiras. O transporte interno até ao local de destino final e a descarga da mercadoria são também responsabilidade do comprador.
- O vendedor suporta os custos com a exportação e presta assistência ao comprador com a importação. Já o comprador suporta os custos com a importação e presta assistência ao vendedor na exportação.
- Os transitários utilizam este *Incoterm* para indicar que as operações de desalfandegamento na exportação podem ser incluídas no conjunto de operações realizadas antes do

embarque. Assim sendo, o vendedor pode ser o responsável pela totalidade dos custos com a mercadoria no porto de embarque, no entanto e para tal, é essencial que seja especificado no contrato onde se situa a transferência dos riscos.

- Tal como nos termos FCA e FAS, o vendedor deve, sempre que necessário, fornecer ao comprador, ou ajudá-lo a obter, toda a documentação ou informação fundamental para que este possa importar a sua mercadoria e/ou transportá-la até ao local de destino final em perfeita segurança. Tantos os documentos fornecidos como a assistência prestada são por conta e risco do comprador.

CFR – Cost and Freight (custo e frete, porto de destino designado) – modo de transporte: marítimo

- A cargo do vendedor ficam todos os custos desde a embalagem e acondicionamento da mercadoria até à contratação e despesas com o transporte principal (passando pelo carregamento, transporte interno, formalidades aduaneiras na exportação e ainda custos e riscos locais no porto de origem).
- A cargo do comprador ficam as restantes fases do processo, ou seja, seguro de transporte e/ou mercadoria, custos locais no porto de destino, formalidades aduaneiras na importação, transporte interno até ao local de destino final e respetiva descarga, se esta não estiver incluída no contrato de transporte.
- Neste *Incoterm*, os riscos e os custos são transferidos do vendedor para o comprador em momentos diferentes. Os riscos de perdas e/ou danos são transferidos no mesmo momento do FOB, isto é, a partir do momento em que a mercadoria fica à disposição a bordo do navio. Os custos do processo são transferidos para o comprador no momento do descarregamento da mercadoria no porto, ou seja, os custos locais no destino já são por sua conta.
- O vendedor suporta os custos com a exportação e presta assistência ao comprador com a importação. Já o comprador suporta os custos com a importação e presta assistência ao vendedor na exportação.
- O vendedor deve fornecer ao comprador um documento de transporte até ao porto de destino designado. Este deve, ainda, sempre que necessário ajudar o comprador a obter toda a documentação ou informação fundamental que este necessite para a contratação de seguro, para que possa importar a sua mercadoria e/ou transportá-la até ao local de destino final, sem problemas acrescidos.

CIF – Cost, Insurance and Freight (custo, seguro e frete pago até “ao local de destino designado”) – modo de transporte: marítimo

- A cargo do vendedor ficam todos os custos desde a embalagem e acondicionamento da mercadoria até à contratação e despesas com o transporte principal (passando pelo carregamento, transporte interno, formalidades aduaneiras na exportação e ainda custos e riscos locais no porto de origem), incluindo os custos com o seguro de transporte e/ou mercadoria.
- Este seguro deve encontrar-se em conformidade com a regra CIF do *Incoterms 2020*, em que o vendedor fornece um seguro marítimo contra o risco de perda ou danos com a

mercadoria durante o transporte principal, com uma cobertura mínima. Esta cobertura abrange um conjunto de riscos listados, sujeitas a exclusões detalhadas, previstas nas Cláusulas C) do Instituto de Cláusulas de Carga ou quaisquer outras cláusulas semelhantes. Caso o comprador desejar um seguro mais abrangente, poderá acordar expressamente com o vendedor ou fazer acordos extras com as seguradoras.

- A cargo do comprador ficam as restantes fases do processo, isto é, custos locais no porto de destino, formalidades aduaneiras na importação, transporte interno até ao local de destino final e respetiva descarga, se esta não estiver incluída no contrato de transporte.
- Tal como no CRF, no *Incoterm* CIF os riscos e os custos são, também, transferidos do vendedor para o comprador em momentos diferentes. Os riscos de perdas e/ou danos são transferidos a partir do momento em que a mercadoria se encontra à disposição do comprador, a bordo do navio. Os custos do processo são transferidos para o comprador no momento do descarregamento da mercadoria no porto, ou seja, os custos locais no destino já são por sua conta.
- O vendedor deve fornecer ao comprador toda a documentação ou informação que comprove a cobertura do seguro para que possa importar a sua mercadoria e/ou transportá-la até ao local de destino final, sem problemas acrescidos.
- Normalmente, os compradores gostam de fazer negócio no âmbito deste *Incoterm*, pois as suas especificidades libertam-nos das formalidades logísticas.

CPT – Carriage Paid To (transporte pago até... local de destino designado) – modo de transporte: multimodal

- É da responsabilidade do vendedor todas as despesas referentes à verificação e carregamento da mercadoria, transporte interno na origem e transporte principal, formalidades aduaneiras na exportação e custos locais na origem, isto é, custos com o manuseamento da carga.
- A cargo do comprador ficam as despesas relativas ao seguro de transporte e/ou mercadoria, despesas locais no destino (mediante acordo com o vendedor), formalidades aduaneiras na importação, o transporte interno até ao local de destino final e respetiva descarga, se esta não estiver incluída no contrato de transporte.
- Com o *Incoterm* CPT, a transferência de riscos e custos ocorre em momentos diferentes. O comprador assume todos os riscos, perdas e custos adicionais que possam surgir a partir do momento em que a mercadoria se encontra, já carregada, na posse do transportador principal. Já os custos do processo são transferidos para este, aquando do descarregamento da mercadoria no porto, aeroporto ou terminal TIR, ou seja, todos os custos locais no destino já são por sua conta. Para que haja uma noção geográfica rigorosa, é essencial que as partes indiquem com clareza no contrato qual o local de entrega onde o risco é transferido para o comprador e até onde o vendedor tem de suportar o custo de transporte.

- O vendedor deve sempre que necessário ajudar o comprador a obter toda a documentação ou informação fundamental, relativa ao seguro, que este necessite para que possa importar a sua mercadoria e/ou transportá-la até ao local de destino final em perfeita segurança.
- O vendedor suporta os custos com a exportação e presta assistência ao comprador com a importação. Já o comprador suporta os custos com a importação e presta assistência ao vendedor na exportação.

CIP – Carriage and Insurance Paid To (transportes e seguro pago até – local de destino designado)
– modo de transporte: multimodal

- O vendedor assume todos os compromissos do processo desde a verificação e acondicionamento da mercadoria até, e incluindo, o transporte principal. A cargo deste fica também os custos com o seguro.
- Este seguro deve encontrar-se em conformidade com a regra CIP dos *Incoterms* 2020, em que o vendedor fornece um seguro que abrange “todos os riscos” de perdas ou danos com a mercadoria durante o transporte principal, estando este sujeito a exclusões discriminadas, de acordo com as Cláusulas A) do Instituto de Cláusulas de Carga, ou quaisquer outras cláusulas semelhantes. Com a nova versão dos *Incoterms*, o termo CIP passa a requerer um nível de cobertura de seguro mais elevado do que o termo CIF, no entanto caso o comprador deseje um seguro menos abrangente poderá acordá-lo com o vendedor.
- O comprador fica responsável pelas despesas locais com o manuseamento da carga no porto, aeroporto ou terminal TIR de destino, pelas formalidades aduaneiras de importação, pelo transporte até ao destino final e respetiva descarga, se esta não estiver incluída no contrato de transporte.
- Os riscos e os custos são transferidos do vendedor para o comprador em momentos diferentes. Os riscos de perdas e/ou danos são transferidos a partir do momento em que a mercadoria se encontra na posse do transportador principal já carregada. Os custos do processo são transferidos aquando do descarregamento da mercadoria no porto de destino (custos locais), mediante acordo com o vendedor.
- O vendedor deve fornecer ao comprador toda a documentação ou informação que comprove a cobertura do seguro, para que possa importar a sua mercadoria e/ou transportá-la até ao local de destino final, sem problemas acrescidos.

DAP – Delivered At Place (entregue no local de destino designado) – modo de transporte: multimodal

- A cargo do vendedor encontram-se quase todas as fases do processo: despesas com a embalagem, verificação, carregamento da mercadoria, transporte interno tanto na origem como no destino e transporte principal, passando pelos custos locais de manuseamento da carga na origem e no destino. As formalidades aduaneiras na exportação são também da responsabilidade do vendedor.
- O comprador fica responsável pelas formalidades aduaneiras na importação e pela descarga da mercadoria nas suas instalações.

- Relativamente ao seguro de transporte e/ou mercadoria, o vendedor não possui a obrigação de fazer um contrato de seguro, no entanto este deve fornecer ao comprador todos os documentos necessários para efeitos de seguro. Por esta razão, na maioria das vezes, é o vendedor quem procede à contratação e pagamento de seguro, com as devidas especificações acordadas em contrato com o comprador.
- A transferência de risco do vendedor para o comprador ocorre quando a mercadoria é entregue no destino final acordado e encontra-se pronta para descarga.

DPU – *Delivered at Place Unloaded* (entregue no local descarregado) – modo de transporte: multimodal

- A nova versão *Incoterms* substituiu o termo DAT (*Delivered At Terminal*, em português “Entrega no Terminal”) pelo DPU. Esta substituição tem como objetivo realçar o facto de que o local de destino não necessita de ser exatamente um terminal. O vendedor deve, apenas, garantir o descarregamento da mercadoria no local acordado em que se pretende fazer a entrega. Esta regra foi criada especificamente para transporte em contentores e também se encontra adequada para transporte marítimo convencional, quando o vendedor se responsabiliza pelos riscos de descarregamento do navio no porto de destino, sendo, para tal, necessário especificar no contrato o local da disponibilização da mercadoria.
- O vendedor fica responsável por todas as fases do processo, à exceção das formalidades aduaneiras na importação que ficam a cargo do comprador e respetivos custos de armazenamento decorrentes de atrasos, desde que estes não sejam provocados pelo vendedor por não cumprir os prazos de entrega da mercadoria ou de documentação. Isto significa que, todos os custos e riscos relacionados com a verificação da mercadoria, carregamento, transporte interno na origem, formalidades aduaneiras na exportação, custos locais na origem e destino, transporte principal, transporte interno no destino e respetiva descarga nas instalações do comprador, são da responsabilidade do vendedor.
- Relativamente ao seguro de transporte e/ou mercadoria, o vendedor não possui a obrigação de fazer um contrato de seguro, no entanto este deve fornecer ao comprador todos os documentos necessários para efeitos de seguro. Por esta razão, na maioria das vezes, é o vendedor quem procede à contratação e pagamento de seguro, com as devidas especificações acordadas em contrato com o comprador.
- O risco transfere-se do vendedor para o comprador quando a mercadoria é colocada à disposição do comprador dentro do período e no local acordado, descarregada do veículo transportador.

DDP – *Delivered Duty Paid* (entrega com direitos pagos no local de destino designado) – modo de transporte: multimodal

- O vendedor acarreta, com este termo, o maior número de responsabilidades. A seu cargo ficam todas as despesas com a verificação, acondicionamento, carregamento e transporte interno na origem e destino da mercadoria e o transporte principal. São também da responsabilidade do vendedor os custos locais com o manuseamento da carga no porto,

aeroporto ou terminal TIR, tanto na origem como no destino e as formalidades aduaneiras na exportação e importação.

- O comprador apenas recolhe a mercadoria no local de destino designado e fica responsável pelos custos de descarregamento nas suas instalações. Este deve, ainda, colaborar com o vendedor no que respeita às formalidades aduaneiras na importação, caso contrário terá de assumir os prejuízos incorridos pela não assistência.
- Relativamente ao seguro de transporte e/ou mercadoria, o vendedor não possui a obrigação de fazer um contrato de seguro, no entanto este deve fornecer ao comprador todos os documentos necessários para efeitos de seguro. Por esta razão, na maioria das situações, é o vendedor quem procede à contratação e custo de seguro, com as devidas especificações acordadas em contrato com o comprador.
- O risco é transferido do vendedor para o comprador quando a mercadoria se encontra pronta para ser descarregada no local previamente acordado.
- As partes podem ainda acordar, especificando em contrato, a exclusão de algumas obrigações do vendedor, se assim o desejarem. Estas exclusões podem estar relacionadas, por exemplo, com direitos pagáveis devidos à importação, tal como: IVA não pago (DDP, *VAT unpaid*). O termo DDP não deve ser utilizado quando o vendedor não é capaz de reunir, com a maior brevidade possível, todos os documentos necessários à importação da mercadoria.
- O *Incoterm* DDP é exatamente o oposto ao EXW.

2.5.3 Reordenamento dos artigos A/B das regras *Incoterms* 2020

Cada regra *Incoterm* descreve as obrigações, os riscos e os custos a que cada interveniente se encontra sujeito com a sua aplicação. As obrigações indicam quais as responsabilidades do vendedor e do comprador, os riscos mostram o momento em que o vendedor entrega a mercadoria ao comprador, transferindo nessa ocasião as suas obrigações, e os custos revelam, para além do que deve ser pago, quem é o interveniente que tem de os suportar.

Estes interesses são refletidos, em cada regra *Incoterm*, ao longo de um conjunto de dez artigos numerados e representados tanto pela letra “A” referente ao vendedor, como pela letra “B” referente ao comprador. Com a nova versão dos *Incoterms* houve uma mudança muito evidente na organização da estrutura interna, ficando cada regra *Incoterm* com a sequência dos artigos reorganizada (ICC Introdução, 2019):

- Artigo A1/B1 – Obrigações Gerais
- Artigo A2/B2 – Entrega / Recebimento da Entrega
- Artigo A3/B3 – Transferência de Riscos
- Artigo A4/B4 – Transporte
- Artigo A5/B5 – Seguro
- Artigo A6/B6 – Documento de Entrega / Transporte
- Artigo A7/B7 – Despacho de Exportação / Importação
- Artigo A8/B8 – Verificação / Embalagem / Marcação

- Artigo A9/B9 – Atribuição de Custos
- Artigo A10/B10 – Avisos

Devido à evolução da última década e conseqüente destaque e preocupação com a entrega da mercadoria e respetivo momento da transferência do risco entre as partes, o Grupo de Redação espera com esta nova ordenação dos artigos que os intervenientes consigam, mais facilmente, identificar as diferenças entre as várias regras *Incoterms* e, por sua vez, escolher a que melhor se adequa aos seus requisitos comerciais (ICC Introdução, 2019).

2.5.3.1 Entrega, riscos e custos nas regras *Incoterms* 2020

O local ou porto de entrega identificado em cada regra *Incoterm* no âmbito do Artigo A2 – “Entrega / Recebimento de Entrega” é o ponto crítico da transação comercial, ou seja, é o local ou porto onde ocorre a transferência de risco (Artigo A3). Neste ponto, o vendedor deve cumprir com as obrigações que lhe compete de acordo com o definido no Artigo A1 – “Obrigações Gerais”, de forma que o comprador não lhe possa exigir compensações em caso de perda ou danos com a mercadoria, após o momento da transferência. O ponto crítico engloba também o Artigo A9/B9 – “Atribuição de Custos”, em que os custos são imputados ao vendedor antes da entrega e ao comprador depois da entrega.

Muitas vezes, após a escolha da regra *Incoterm*, as partes desejam fazer algumas modificações. Apesar destas alterações não serem proibidas, a ICC reforça a obrigatoriedade de estas serem claramente refletidas no contrato de compra e venda, a fim de evitar desfasamentos e incômodos que ponham em causa a transação comercial (ICC Introdução, 2019).

Como já foi referido, as regras *Incoterms* têm vindo a sofrer várias alterações ao longo dos anos e, por essa razão, esta nova versão dos *Incoterms* difere, como seria de esperar, em alguns pontos da sua versão anterior. Assim sendo, as alterações efetuadas pela ICC às regras *Incoterms* 2010 encontram-se explicadas de forma detalhada no anexo III.A. Para além disto, a ICC reviu, reforçou e clarificou ainda outros aspetos referentes à relação dos *Incoterms* 2020 com as empresas transportadoras e com outros tipos de contratos, tais como, contratos de seguro e de crédito. Estas relações aperfeiçoadas e simplificadas estão descritas nos anexos III.B e III.C, respetivamente. Também, os locais/pontos de entrega das mercadorias, como se tem vindo a mencionar no decorrer desta temática, diferem mediante a utilização dos diferentes *Incoterms*. Deste modo, no anexo III.D encontram-se explicadas, de forma pormenorizada, as regras aplicáveis à entrega da mercadoria em cada situação, assim como a sua fundamentação e especificações.

2.6 Fundamentos do conceito “qualidade” nos produtos e serviços

Na área da logística, o conceito de qualidade tem sido um dos aspetos mais relevantes com que as empresas se têm vindo a deparar, sobretudo em organizações que se relacionem diretamente com os clientes, como é o caso das empresas transitárias. Neste sentido, poder assegurar a prestação de um serviço de qualidade é de extrema importância para a atividade da empresa, uma vez que a qualidade do serviço prestado possui um impacto direto nos resultados

obtidos. É por esta razão que organizações como estas procuram, cada vez mais, obter uma certificação na área da qualidade, para que se possa transmitir uma ideia de total confiança e credibilidade pelos seus serviços prestados.

Segundo Fernando Baracho Martinelli (2009), “A Qualidade é um conceito universal aplicável a todos os produtos e serviços e, nesse sentido, organizações de todos os portes e de segmentos distintos têm na qualidade a essência da compreensão das necessidades de seus clientes, internos e externos (...)”.

A origem do termo “qualidade” deriva do latim *qualitate*, o que significa atributo, condição ou capacidade de qualificar diferentes tipos de objetos, serviços ou pessoas (Martinelli, 2009). Assim sendo, é possível afirmar que o termo “qualidade” possui diferentes definições que diferem de grupo para grupo, uma vez que a percepção da qualidade varia em relação ao tipo de produtos e serviços e suas respectivas funções, necessidades, experiências e expectativas (Machado, 2012).

Para além de uma entidade construir a sua imagem no mercado através da confiabilidade, cumprimento de prazos e preços competitivos, também a qualidade é uma ferramenta bastante importante e essencial em qualquer organização, uma vez que este instrumento, quando bem utilizado, é uma poderosa arma que proporciona vantagens competitivas que podem levar ao sucesso. No entanto, a definição de qualidade é mais subjetiva do que objetiva, uma vez que esta definição pode variar mediante as situações e as suas respetivas exigências. Conceitualmente, este termo baseia-se no gosto, preferências e expectativas de cada consumidor em relação ao produto ou serviço. É de realçar que o conceito “qualidade” tem evoluído ao longo dos tempos, sendo que, atualmente, este tem refletido cada vez mais a visão estratégica das empresas, procurando satisfazer tanto as exigências dos clientes como as do mercado em que se insere (Martinelli, 2009).

Segundo o autor Martinelli, Oakland (1994) defende que o conceito de qualidade se refere, principalmente, às cadeias que ligam clientes e fornecedores, uma vez que quando quebradas, em qualquer que seja o ponto, deixam de produzir vantagens competitivas.

A implementação do sistema da qualidade, em qualquer ramo empresarial, tem como objetivo satisfazer as expectativas e necessidades dos clientes, de forma a obter os resultados esperados, já que se encontra envolvida diretamente em todos os processos organizacionais, influenciando todas as atividades, bem como a sobrevivência da empresa num ambiente cada vez mais competitivo. Deste modo, a implementação da qualidade é uma das maiores contribuições operacionais, pois permite uma diferença competitiva através da redução de defeitos, tarefas duplicadas e custos, aumento de produtividade, controlo operacional, garantia da qualidade baseada na melhoria contínua, entre outros.

As ações corretivas de defeitos são os procedimentos que asseguram a qualidade de um produto ou serviço, quando se verifica a não conformidade com as normas. Este desacordo com os requisitos do projeto é considerado uma deficiência presente, tanto ao nível da documentação como dos processos que caracterizam os produtos e serviços. Frequentemente, as empresas tendem a verificar a qualidade apenas durante os procedimentos de inspeção ou revisão, através de

instrumentos de medição. Esta prática para além de levar a um aumento dos custos, não resolve o problema. A verificação da qualidade deve ser realizada ao longo de todo o processo e devem ser aplicadas medidas corretivas nas várias etapas sempre que necessário. A qualidade dos produtos ou da prestação de serviços obtém-se através de pessoas competentes, processos controlados e bem definidos, matérias-primas e conhecimentos (*know-how*) adequados (Martinelli, 2009).

Tanto o desenvolvimento de produtos como a prestação de serviços estão assentes em requisitos e condições que devem ser cumpridos para que possam ser atestados com o símbolo de qualidade. Estas condições, na sua essência, são as mesmas para todo o tipo de comércio, no entanto as diversas especificidades de cada negócio exigem mais ênfase em determinados critérios, em detrimento de outros. Apesar de a satisfação dos clientes ser um requisito base em todos os negócios, no caso da prestação de serviços, o cumprimento de prazos de entrega, a flexibilidade, as rápidas e eficientes soluções, a melhoria contínua do serviço, a aposta constante em novos, inovadores e competitivos serviços, o conhecimento permanentemente atualizado do mercado e o exceder das expectativas e necessidades dos clientes, são aspetos primordiais e indispensáveis, por exemplo, para empresas que lidam diariamente com o transporte de mercadorias (Machado, 2012).

Como será mencionado no ponto seguinte deste trabalho, os requisitos e condições para uma eficaz implementação de sistemas de gestão da qualidade encontram-se presentes nas normas ISO, nomeadamente na sua versão mais recente, ISO 9001:2015.

A inexistência de um sistema da qualidade pode implicar enormes perdas organizacionais, uma vez que a ausência deste sistema de gestão provoca uma falta de confiabilidade, credibilidade e segurança, tanto nos potenciais clientes como nas relações contratuais entre os parceiros da cadeia de abastecimento (Machado, 2012).

2.7 Implementação de Normas de Qualidade

A atividade normativa é o que tem contribuído, ao longo dos anos, para o desenvolvimento e progresso das práticas profissionais, através da sua organização e viabilização. É esta normalização que permite uma redução de custos e criação de novos negócios que, devido à sua orientação para uma maior transparência de mercado, garante aos clientes qualidade, segurança e respeito pelo ambiente. Para além disto, as normas reduzem, ainda, as discrepâncias de informação entre a oferta e procura. Em economias como a de Portugal, isto é, em economias abertas, a normalização é fundamental para que exista uma credibilidade nas transações comerciais nacionais e internacionais (IPQ: importância, 2020). Estas normas procuram definir, unificar e simplificar, de forma racional e coerente, os produtos, serviços e elementos de produção. Pretendem, também, caracterizar os produtos e serviços no que respeita aos níveis de qualidade, segurança e dimensões (Oliveira L. C., 2019). Apesar de a sua aplicação não ser obrigatória, a normalização possui um papel de grande importância nas relações profissionais, uma vez que só a utilização de uma marca de conformidade com as normas fornece aos consumidores uma garantia de qualidade (IPQ: benefícios da normalização, 2020).

Neste seguimento, o organismo que procede à atividade de acreditação das entidades, isto é, que avalia e reconhece as competências técnicas existentes nas organizações para a realização de práticas específicas é o Instituto Português de Acreditação (IPAC). Posto isto, torna-se fundamental referir que acreditação difere de certificação. Esta diferença ocorre ao nível dos critérios e metodologias utilizadas e no facto de o IPAC ser o único organismo de acreditação nacional. Este dispõe de um conjunto de entidades que por ele são acreditadas, nomeadamente, organismos de certificação e inspeção, laboratórios de ensaios e de calibração, entre outros.

A atividade de acreditação do IPAC, surge no âmbito do subsistema de qualificação do Sistema Português da Qualidade (SPQ). Este sistema integra várias entidades que seguem princípios, regras e procedimentos aceites internacionalmente e procura fomentar a qualidade em Portugal, através da coordenação de três subsistemas³ (normalização, qualificação e metrologia), conduzindo, assim, ao desenvolvimento do país e, conseqüentemente, ao aumento da qualidade de vida, (IPQ, 2020), tal como refere no artigo 4º alínea a) do Decreto-Lei nº 71/2012 de 21 de março. O Sistema Português da Qualidade (SPQ) é gerido, coordenado e desenvolvido pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ), segundo o artigo 2º alínea a) do Decreto-Lei nº 183/86 de 12 de julho. O nº2 do artigo 3º do Decreto-Lei nº71/2012 define o IPQ como sendo o Organismo Nacional de Normalização e a Instituição Nacional de Metrologia (Diário da República Eletrónico, 2012). Deste modo, compete ao IPQ, na qualidade de Organismo Nacional de Normalização (ONN), proceder à realização de normas nacionais, assegurando que estas sejam atuais, lógicas e que respeitem as normas da União Europeia e da Organização Mundial do Comércio. Já na condição de Instituição Nacional de Metrologia, cabe ao IPQ garantir que as organizações sejam capazes de normalizar e uniformizar os seus produtos e serviços, tanto a nível nacional como internacional, através de medições rigorosas e precisas. O Instituto Português da Qualidade (IPQ) pressupõe que a utilização das normas permite um melhoramento nos produtos e serviços, uma conquista de novos clientes, um aumento da competitividade e confiança no negócio, uma facilitação das práticas contratuais e um aumento das probabilidades de sucesso (IPQ: benefícios da normalização, 2020). É, também, da responsabilidade do IPQ assegurar a representação de Portugal nas diversas estruturas europeias e internacionais que se encontrem de acordo com a sua missão, como é o caso da *International Organization for Standardization (ISO)*” (IPQ, 2020).

2.7.1 International Organization for Standardization (ISO)

As normas portuguesas podem ser elaboradas diretamente pelas Comissões Técnicas Portuguesas de Normalização (CT's) ou resultar da adoção de normas regionais ou da interpretação de normas internacionais, como é o caso da Norma Portuguesa: Sistemas de Gestão da Qualidade Requisitos – ISO 9001:2015 (NP EN ISO ou NP ISO).

³ Em termos gerais, o subsistema da metrologia “(...) garante o rigor e a exatidão das medições realizadas (...)”, o subsistema da normalização procede ao enquadramento das “(...) atividades de elaboração de normas e outros documentos de caráter normativo de âmbito nacional, europeu e internacional” e o subsistema da qualificação “(...) enquadra as atividades da acreditação, da certificação e outras (...) no âmbito do SPQ”, tal como referem as alíneas b), c) e d) do artigo 4º do Decreto-Lei nº71/2012 (Diário da República Eletrónico, 2012).

International Organization for Standardization, em português Organização Internacional de Normalização (ISO) surgiu em 1947 com sede em Genebra, como resultado da união da *International Federation of the National Standardizing Associations* (ISA), que surgiu em 1926 em Nova Iorque, tendo como objetivo a criação de normas internacionais na área da engenharia mecânica, cessando as suas funções devido à 2ª Guerra Mundial, em 1942, e da *United Nations Standards Coordinating Committee* (UNSCC), que surgiu entre 1943 e 1947 nos Estados Unidos e na Inglaterra, com a finalidade de normalizar os equipamentos e abastecimentos militares, durante a 2ª Guerra Mundial, dos países aliados (Oliveira L. C., 2019).

O acrónimo ISO deriva da palavra grega “isos”, que remete para algo que é uniforme, homogéneo ou igual, ou seja, isométrico. Este conceito enquadra-se perfeitamente no propósito da organização, uma vez que esta foi criada com o intuito de facilitar a coordenação e unificação das normas internacionais, promovendo a normalização de produtos e serviços, tendo sempre em vista a melhoria contínua e a harmonização global. Para cumprir com este objetivo, a organização adotou quase a totalidade da norma britânica BS5750 referente à gestão da qualidade e emitiu-a em 1987 com a designação de ISO 9001:1987. A partir desse momento, a ISO procura rever com periodicidade o seu trabalho, a fim de garantir que este permanece atual e que acompanha a evolução dos mercados em que se insere. Neste sentido, desde a primeira publicação da ISO 9001, esta tem sofrido algumas revisões ao longo dos anos. A primeira foi em 1994, em que se introduziu o conceito de ações preventivas, mas com alterações pouco significativas, seguiu-se o ano 2000 em que se introduziu mudanças pragmáticas como foi o caso da abordagem por processos, no ano de 2008 abordou especialmente o conceito da gestão de risco e em 2015, sendo a última revisão feita, focou-se nos riscos e oportunidades e no desempenho organizacional, passando a exigir um pensamento baseado no risco e a adoção de um nível adequado de planeamento e controlo, a fim de introduzir a gestão do sistema e dos processos como um todo (APCER, 2015).



Figura 3 – Melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade da norma ISO 9001
 Fonte: Controle de Qualidade – Sistemas Normativos ISO 9001 e 14001; pág. 9, (Oliveira L. C., 2019)

Atualmente, a Organização Internacional de Normalização (ISO) tem cerca de 20 000 normas diferentes que englobam uma grande variedade de especificações, métodos de inspeção, de testes e regulamentos para diversos sistemas de gestão, como qualidade, ambiente, segurança alimentar e de informação, entre outros. A elaboração das normas ISO é da responsabilidade dos Comitês Técnicos de Normalização (CT), ou em inglês “*Technical Committes (TC)*”. No que respeita à gestão e garantia da qualidade, as normas são realizadas pelo comité TC 176, sendo o subcomité TC 176/SC2 especializado em sistemas de qualidade. O subcomité TC 176/SC1 refere-se à terminologia e o TC 176/SC3 à auditoria desta temática. A nível nacional é a CT 80 (gestão da qualidade e garantia da qualidade) que representa Portugal na TC 176. O comité técnico português participa no processo de elaboração, revisão e aprovação das normas, sendo, ainda, responsável pela sua tradução (APCER, 2015).

O Anexo B da NP EN ISO 9001: 2015, descreve as quatro normas principais da família ISO 9000, nomeadamente, sistemas de gestão da qualidade ISO 9000: 2015 (fundamentos e vocabulário) e ISO 9001: 2015 (requisitos); ISO 9004: 2009 gestão do sucesso sustentado de uma organização (uma abordagem da gestão da qualidade) e ISO/TS 9002: 2016 sistemas de gestão da qualidade (diretrizes para a aplicação da ISO 9001: 2015). Este Anexo B, retrata e caracteriza, ainda, as diversas normas adicionais que servem de diretrizes das principais normas e de apoio às organizações que pretendem melhorar o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) (NP EN ISO9001:2015, 2015).

A Organização Internacional de Normalização (ISO) não tem como objetivo participar nos processos de certificação e, também, não exige que uma organização seja certificada para que esteja em conformidade com as suas normas. No entanto, nos últimos anos, houve uma crescente intenção, por parte das entidades, em adquirirem certificados da ISO 9001, uma vez que estes, por transmitirem confiança e segurança aos clientes e potenciais clientes, fomentam o crescimento da empresa. Para combater esta necessidade, a Organização Internacional procurou relacionar-se com as instituições de certificação, através de uma colaboração com o Fórum Internacional de Acreditação (IAF) e com a Cooperação Internacional de Acreditação de Laboratórios (ILAC). São os organismos de acreditação que conferem credibilidade e confiança às entidades de certificação, uma vez que estas realizam as suas auditorias de acordo com os princípios internacionalmente aceites e que estão expressos e regulados na ISO/IEC 17021: 2015 – Avaliação de conformidade: requisitos para organismos que auditam e certificam sistemas de gestão (APCER, 2015).

2.7.2 ISO 9001:2015

2.7.2.1 Generalidades

Referindo em específico a Norma Europeia ISO 9001: 2015 (sistemas de gestão da qualidade: requisitos), esta foi redigida, como já foi mencionado, pelo TC 176/SC2, que cessou e substituiu a sua 4ª edição (ISO 9001: 2008). A versão portuguesa desta norma é da responsabilidade do IPQ e foi preparada pelo CT 80, que é orientado pelo Organismo de Normalização Setorial (ONS) e pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ). A primeira frase da introdução desta norma afirma

que “A adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica de uma organização que pode ajudar a melhorar o desempenho global e proporcionar uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável”. Este desenvolvimento sustentável está assente em três pilares: reconhecimento económico, integridade ambiental e equidade social. Esta norma define os requisitos que possibilitam o reforço da credibilidade e confiança dos produtos e serviços ao longo de toda a cadeia de abastecimento, de modo a proporcionar orientação e apoio às empresas, sempre que necessário, tendo em vista a melhoria contínua dos processos. Para que este conceito de melhoria contínua seja implementado, deve existir, por parte das organizações, uma predisposição para a mudança, que recai, maioritariamente devido aos tempos atuais, na necessidade de inovar, tanto ao nível dos produtos e serviços como ao nível dos processos utilizados. Esta norma não tem intenção de definir ou impor requisitos para regulamentar a inovação, no entanto deve ser sensível a esta causa e não dificultar os processos de mudança. Os permanentes desafios de um ambiente cada vez mais dinâmico e complexo levaram a que um dos propósitos com a revisão da norma fosse tornar o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) compatível com o objetivo de inovar. A norma não impõe às organizações a utilização de termos ou estruturas específicas, apenas define métodos de trabalho, defendendo que as entidades devem conhecer a terminologia normativa a fim de conseguirem interpretar e compreender os seus requisitos e aplicar os conceitos corretamente (NP EN ISO9001:2015, 2015).

2.7.2.2 Princípios

A ISO 9001: 2015 rege-se por sete princípios de gestão da qualidade que dotam as entidades da capacidade de ultrapassar os desafios que surgem no contexto do ambiente em que estão inseridas, contribuindo, assim, para o seu prestígio. Estes princípios não são considerados como requisitos, mas sim como fundamentos que auxiliam na interpretação das condições necessárias para garantir a conformidade com a norma. Estes podem, também, ser utilizados na formação de pessoas e como ferramentas de comunicação interna e externa e de verificação da qualidade. Torna-se relevante, ainda, referir que nenhum princípio merece mais destaque, devendo estes serem apreciados e avaliados em conjuntos. No entanto, é natural que durante a vida organizacional, quando confrontadas com uma dada questão, as entidades atribuam mais relevância a determinados princípios em detrimento de outros. Neste sentido, compete apenas às organizações encontrarem um equilíbrio. Os setes princípios são os seguintes (NP EN ISO9001:2015, 2015):

- Foco no cliente: a organização deve focar-se na compreensão das necessidades dos clientes, satisfazendo os seus requisitos e excedendo as expectativas, pois existe uma relação de dependência por parte da organização;
- Liderança: os líderes devem ter como objetivo a orientação e a criação de condições que permita o envolvimento das pessoas nas questões organizacionais para que consigam atingir os resultados estabelecidos;

- Envolvimento das pessoas: manter as pessoas motivadas e envolvidas no ambiente organizacional permite que as suas capacidades sejam direcionadas para a inovação e criação de valor;
- Abordagem por processos: os resultados esperados são alcançados de forma mais eficiente e eficaz se as atividades e os processos forem geridos como um só sistema coerente;
- Melhoria contínua: as organizações devem ter constantemente em vista a melhoria contínua do desempenho global para que consigam atingir o sucesso;
- Tomada de decisão baseada em evidência: as decisões mais eficazes são tomadas através de análises prévias de dados, factos e informações diversas;
- Gestão de relacionamentos: ao gerir cuidadosamente as suas relações, por exemplo, com os seus fornecedores, as organizações providenciam um benefício mútuo que potencia a criação de valor para ambas as partes.

2.7.2.3 Abordagem por Processos

2.7.2.3.1 Generalidades

A nova edição da ISO 9001 atribuiu um maior destaque ao método da abordagem por processos, já tão bem-sucedido e aceite nas versões de 2000 e 2008. Considera-se processo a atividade que utiliza recursos para transformar *Inputs* (entradas) em *Outputs* (saídas esperadas), sendo que a gestão sequencial destas atividades conduz a uma melhoria por processo, uma vez que permite a redução de variabilidades e desperdícios e a simplificação dos procedimentos. Esta abordagem pretende “desenvolver, implementar e melhorar a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade” (NP EN ISO9001:2015, 2015), com o objetivo de alcançar os resultados pretendidos, através do aumento da satisfação dos clientes por verem as suas necessidades e expectativas cumpridas. Este método institui uma avaliação das relações de interdependência, possibilitando um melhor desempenho global e gerando, deste modo, valor para o cliente e para outras partes interessadas. Para tal, é necessário que as organizações cumpram com um conjunto de requisitos, tais como, determinar a sequência e interação dos processos, listar os recursos necessários e garantir a sua disponibilidade, atribuir responsabilidades, implementar ações corretivas em caso de necessidade e aplicar critérios e métodos que garantam a operacionalidade e o controlo, através, por exemplo, da retenção de informação documentada que sirva de suporte das atividades operacionais e que comprove a implementação dos processos conforme o planeado (APCER, 2015).

A norma refere que a abordagem por processos deve ser entendida como uma “gestão sistemática dos processos e das suas interações, de forma a obter os resultados pretendidos de acordo com a política da qualidade e a orientação estratégica da organização”. Neste sentido, é possível adquirir vantagens por meio da criação de oportunidades e prevenção de resultados indesejados, como consequência da gestão dos processos e do sistema como um todo, através da utilização do ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) e da integração do conceito de “pensamento baseado em risco” (NP EN ISO9001:2015, 2015).

2.7.2.3.2 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) é definido como sendo um plano de ação para reduzir as ocorrências indesejadas, garantindo que os processos são dotados com recursos adequados e devidamente geridos e que as oportunidades são acolhidas e implementadas. Este ciclo é descrito, pela norma, em quatro fases: “*Plan*” (planejar) consiste em estabelecer objetivos a todos os níveis organizacionais para que, futuramente, consigam identificar os riscos e oportunidades, bem como obter os resultados esperados e que estes estejam de acordo com os requisitos dos clientes e com as políticas da organização; “*Do*” (executar) é a etapa em que se implementa o que foi planejado; “*Check*” (verificar) baseia-se em monitorizar e fazer medições a processos, produtos e serviços, para que os resultados depois de serem comparados com as políticas, objetivos e requisitos já implementados, possam ser reportados; “*Act*” (atuar) consiste em executar ações que permitam melhorar o desempenho da organização, conforme necessário (NP EN ISO9001:2015, 2015).

2.7.2.3.3 Pensamento Baseado no Risco / Risco e Oportunidades

O conceito de “pensamento baseado em risco” já se encontrava implícito nas edições anteriores quando destacavam a análise de resultados indesejados e a realização de ações preventivas como forma de eliminar as potenciais não conformidades. Neste sentido, depreende-se que este conceito é essencial para que se obtenha um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) eficaz, uma vez que ao reconhecer os riscos e oportunidades está a implementar-se uma estrutura que permite aumentar a eficácia do sistema, obter melhores resultados e prevenir efeitos negativos. A norma não possui uma secção relativa a ações preventivas de efeitos indesejáveis, apesar de este ser um dos principais objetivos do SGQ. Para atender a esta necessidade, aperfeiçoaram o conceito de “pensamento baseado em risco”, passando a norma a especificar os requisitos para que a organização consiga compreender o contexto em que se insere, interna e externamente, e determinar as ameaças como suporte do planeamento, indicando as ações a cumprir para que se possa analisar e tratar os riscos e oportunidades (APCER, 2015). Como a ISO 9001:2015 não identifica nenhum método formal de gestão de risco, uma vez que o nível de ameaça dos processos e os efeitos da incerteza diferem bastante entre as organizações, independentemente de serem do mesmo setor, a norma atribui às entidades a possibilidade de decidirem acerca da metodologia a utilizar nesta temática. Desta forma, verifica-se uma substituição de alguns requisitos mais normativos por outros mais baseados no desempenho e uma maior flexibilidade nos requisitos dos processos, na informação documentada e nas responsabilidades organizacionais, quando comparada com a ISO 9001: 2008, de acordo com o Anexo A.4 da NP EN ISO 9001:2015. As ações implementadas para atingir os objetivos podem incluir riscos associados, uma vez que o risco se encontra relacionado com a incerteza, ou seja, não é possível concluir com exatidão que os efeitos da uma ação por executar serão positivos ou negativos. Uma oportunidade pode resultar de um desvio positivo proveniente de um risco, mas nem todos os efeitos positivos serão oportunidades. O conceito de “pensamento baseado em risco” pretende que as empresas quantifiquem e/ou qualifiquem o risco e que definam o nível de formalidade necessário para determinar os fatores que

possam causar desvios nos processos e no próprio SGQ, com o intuito de planejar e controlar as atividades e processos (NP EN ISO9001:2015, 2015).

2.7.2.4 Relação com as Restantes Normas

A ISO 9001: 2015 relaciona-se diretamente com duas normas: a ISO 9000 – “Sistemas de Gestão de Qualidade: fundamentos e vocabulário” que fornece um conhecimento essencial para a interpretação e aplicação dos conceitos da nova versão da ISO 9001; e a ISO 9004 – “Gestão para o Sucesso Sustentado de uma Organização” que providencia um enquadramento da gestão da qualidade mais abrangente para as organizações que desejam prosperar para além dos requisitos da nova versão da ISO 9001 (NP EN ISO9001:2015, 2015).

O Grupo de Redação desenvolve normas de sistemas de gestão da qualidade com requisitos específicos para diversos setores. Algumas destas normas englobam requisitos adicionais, baseados na norma internacional, que complementam este sistema de gestão, enquanto outras, apenas, incluem linhas de orientação para a aplicação num setor em particular, por exemplo as normas ISO/TS 16949 para o setor automóvel e a AS 9100 para o setor de aviação foram também revistas para que se encontrassem em harmonia e coerentes com a norma ISO 9001: 2015. Todas estas normas adicionais estão presentes e descritas no Anexo B da NP EN ISO 9001:2015. Esta norma internacional não inclui as formalidades referentes a outros sistemas de gestão, tais como, gestão ambiental, financeira, de segurança e saúde no trabalho, entre outros (APCER, 2015).

2.8 Casos Reais de Aplicação Efetiva da ISO 9001:2015

Ao longo deste capítulo tem sido evidenciada, através de uma explicação teórica, a importância da produção de bens ou serviços que possuam normas de qualidade internacionalmente aceites, como é o caso da implementação da norma ISO: 9001:2015. Surge, deste modo, a necessidade de demonstrar a aplicação deste conceito da qualidade em casos reais e apresentar o impacto e o efeito prático que a implementação destas normas têm nas empresas que as aplicam.

Lucas Moura, Mateus Amorim e Manoel Torres apresentaram, em 2019, um estudo acerca desta temática, cuja sua implementação se focou numa empresa pertencente à indústria de veículos motorizados, direcionada ao mercado brasileiro. Este estudo demonstrou a necessidade de simplificar os fluxogramas já efetuados pela empresa em estudo e de acrescentar pontos cruciais desempenhados durante o processo. Esta mudança permitiu um melhor entendimento do processo de revisão e a padronização dos procedimentos efetuados, o que levou a uma redução de tempos de produção e revisão e, conseqüentemente, a um aumento da eficiência dentro da oficina. Para além do melhoramento imediato, este estudo revelou, ainda, a necessidade da realização de uma análise pormenorizada das medições de tempos para cada fase do processo e da aplicação de ferramentas da qualidade que proporcionem uma avaliação contínua do processo, como por exemplo a implementação do Ciclo PDCA (Moura, Amorim, & Torres, 2019).

Um outro trabalho efetuado no âmbito da aplicação de normas da qualidade foi realizado na empresa *Barão de Vilar, S.A.*, em 2019, sediada em Vila Nova de Gaia. Neste estudo executou-se,

também, um mapeamento de processos, o que permitiu identificar falhas nos seus circuitos e corrigir ações que tiveram impacto direto na redução dos tempos de produção e, conseqüentemente, no aumento da eficiência e eficácia de toda a empresa (Ferreira, 2019).

Um estudo acerca das normas da qualidade realizado, em 2019, numa empresa de climatização com Sistema AVAC (Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado), sediada no norte de Portugal, evidenciou a necessidade de implementação de um SGQ que culminou na criação de um Departamento de Compras e Logística que se revelou fundamental e de extrema importância para a continuidade da atividade. Este departamento ficou também incumbido de implementar ferramentas da qualidade, o que contribuiu para a correção de problemas, redução de perdas e padronização de tarefas. Este caso real revela a importância da realização deste tipo de estudos, uma vez que foi durante a sua realização que se identificou um grave problema, que quando resolvido permitiu otimizar e melhorar o funcionamento da empresa (Ribeiro, 2019).

Dentro do universo das empresas transitórias, o *site* da empresa *Klog Logística S.A.* divulgou, em 2018, a renovação de três certificações, entre elas a ISO 9001 e a sua respetiva transição para a versão mais recente da norma (ISO 9001:2015). Os requisitos, princípios e valores desta certificação incentivaram o “compromisso da empresa em oferecer serviços eficientes aos clientes”, o “acompanhamento do mercado em contante evolução” e o “aumento do foco externo na gestão da qualidade”. A empresa atribuiu, ainda, com a renovação desta certificação, um maior destaque à competitividade e ao desenvolvimento sustentável e pretende continuar a cumprir com os seis princípios de qualidade pelos quais foi reconhecida: “satisfação dos clientes, qualidade, ambiente e segurança, relações com as partes interessadas, melhoria contínua dos serviços, desenvolvimento sustentado e satisfação dos colaboradores”. As outras duas certificações recebidas foram a ISO 1400:2015 e OHSAS 18001 (Klog, 2018).

Posto isto, é possível afirmar que a implementação da norma ISO 9001:2015 permite, essencialmente, que as empresas possam melhorar a eficiência e a eficácia das suas atividades, através de uma revisão e padronização dos processos adotados, o que culminará na resolução de problemas e na otimização dos seus procedimentos. Uma outra vantagem da aplicação desta norma, reside no facto de que durante todo o processo de implementação as empresas consigam adquirir um conhecimento mais abrangente do seu funcionamento interno e assim identificar falhas e lacunas indiretas (tais como, necessidades de efetuar medições mais rigorosas ou de atribuir um maior destaque à competitividade/ investimento no *marketing* ou, ainda, a necessidade de criar novos departamentos, *etc.*) que quando resolvidas permitem reforçar a eficiência das suas atividades e, conseqüentemente, otimizar os resultados da empresa.

CAPÍTULO III

3. Introdução ao Caso de Estudo: *Multicargo – Transportes e Logística, Lda.*

3.1 Apresentação da Empresa ⁴

A empresa *Multicargo – Transportes e Logística, Lda.* foi fundada a 25 de outubro de 2010, na cidade da Maia.

Em 2012, devido ao crescimento do negócio, a empresa sentiu a necessidade de mudar de instalações para um edifício em Aveleda, Vila do Conde, dotado de um armazém e escritório incorporado, com o objetivo de possuir um espaço preparado para todo o tipo de operações logísticas, desde o armazenamento até ao carregamento da mercadoria em camiões subcontratados.

Em 2013, obteve a legalização do armazém que lhe permitiu exportar para a Alfândega do Porto e iniciou o processo de adesão à Associação Internacional de Transporte Aéreo (CASS/IATA). Em 2015, obteve a Certificação do Estatuto de Operador Económico Autorizado (AEO), concedido pela Autoridade Tributária e Aduaneira. Em maio de 2016, obteve o Certificado de Simplificações Aduaneiras / Segurança e Proteção (AEOF). A *Multicargo – Transportes e Logística, Lda.* possui, ainda, outros documentos oficiais como o Certificado de Excelência emitido pela APAT, o Certificado de Membro Individual da *Fédération Internationale des Associations de Transitaires et Assimilés* (FIATA) e Alvará para o exercício da atividade transitária emitido pelo Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT).

Em 2018, a empresa sofreu uma reestruturação que a obrigou a prescindir da área de armazém e do serviço de *warehouse*. Esta mudança para Moreira da Maia, na cidade da Maia, proporcionou à empresa uma localização que favorece a atividade da empresa, uma vez que se encontra a poucos minutos do Porto de Leixões e na proximidade do Aeroporto Francisco Sá Carneiro, já que nestes pontos situam-se os seus principais fornecedores.

Em dezembro de 2020, a empresa mudou novamente de instalações. O seu escritório passou a localizar-se em Perafita, conseguindo, assim, uma maior proximidade, do que nas instalações anteriores, ao Porto de Leixões e ao Aeroporto Francisco Sá Carneiro.

⁴ Fonte: Informações retiradas da Capa dos Estatutos da Empresa.

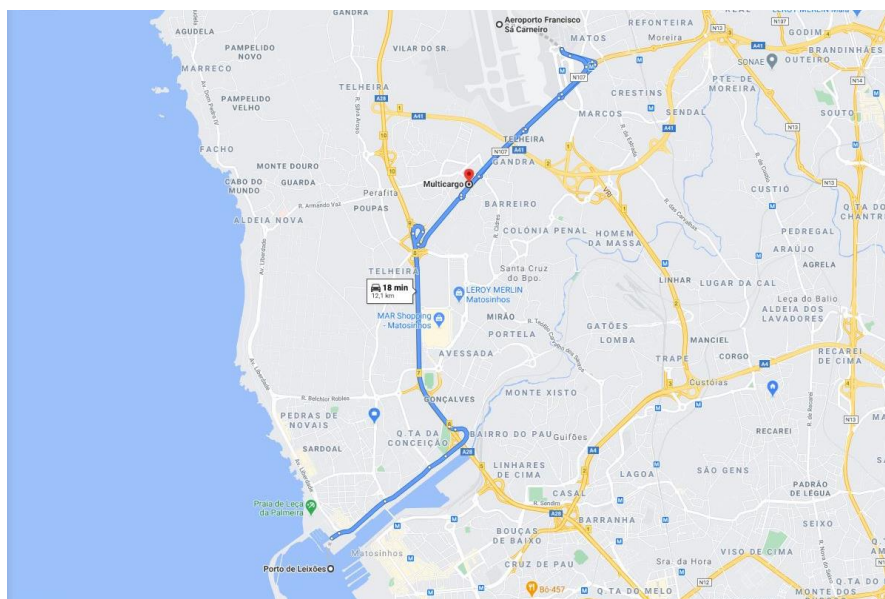


Figura 4 – Mapa da localização da empresa *Multicargo – Transportes e Logística, Lda.*
Fonte: Google Maps

A *Multicargo* insere-se num mercado em expansão, inovador e altamente concorrencial. A procura seletiva por novas oportunidades de negócio e a disponibilidade para constituir novas parcerias nacionais e internacionais tem permitido que a empresa aposte cada vez mais na satisfação dos seus clientes através da personalização dos seus serviços.

A atividade comercial da *Multicargo* é direcionada a empresas que necessitam de serviços logísticos de mercadorias, quer seja em Portugal, na Europa ou no resto do mundo. Esta empresa transitária movimenta mercadorias ao serviço dos seus proprietários, de forma direta ou subcontratada, tanto em contexto de importação como de exportação. Aposta no desenvolvimento de relações privilegiadas com despachantes oficiais para uma melhor circulação de mercadoria na alfândega, possibilitando menores *lead times* e favorecendo uma constante melhoria do seu nível de serviço. Para que se consiga continuar a alcançar os objetivos a que se propõe e a prestar serviços que satisfaçam os requisitos de todos os intervenientes, quer no contexto interno ou externo, a *Multicargo* necessita de se autoanalisar permanentemente, de modo a identificar as partes interessadas relevantes e a determinar os seus requisitos fundamentais que possam beneficiar a orientação estratégica da empresa.



Figura 5 – Logotipo *Multicargo – Transportes e Logística, Lda.*
Fonte: (Multicargo, 2017)

3.1.1 Estrutura Organizacional

A *Multicargo* tem como missão a coordenação multifacetada das operações de transporte e de logística dos seus clientes, através de uma equipa com larga e reconhecida experiência profissional. Esta empresa pretende ser uma referência no setor dos transportes e logística, pela qualidade dos serviços prestados, baseando-se na melhoria contínua dos seus processos. O conceito “qualidade” como uma ferramenta de gestão da empresa é um dos maiores valores detidos pela *Multicargo*, de forma a assegurar a sua competitividade, através de uma política orientada, principalmente, para a total satisfação dos seus clientes, contando com a intervenção ativa de todos os colaboradores, fornecedores e parceiros da organização em processos de melhoria contínua. Sendo uma das prioridades o estabelecimento de um clima de confiança e de fidelização dos clientes, a *Multicargo* baseia a sua política nos seguintes princípios: compromisso, inovação, transparência, profissionalismo, preservação do ambiente, segurança da informação, sustentabilidade e bem-estar.

3.1.2 Organigrama e Funções

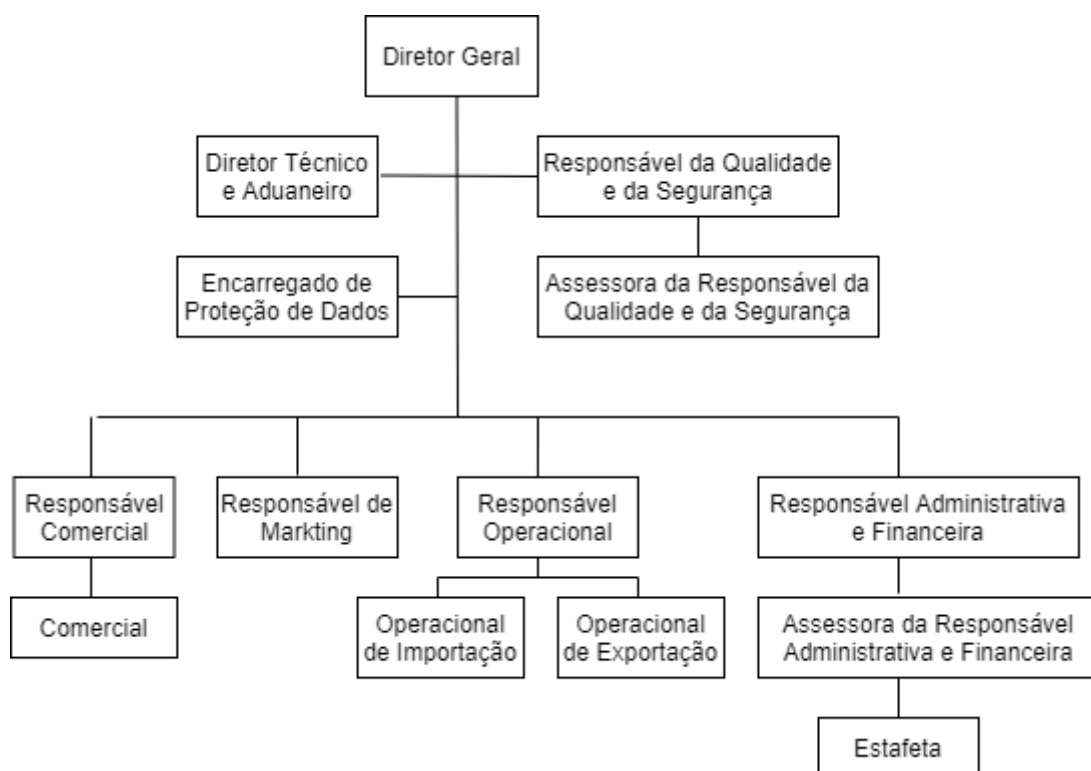


Figura 6 – Organigrama da empresa *Multicargo – Transportes e Logística, Lda.*
Fonte: *Multicargo – Transportes e Logística, Lda.*

Em termos gerais, pode-se explicar as funções dos vários departamentos da seguinte forma:

- Diretor Geral – define e implementa as políticas da empresa, planeia os recursos humanos e materiais, promove a comunicação entre departamentos e dirige os contactos com clientes, fornecedores e instituições financeiras;
- Diretor Técnico Aduaneiro – responde legalmente pelo serviço de transitário prestado e pelas formalidades aduaneiras da empresa, participa na análise de não conformidades e de

- oportunidades de melhoria. Desempenha, ainda, funções de seleção, contratação, contacto e avaliação do desempenho dos fornecedores, contacto com alfândegas, tratamento de reclamações dos clientes, abertura e tratamento de não conformidades relativas aos serviços aduaneiros;
- Encarregado de Proteção de Dados – assegura o cumprimento das políticas de privacidade, identifica atividades de tratamento da informação, controla e acompanha a produção do AIPD (Avaliação de Impacto sobre Proteção de Dados), mantém os registos atualizados e assume-se como o ponto de contacto com os titulares dos dados e com as autoridades de controlo;
 - Responsável da Qualidade e Segurança – estabelece, implementa e mantém o SGQ, assegura o cumprimento da política da qualidade, ambiente e segurança, planifica e acompanha auditorias e elabora análises estatísticas dos indicadores da qualidade;
 - Assessora da Responsável da Qualidade e Segurança – auxilia na coordenação de todas as atividades de Proteção e Segurança da Informação, elabora e atualiza o registo de formação dos colaboradores, acompanha auditorias externas e realiza os inquéritos de satisfação dos clientes;
 - Responsável comercial – coordena a equipa comercial, define e implementa a política comercial da empresa e acompanha a estratégia de desenvolvimento de negócio;
 - Comercial – realiza prospeções de mercado para angariação de novos clientes, divulgações e apresentações dos serviços da empresa, elabora relatórios de visita aos clientes e de propostas de preço e demais condições contratuais;
 - Responsável *Marketing* – faz a gestão do *website* e da plataforma de *marketing* digital, desenvolvimento de campanhas de *marketing* na *web*, criação de anúncios nas redes sociais e desenvolvimento de outros materiais promocionais;
 - Responsável Operacional - responsável pela carteira de clientes, coordena todas as atividades do departamento, assegura o cumprimento dos prazos contratualizados nos processos, confere as faturas dos fornecedores e fecha os processos documentais;
 - Operacional de Importação/Exportação – operacionalidade e controlo de todos os processos, procura as soluções logísticas que melhor satisfaz as necessidades dos clientes e acompanha a movimentação das cargas via *internet*/contacto telefónico;
 - Responsável Administrativa e Financeira – faz o controlo das áreas Contabilística e Financeira, apoio à gerência na gestão da empresa, processamento de salários, pagamento a fornecedores e análise de custos mensais e anuais;
 - Assessora da Responsável Administrativa e Financeira – faz o controlo do absentismo e das ajudas de custos dos colaboradores, responsável pelo arquivo de todos os documentos contabilísticos relevantes, realiza o lançamento de documentos contabilísticos, pagamentos a fornecedores e controlo do caixa;
 - Estafeta – serviço externo de levantamento e entrega de documentos e mercadorias.

3.1.3 Objetivos Estratégicos

A *Multicargo* tem como principais objetivos estratégicos: assegurar o desenvolvimento e a manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) segundo a Norma ISO 9001 e os requisitos do cliente, baseado numa filosofia de melhoria contínua; assegurar o crescimento sustentado do negócio, melhorando o desempenho comercial, angariação de novos clientes e a fidelização dos já existentes; desenvolver novas soluções de transporte e logística que vão ao encontro das necessidades dos clientes e que acrescentem valor ao leque de serviços apresentados; estabelecer boas relações comerciais com fornecedores e parceiros, de forma a promover uma cooperação ativa na execução do serviço e na resolução dos problemas, assegurando uma resposta imediata às necessidades dos clientes; fazer evoluir as competências dos colaboradores com vista à sua permanente adequação aos objetivos da empresa e às suas expectativas individuais; minimizar os custos para a sociedade, envolvendo toda a organização na utilização de processos conformes com a proteção do meio ambiente; assegurar condições de trabalho adequadas, de modo a promover o envolvimento das partes interessadas numa comunicação contínua e recíproca sobre as questões de responsabilidade social decorrentes da atividade da empresa; gerir e utilizar os sistemas de informação de forma a preservar a confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação interna, confiada por ou a terceiros.

3.1.4 Serviços

A *Multicargo* desenvolveu um leque de serviços, contando com o apoio de uma vasta rede de agentes envolvidos numa *network* que abrange todos os continentes. O serviço oferecido pela empresa é descrito como sendo multifacetado, personalizado e direcionado às necessidades dos seus clientes. A *Multicargo* aposta numa posição de referência no transporte marítimo e aéreo de mercadorias no mercado português, baseada em sólidas parcerias com os principais operadores nacionais e internacionais do setor. Esta empresa transitória assume como uma das suas grandes prioridades a garantia da qualidade dos serviços prestados e o estabelecimento de um clima de confiança e credibilidade com os seus clientes e parceiros de negócio.

A *Multicargo* é especializada em diversas soluções, oferecendo coordenação multifacetada das operações de transporte e de logística de importação e exportação, por via aérea, marítima ou terrestre bem como serviços complementares.

No que se refere ao transporte marítimo, a *Multicargo* possui dois serviços: FCL (*Full Container Load*) e LCL (*Less Container Load*).

- O conceito de FCL consiste no carregamento de contentores completos, ou seja, o contentor transporta mercadoria de um só cliente, fazendo contratos com as principais companhias de navegação mundiais. No que se refere ao serviço multimodal, para o serviço FCL, normalmente, a articulação da mercadoria ocorre entre o transporte marítimo e terrestre.
- O conceito LCL consiste num serviço de consolidação de mercadorias (“grupagem”), isto é, um contentor agrupa várias cargas de diferentes clientes. No que respeita à importação este serviço LCL destina-se, apenas, à Turquia. Na exportação este serviço abrange o Chipre,

Israel e Irlanda. No que se refere ao serviço multimodal, para o serviço LCL, tanto pode ocorrer a articulação da mercadoria entre o transporte marítimo e terrestre como marítimo e aéreo. O serviço LCL incorpora, ainda, o serviço de NVOCC (*Non Vessel Operator Common Carrier*), que consiste num transportador efetivo das mercadorias que assume todos os riscos inerentes à operação de/para todo o mundo via Barcelona ou Roterdão, de/para os portos de Leixões e Lisboa.

No que se refere ao transporte aéreo, seja para a importação como para a exportação, o serviço é prestado mediante a escolha do cliente (serviço expresso, regular ou económico). Existe consolidação de/para todo o mundo e uma receção e preparação das encomendas.

A empresa *Multicargo* apresenta, ainda, um conjunto de serviços complementares referentes: ao controlo das encomendas na origem e no destino, através de uma vasta rede de agentes internacionais; à emissão do despacho de livre prática nos principais portos e aeroportos de transbordo europeus, despachos alfandegários e trâmites aduaneiros em Portugal; à emissão de seguros de transporte de mercadorias; ao apoio na abertura de cartas de crédito bancárias; à legalização de documentos e obtenção de certificados oficiais e aos serviços de consultadoria.

No que diz respeito à área da logística, a empresa possui, também, um serviço de receção, preparação e expedição de encomendas, armazenagem de curta e longa duração e controlo de *stocks, picking e packing* realizado dentro do armazém subcontratado.

As atividades de aprovisionamento desenvolvidas pela *Multicargo* visam essencialmente a subcontratação de serviços de transporte, armazenagem e de despacho aduaneiro. Para tal, a empresa procura controlar e avaliar os requisitos seguidos por cada prestador de serviço subcontratado, de modo a garantir a conformidade na realização desses serviços. Assim sendo e dispondo, a empresa, de vários parceiros de negócios, cada um deles torna-se essencial, vendo a sua importância destacada em determinadas fases do processo.

No que respeita à subcontratação de transporte terrestre, principalmente, dentro do território nacional, a *Multicargo* conta com a parceria de algumas empresas transportadoras, de forma a transportar a mercadoria do seu armazém ou do cliente até ao porto de embarque (no caso de exportação), e do porto de embarque até ao armazém/instalações do cliente (no caso de importação). Para os serviços de FCL (contentores completos) as principais empresas com que a *Multicargo* colabora são a *Contentorres Lda.*, *Transportes Eduarda Lda.*, *Tracogas Lda.* e *Transportes Aruilenses Lda.* Para serviços de LCL (carga consolidada, isto é, “grupagem”) as principais transportadoras com que a *Multicargo* colabora são a *Norcargo Lda.*, *Air Logistics SA* e *Alfalog Lda.*

Relativamente à armazenagem da mercadoria, e como a empresa não possui, atualmente, um armazém, esta teve de o subcontratar para fazer face às necessidades dos seus clientes. Assim sendo, a escolha recaiu na empresa *Warelog Lda.* cujos armazéns mais utilizados pela *Multicargo* se situam em Lisboa e no porto de Leixões.

No que se refere à emissão de documentos aduaneiros, a *Multicargo* conta com a empresa *Almeida & Pestana Lda.* como a sua principal parceira, uma vez que esta se encontra sediada nas suas proximidades. A empresa *FJ Branco Lda.*, também tem sido uma fiel colaboradora nos últimos meses, pois também a sua localização facilita a comunicação entre as empresas. No entanto, a empresa conta com outras entidades que a auxiliam a obter a respetiva documentação para outros pontos do país, tais como *Orbílio Lopes Lda.* e *Infante Gouveia Lda.*, ambas sediadas na Área Metropolitana de Lisboa.

A empresa mantém em vigor um sistema de gestão da qualidade que abrange todas as atividades indispensáveis à prestação de serviços de logística e transporte de mercadorias, por via marítima, aérea e terrestre. Este sistema de gestão tem como referência os princípios enunciados pela Norma NP EN ISO 9001:2015, já mencionados neste trabalho no ponto 2.7.2.2., de forma a garantir a conformidade com os requisitos definidos, bem como com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis. A abordagem por processos explicados na norma ISO serviu, também, de referência à estruturação dos processos adotados pela empresa *Multicargo*:

- Processos de Gestão – correspondem às atividades desenvolvidas para conduzir e orientar a organização, contribuem para o bom funcionamento e melhoria dos processos, assim como do sistema da qualidade. Estes processos incluem o planeamento estratégico da empresa e a avaliação do desempenho e melhoria;
- Processos de Realização – contribuem diariamente para a realização dos serviços, desde a deteção da necessidade do cliente até à sua satisfação. Estes processos incluem o processo comercial, desenvolvimento & *marketing* e operacional;
- Processos de Suporte – contribuem para o bom funcionamento dos outros processos, fornecendo os recursos necessários. Estes processos incluem os de gestão de recursos humanos e da gestão de infraestruturas.

As ações de verificação dos requisitos para uma eficaz realização dos serviços ocorrem durante os “Processos de Realização”, nomeadamente, durante o processo comercial e desenvolvimento & *marketing*. Determina-se para cada serviço os recursos e os meios de controlo necessários para obter a sua conformidade.

Os serviços prestados pela *Multicargo* são geridos e controlados através da capa de processos de cada tipo de serviço efetuado, das instruções de trabalho e dos planos de controlo definidos para cada serviço, bem como do *dossier* informático presente no *software WinTrans*. Este *software* desenvolvido, essencialmente, para transitários, permite a gestão do transporte logístico através da incorporação das principais áreas da logística no mesmo aplicativo, tais como: gestão de transporte, alfândega, cobrança, comercial, armazém, logística e distribuição (WinTrans, 2018). A identificação dos serviços é feita por um código numérico atribuído a cada processo, sendo que a rastreabilidade é assegurada através deste número, apesar de este serviço em particular não ser um requisito contratualmente acordado.

CAPÍTULO IV

4. Mapeamento dos processos da *Multicargo – Transportes e Logística, Lda.*

Com o presente capítulo pretende-se evidenciar e exibir a construção de fluxogramas simples relativos ao departamento de importação da empresa *Multicargo – Transportes e Logística, Lda.*, com o intuito de mapear os processos adotados, não sem antes demonstrar, numa rápida exposição teórica, a sua importância e relevância para a atividade de uma empresa repleta dos mais variados procedimentos rotineiros, como é o caso desta.

4.1 Definição e Importância do Fluxograma

Em 1921, o casal de engenheiros indústrias Lilian e Frank Gilberth introduziram o fluxograma como a ferramenta capaz de auxiliar na gestão de processos, com a finalidade de facilitar a compreensão e a visualização dos processos industriais da época. Em 1947, a Sociedade Americana de Engenheiros Mecânicos (ASME), inspirada no trabalho deste casal, adotou um conjunto de símbolos gráficos para o diagrama de fluxo de processo. Rapidamente o fluxograma passou a ser utilizado pelos teóricos da Administração Científica, prevalecendo como ferramenta de auxílio às tomadas de decisão, até hoje. Kaoru Ishikawa, aceite por muitos como um especialista da área da qualidade, considerou o fluxograma como uma das principais ferramentas para exercer o controlo da qualidade, juntamente com outros instrumentos complementares como histograma, folha de verificação, e diagrama de *Ishikawa*, também conhecido por diagrama de causa e efeito (Martinelli, 2009).

O fluxograma é uma das ferramentas da qualidade mais aplicadas pelas organizações. É utilizada nas mais variadas áreas, quer seja para documentar, estudar, planejar, melhorar ou comunicar processos. Esta técnica é uma representação gráfica que apresenta a sequência dos processos implementados e indica todas as operações (incluindo os tempos de espera e a duração de execução), os responsáveis e os parceiros envolvidos na vida organizacional, tendo como objetivo apresentar de forma descomplicada o fluxo de informações, elementos e a sua sequência operacional. Os fluxogramas são, também, conhecidos por outros termos mais especializados como mapas ou mapeamento de processos, notação de modelagem de processos de negócio (*Business Process Model and Notation - BPMN*), diagramas de fluxo de processos (*Process Flow Diagram – PFD*), entre outros (Azevedo, 2016).

O fluxograma é um instrumento fundamental para o planeamento e elaboração do processo, assim como para o seu aperfeiçoamento e subsequente análise crítica e, ainda, para o desenvolvimento da comunicação entre as pessoas envolvidas (UVAGP, 2017). Para se elaborar um mapa de processos é necessário possuir um conhecimento profundo das atividades que compõem os processos essenciais da organização.

Existem vários tipos de fluxograma, no entanto os mais usados pelas organizações são o fluxograma simples e funcional. O fluxograma simples exibe, de forma detalhada, todas as etapas operacionais que compõem os processos, auxiliando na identificação de procedimentos duplicados e de etapas desnecessárias e, ainda, simplifica e racionaliza o trabalho, o que leva a uma melhor compreensão, otimização e a melhorias na organização. Este tipo de fluxograma mostra as relações entre as fases operacionais e as necessidades básicas de qualquer processo (figura 7). O fluxograma funcional divide os processos pelas áreas em que as atividades que o compõem fluem, seguindo a sua sequência operacional. Deste modo, torna-se possível identificar os responsáveis por cada etapa e evidenciar os obstáculos presentes nos procedimentos, tal como mostra a figura 8 (Azevedo, 2016).

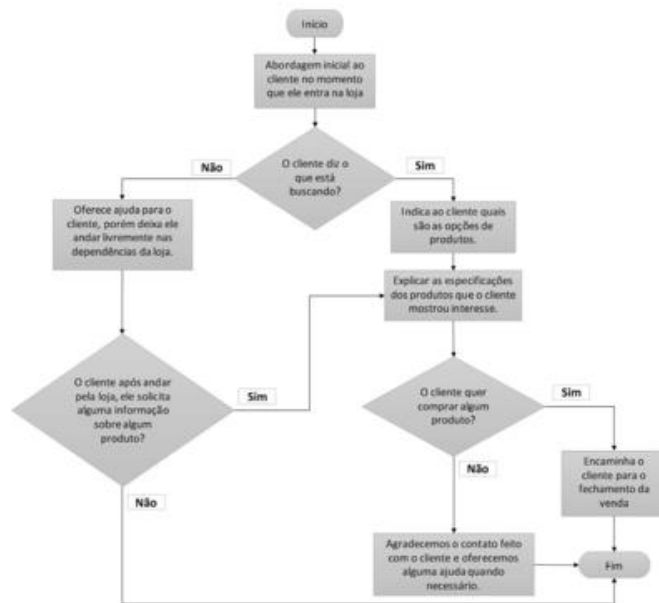


Figura 7 – Modelo de um fluxograma simples
Fonte: (Azevedo, 2016)

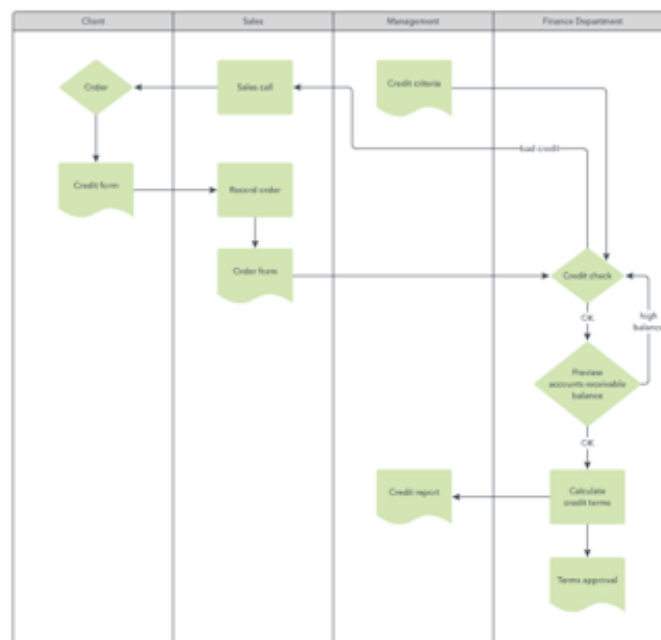


Figura 8 – Modelo de um fluxograma funcional
Fonte: (Azevedo, 2016)

O fluxograma, tanto como outra qualquer ferramenta direcionada ao controlo da qualidade, revela vantagens e desvantagens com a sua utilização. As desvantagens surgem, essencialmente, quando esta ferramenta não é devidamente elaborada. Neste contexto é possível verificar tomadas de decisão erradas por falta de clareza, problemas na identificação de informações relevantes, introdução de riscos e de duplicação de tarefas na realização dos procedimentos. As vantagens da utilização desta ferramenta revelam-se na fácil análise da eficácia, através da rápida identificação de oportunidades e riscos no processo, no relacionamento dos componentes de um sistema, na clara visualização das várias etapas do processo e das modificações introduzidas, entre muitas outras (Moura, Amorim, & Torres, 2019).

Para a elaboração do fluxograma é disponibilizado um grande conjunto de símbolos gráficos. Dentro de toda a simbologia facultada, a tabela seguinte revela as oito categorias de símbolos que foram utilizadas na elaboração do fluxograma simples da empresa *Multicargo – Transportes e Logística, Lda*.

Tabela 4 – Simbologia usada no mapeamento dos processos

Símbolo	Designação	Significado
	Início / Fim	Identifica o início e o fim do processo.
	Processo / atividade	Mostra uma etapa do processo / atividade (ação) do processo.
	Decisão	Indica um ponto de decisão do processo que possibilita diferentes caminhos no fluxo.
	Documento gerado / Vários documentos gerados	Identifica um processo que gera um documento / vários documentos.
	Operação manual	Identifica um processo manual, isto é, processos não automatizados.
	Fluxo de linha contínua	Conetor entre os diversos símbolos. Indica a sequência dos procedimentos.
	Fluxo de linha intermitente	Indica os fluxos eletrónicos rececionados e expedidos.
	Conector fora de página	Indica a continuação do processo numa outra página.

Normalmente, a elaboração de um fluxograma é algo difícil de conseguir rapidamente, sendo que a sua complexidade se intensifica com o aumento do número de etapas existentes nos processos. No entanto, a decisão de construção de um mapa de fluxos é absolutamente fundamental para uma organização que pretenda desenvolver e implementar um sistema de gestão da qualidade, uma vez que este mapa visa melhorar o conhecimento das várias fases do processo e desenvolver um trabalho em equipa, de forma a conseguirem identificar, prontamente, as melhorias e as oportunidades (Martinelli, 2009).

4.2 Mapeamento dos Processos

Fichas de Processo

Para que se consiga interpretar todas as etapas que auxiliam os procedimentos apresentados no fluxograma, isto é, compreender a sequência dos passos do processo, funções e responsabilidades envolvidas, descrição de cada atividade e do seu resultado, deverão existir tabelas explicativas capazes de responder às seguintes questões: “Qual tarefa?”, “Quem faz o quê?”, “O que é feito?” e “Qual é o resultado?”, conforme é possível observar na figura seguinte.

Passo do Processo	Funções Envolvidas					Atividade	Resultado	
	i	ii	iii	iv	...			
nº	Qual tarefa?					Quem faz o quê?	O que é feito?	Qual é o resultado?

Figura 9 – Tabela explicativa das tarefas do fluxograma
Fonte: Adaptado de (Oliveira L. C., 2019)

Antes da execução de qualquer etapa de processo é necessário passar primeiro pelo processo de decisão. O fluxograma, também, é feito de tomadas de decisão (símbolo geométrico: losango) e por isso, tal como para as etapas, também, para as decisões é necessária a apresentação de uma tabela explicativa capaz de responder a questões tais como “Qual decisão?” e “Que ação praticar no âmbito das possíveis hipóteses?”, conforme se pode observar na figura seguinte.

Numeração	Decisão	Descrição
nº	Qual decisão?	Que ação praticar no âmbito das possíveis hipóteses?

Figura 10 – Tabela explicativa das decisões a tomar do fluxograma
Fonte: Adaptado de (Oliveira L. C., 2019)

Mapeamento dos Processos Operacionais do Departamento de Importação da Empresa *Multicargo – Transportes e Logística, Lda.*

No seguimento da introdução realizada ao mapeamento dos processos, a figura 11 apresenta o mapeamento completo dos procedimentos operacionais construído para o departamento de importação da empresa *Multicargo – Transportes e Logística, Lda.*, sendo, em seguida, este mapa dividido em diversos fluxogramas acompanhados com as suas respetivas tabelas explicativas. Como é possível observar na figura seguinte, o mapa inicia-se com a receção da proposta do cliente, via *e-mail*, e que se se verificar viável seguirá para o respetivo departamento: importação ou exportação. Uma vez dentro do departamento de importação, o operacional deverá identificar a origem da mercadoria: se esta for proveniente da Turquia, como serviço próprio, então deverá seguir os trâmites do fluxograma A, caso seja proveniente de qualquer outro país do mundo, por via de transporte marítimo seguirá o fluxograma 1B ou se por via de transporte aéreo seguirá o fluxograma 2B. Posto isto será necessário identificar o tipo de *Incoterm* utilizado no contrato para que se possa prosseguir com todas as diligências necessária. Durante todo o processo será necessário tomar várias decisões inerentes, tais como: o tipo de contentor a utilizar: se FCL (*Full*

Container Load) seguirá os trâmites do fluxograma A.1, se LCL (Less Container Load) seguirá o fluxograma A.2; se a mercadoria não for proveniente da União Europeia, por via de transporte marítimo acompanhará o fluxograma 1B.1 e por via de transporte aéreo seguirá o fluxograma 2B.1; e, ainda, por via de transporte marítimo se houver a necessidade de utilizar um outro transporte para levar a mercadoria até ao porto de destino final, seguirá o fluxograma 1B.2 para transporte rodoviário e caso não haja essa necessidade continuará por transporte marítimo através do fluxograma 1B.3.

Posto isto, chega-se à fase final do processo, onde o operacional deverá faturar e arquivar toda a documentação, não sem antes questionar o cliente acerca da necessidade de marcar transporte para levar as mercadorias até às suas instalações finais.

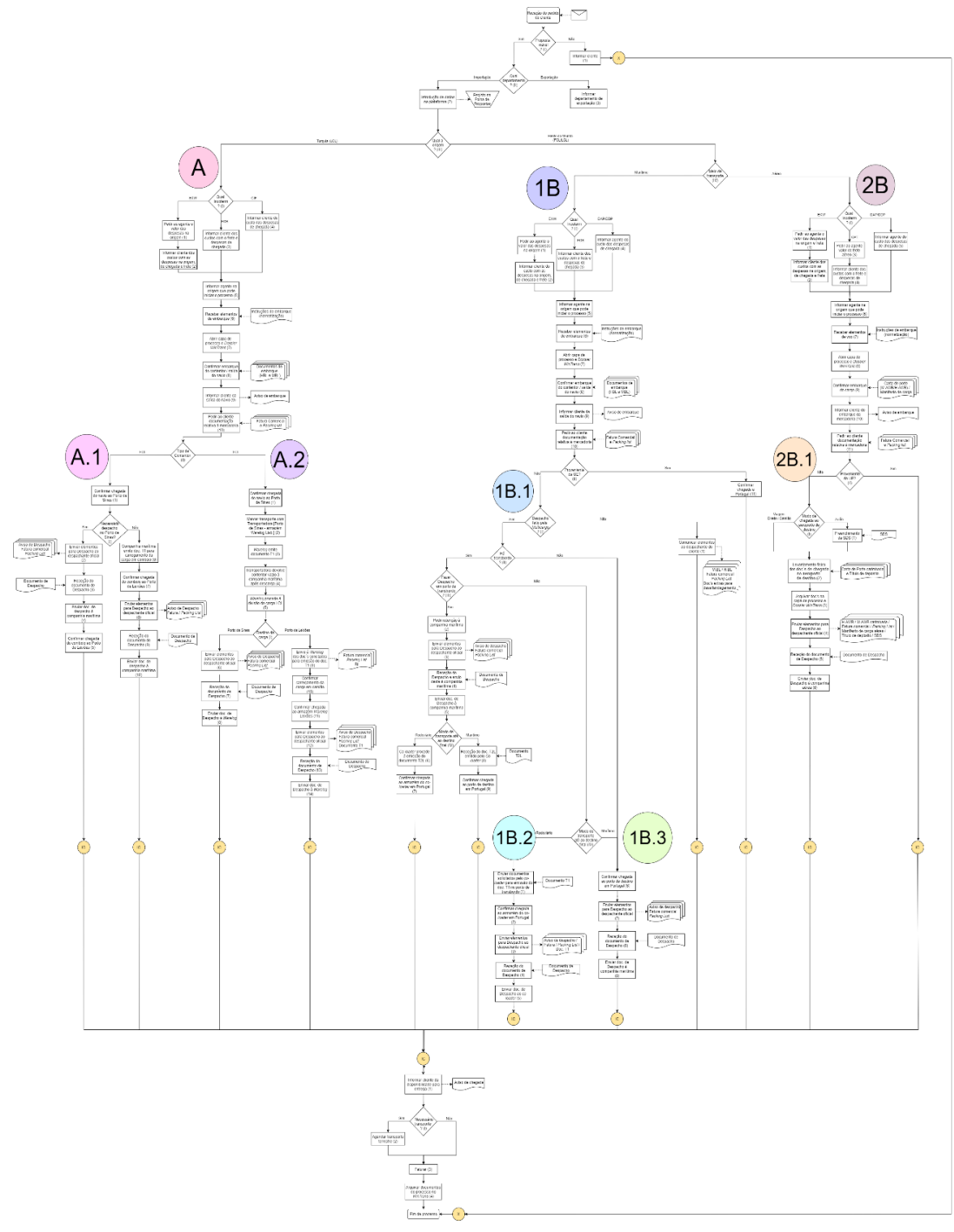


Figura 11 – Fluxograma completo do departamento de importação

4.2.1 Fluxograma 1: Receção do pedido do Cliente

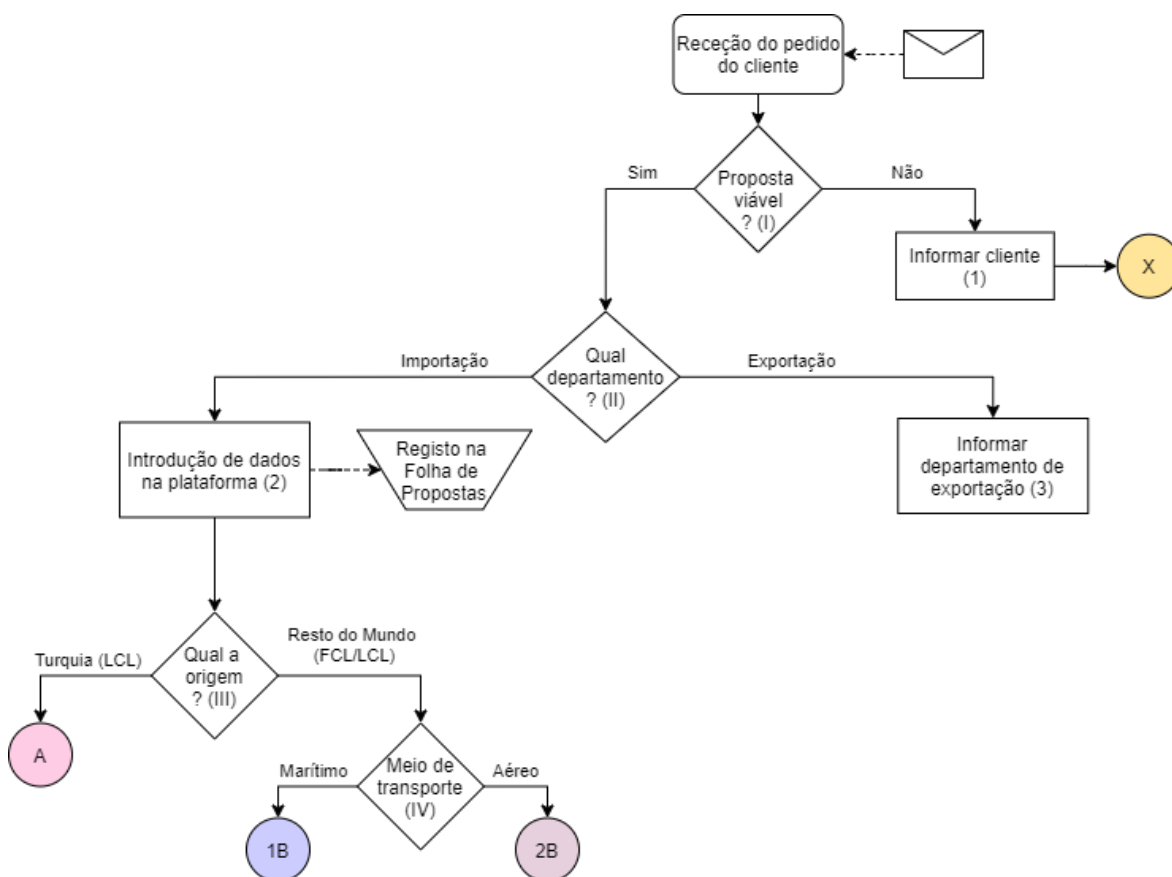


Figura 12 – Fluxograma da receção do pedido do cliente

Tabela 5 – Receção do pedido do cliente (descrição das decisões)

Numeração	Decisão	Descrição
I	Proposta viável?	O departamento comercial avalia se a proposta do cliente é viável, ou seja, se beneficia a empresa e se a proposta será competitiva no mercado.
II	Qual departamento?	O departamento comercial encaminha o pedido do cliente para o respetivo departamento (importação ou exportação) para que seja tratado pelo operacional mais adequado ao serviço.
III	Qual a origem?	Mediante a origem da mercadoria, o processo segue etapas diferentes.
IV	Meio de transporte	Quando a mercadoria provém do “Resto do Mundo”, a <i>Multicargo</i> ou o cliente pode optar por dois tipos de meios de transporte.

Tabela 6 – Receção do pedido do cliente (descrição das tarefas)

Passo do Processo		Funções Envolvidas				Atividade	Resultado
		A	B	D	N		
1	Informar cliente	&			O	Departamento comercial informa o cliente, via <i>e-mail</i> , da razão pela qual a empresa não poderá prosseguir com o serviço pedido.	O cliente é informado da impossibilidade de cooperação.
2	Introdução de dados na plataforma		O			Operacional de importação introduz manualmente os dados relativos à proposta do cliente na "Folha de Registos" (folha de <i>Excel</i>).	Informação retida para função de estatística.
3	Informar departamento de exportação			&	O	Departamento comercial encaminha o pedido para o departamento de exportação.	O departamento de exportação recebe o novo pedido.
		A – Cliente B – Operacional de importação D – Operacional de exportação N – Departamento comercial				O - Responsável X - Participante & - a ser informado	

4.2.2 Fluxograma 1 – A: Importação Marítima Mediante *Incoterms* (origem: Turquia)

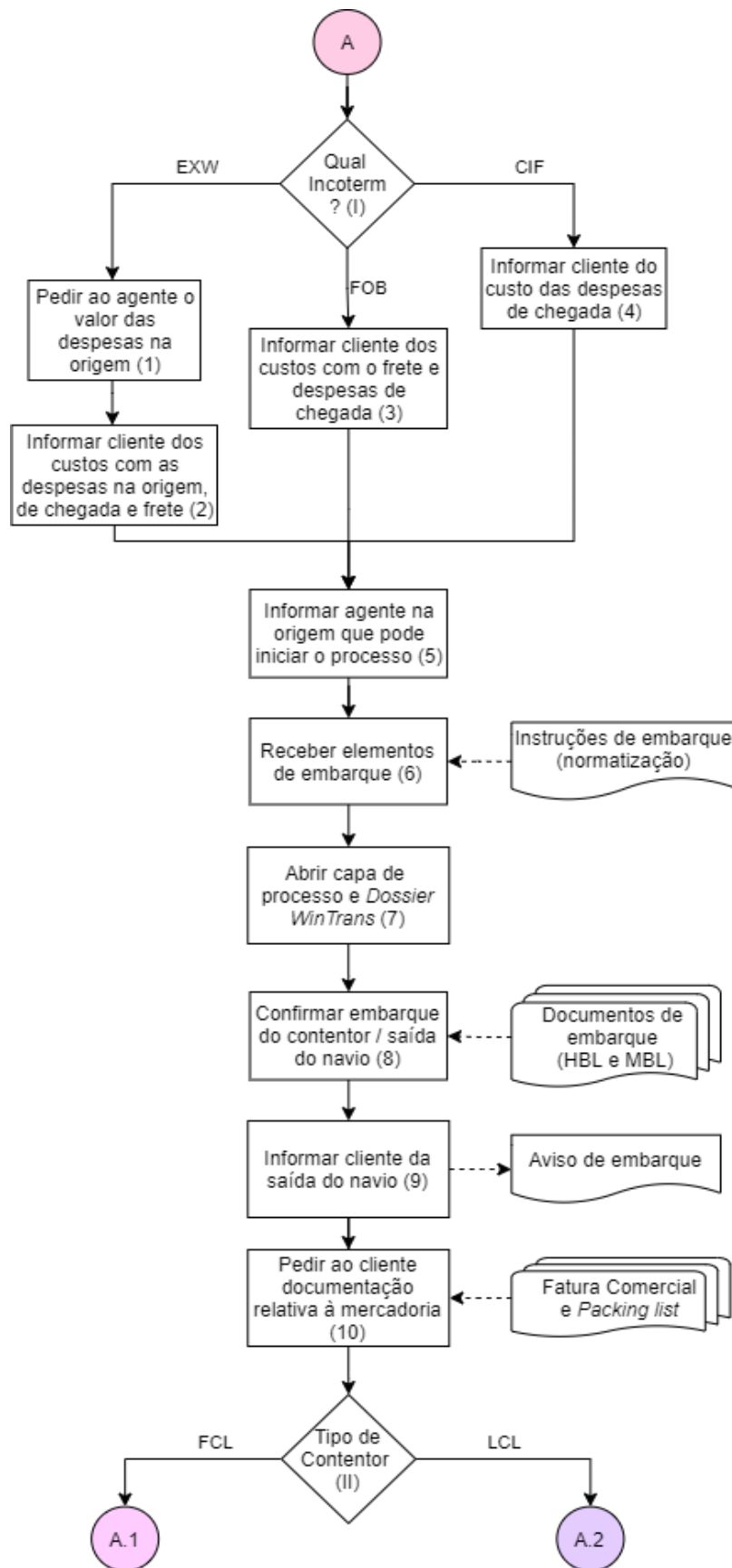


Figura 13 – Fluxograma da importação marítima mediante *Incoterms* (origem: Turquia)

Tabela 7 – Importação marítima mediante *Incoterms* (origem: Turquia) - descrição das decisões

Numeração	Decisão	Descrição
I	Qual <i>Incoterm</i> ?	Mediante o <i>Incoterm</i> utilizado na transação, o processo segue etapas diferentes.
II	Tipo de contentor	Mediante o tipo de contentor utilizado na transação comercial (FCL ou LCL), o processo segue procedimentos diferentes.

Tabela 8 – Importação marítima mediante *Incoterms* (origem: Turquia) – descrição das tarefas

Passo do Processo	Funções Envolvidas			Atividade	Resultado	
	A	B	C			
1	Pedir ao agente o valor das despesas na origem		O	X	Solicitar ao agente na origem, via <i>e-mail</i> , o valor das despesas na origem, presentes na sua tabela de custo de exportação marítima.	Conhecimento dos valores de custo.
2	Informar cliente dos custos com as despesas na origem, de chegada e frete	&	O		Informar cliente dos custos com as despesas de chegada e frete, recolhidos da tabela interna de custos com a importação marítima (Turquia), mediante m ³ da carga, e dos custos com as despesas na origem.	O cliente é informado das despesas com o processo via <i>e-mail</i> .
3	Informar cliente dos custos com o frete e despesas de chegada	&	O		Informar cliente dos custos com as despesas de chegada e frete, recolhidos da tabela interna de custos com a importação marítima (Turquia), mediante m ³ da carga.	O cliente é informado das despesas com o processo via <i>e-mail</i> .
4	Informar cliente do custo das despesas de chegada	&	O		Informar cliente dos custos com as despesas de chegada, recolhidos da tabela interna de custos com a importação marítima (Turquia), mediante m ³ da carga.	O cliente é informado das despesas com o processo via <i>e-mail</i> .
5	Informar agente na origem que pode iniciar o processo		O	&	Operacional deve informar o agente na origem dos detalhes acerca da transação comercial para que este possa iniciar o processo.	Agente na origem é informado dos detalhes da transação.
6	Receber elementos de embarque		&	O	Agente na origem deve enviar à <i>Multicargo</i> as instruções de embarque.	Receção das instruções de embarque da mercadoria.
7	Abrir capa de processo e <i>Dossier WinTrans</i>		O		Com os documentos recebidos, o operacional abre a capa de processo físico e informático.	Abertura de processo.
8	Confirmar embarque do contentor / saída do navio		O	X	Operacional confirma junto do agente o embarque do contentor e saída do navio.	Receção dos documentos de embarque.
9	Informar cliente da saída do navio	&	O		Após receção dos documentos de embarque, o operacional envia ao cliente o aviso de embarque.	O cliente recebe o aviso de embarque.
10	Pedir ao cliente documentação relativa à mercadoria	X	O		Operacional solicita ao cliente a documentação necessária ao processo: fatura comercial e <i>packing list</i> .	Receção da documentação pedida.

	A – Cliente B – Operacional de importação C – Agente na origem	O - Responsável X - Participante & - a ser informado
--	--	--

4.2.2.1 Fluxograma 1 – A – A1: Percurso da Importação Marítima (origem: Turquia / tipo de contentor FCL)

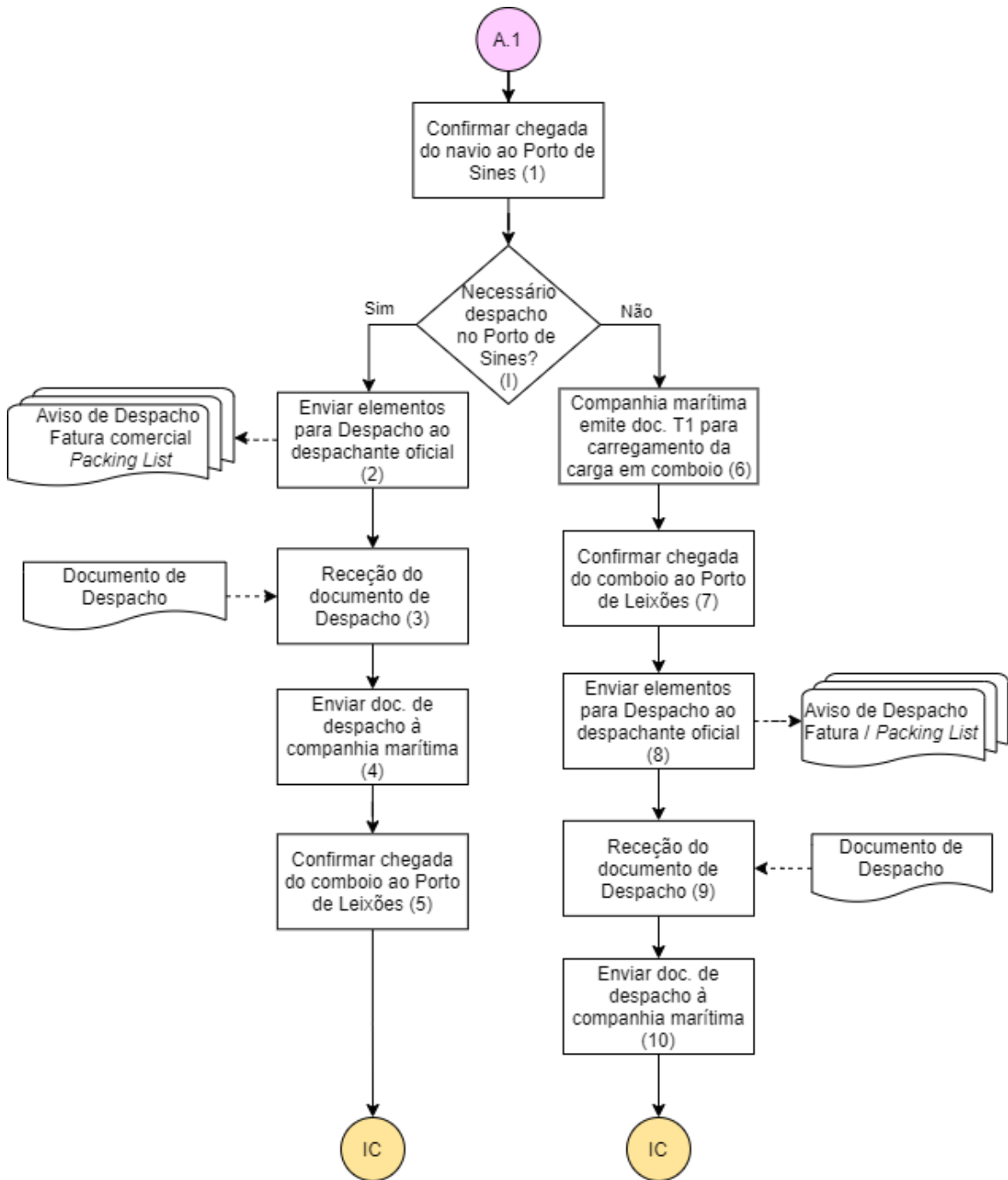


Figura 14 – Fluxograma do percurso da importação marítima (origem: Turquia / tipo de contentor FCL)

Tabela 9 – Percurso da importação marítima (origem: Turquia / tipo de contentor FCL) – descrição das decisões

Numeração	Decisão	Descrição
I	Necessário despacho no Porto de Sines?	Verificar com o cliente se este pretende despachar a carga no Porto de Sines.

Tabela 10 – Percurso da importação marítima (origem: Turquia / tipo de contentor FCL) – descrição das tarefas

Passo do Processo	Funções Envolvidas				Atividade	Resultado
	A	B	F	I		
1					Operacional confirma junto da companhia marítima a chegada do navio ao Porto de Sines.	Receção de um <i>e-mail</i> com a confirmação da chegada do navio.
2					Operacional envia o documento de despacho à companhia marítima.	Companhia marítima recebe o doc. Despacho.
3					Operacional recebe o documento de despacho por <i>e-mail</i> .	Receção do documento de Despacho.
4					Operacional envia o documento de despacho à companhia marítima.	Companhia marítima recebe o doc. Despacho.
5					Operacional confirma junto da companhia marítima a chegada do comboio ao Porto de Leixões.	Receção de um <i>e-mail</i> com a confirmação da chegada do comboio.
6					Operacional é informado da emissão do doc. T1 pela companhia marítima para que esta possa transportar a carga em comboio até ao Porto de Leixões.	Emissão doc. T1
7					Operacional confirma junto da companhia marítima a chegada do comboio ao Porto de Leixões.	Receção de um <i>e-mail</i> com a confirmação da chegada do comboio.
8					Operacional envia o documento de despacho à companhia marítima.	Companhia marítima recebe o doc. Despacho.
9					Operacional recebe o documento de despacho por <i>e-mail</i> .	Receção do documento de Despacho.
10					Operacional envia o documento de despacho à companhia marítima.	Companhia marítima recebe o doc. Despacho.

	A – Cliente B – Operacional de importação F – Companhia de transporte principal (marítimo/aéreo) I – Despachante oficial <i>Almeida & Pestana, Lda.</i>	O - Responsável X - Participante & - a ser informado
--	---	--

4.2.2.2 Fluxograma 1 – A – A2: Percurso da Importação Marítima (origem: Turquia / tipo de contentor LCL)

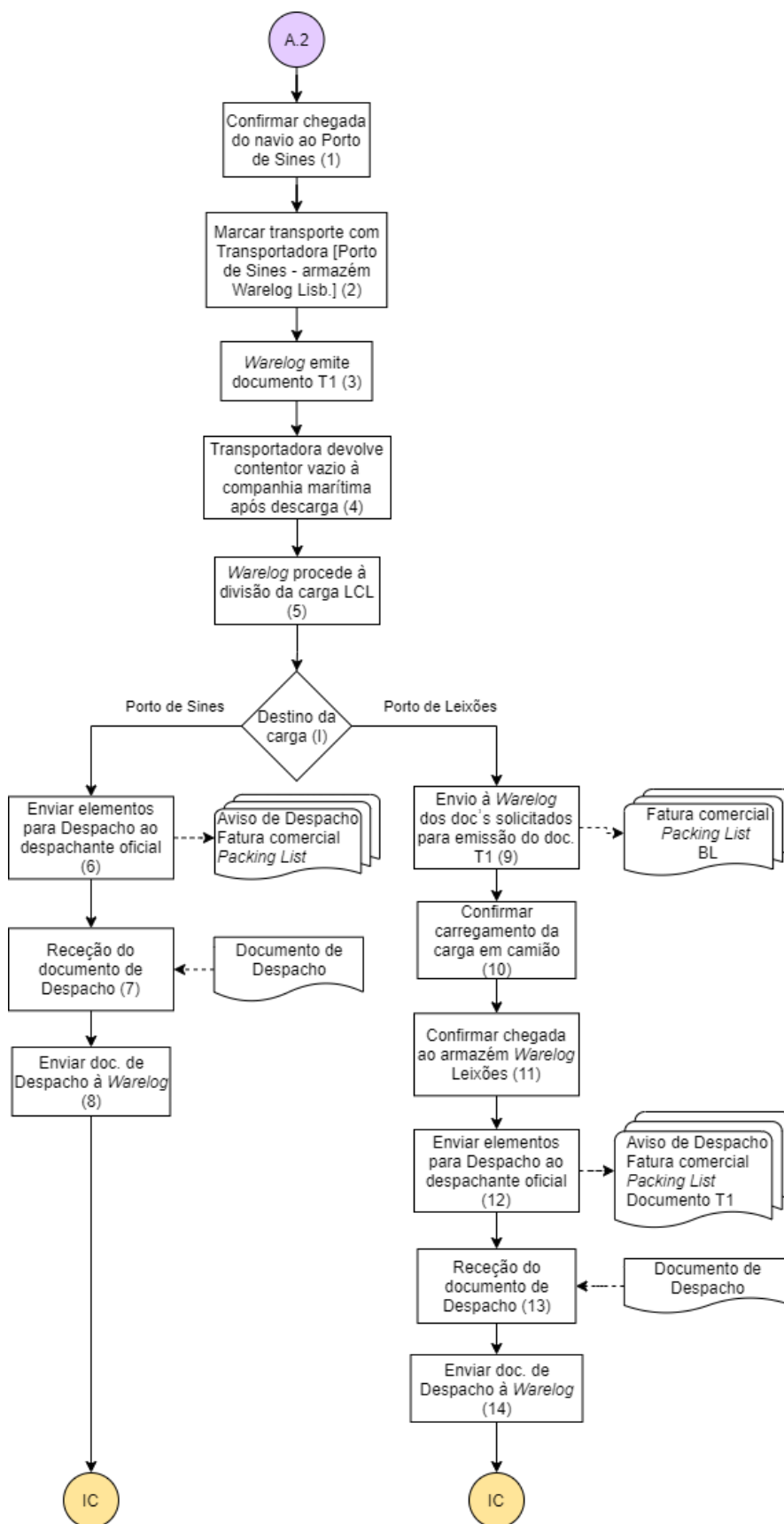


Figura 15 – Fluxograma do percurso da importação marítima (origem: Turquia / tipo de contentor LCL)

Tabela 11 – Percurso da importação marítima (origem: Turquia / tipo de contentor LCL) – descrição das decisões

Numeração	Decisão	Descrição
I	Destino da carga	Mediante o destino final da carga, esta segue procedimentos diferentes.

Tabela 12 – Percurso da importação marítima (origem: Turquia / tipo de contentor LCL) – descrição das tarefas

Passo do Processo	Funções Envolvidas	Atividade	Resultado		
				A	B
1	Confirmar chegada do navio ao Porto de Sines	& O X	Operacional confirma junto da companhia marítima a chegada do navio ao Porto de Sines.	Receção de um <i>e-mail</i> com a confirmação da chegada do navio.	
2	Marcar transporte com Transportadora [Porto de Sines – armazém <i>Warelog</i> Lisb.]	O	Operacional reserva com a Transportadora o transporte da carga do Porto de Sines até ao armazém <i>Warelog</i> Lisboa.	Marcação de transporte.	
3	<i>Warelog</i> emite documento T1	& O &	<i>Warelog</i> emite doc. T1 para o transporte rodoviário da carga desde o Porto de Sines até às suas instalações.	Emissão do doc. T1.	
4	Transportadora devolve contentor vazio à companhia marítima após descarga	O	A empresa Transportadora subcontratada tem o dever de entregar o contentor vazio, após descarga da mercadoria, à companhia marítima.	Contentor utilizado na transação comercial LCL é devolvido à companhia marítima.	
5	<i>Warelog</i> procede à divisão da carga LCL	O	O armazém subcontratado separa a mercadoria de acordo com o seu destino.	Mercadoria é dividida.	
6	Enviar elementos para Despacho ao despachante oficial	O X	Envio dos documentos para emissão do documento de despacho ao despachante oficial, via <i>e-mail</i> : aviso de despacho, fatura e <i>packing list</i> .	Emissão do documento de Despacho.	
7	Receção do documento de Despacho	& O	Operacional recebe o documento de despacho por <i>e-mail</i> .	Receção do documento de Despacho.	
8	Enviar doc. de Despacho à <i>Warelog</i>	O &	Operacional envia o documento de despacho à <i>Warelog</i> .	<i>Warelog</i> recebe o doc. Despacho.	
9	Envio à <i>Warelog</i> dos doc's solicitados para emissão do doc. T1	O X	Envio à empresa <i>Warelog</i> dos documentos solicitados, por esta, para emissão do doc. T1: fatura, <i>packing list</i> e BL.	Emissão do doc. T1.	

Passo do Processo		Funções Envolvidas						Atividade	Resultado
		A	B	F	I	L	M		
10	Confirmar carregamento da carga em camião		O				X	Operacional deve confirmar junto da <i>Warelog</i> o carregamento da mercadoria em camião para ser transportada desde o armazém de Lisboa até ao de Leixões.	Mercadoria carregada em camião e pronta a sair do armazém da <i>Warelog</i> .
11	Confirmar chegada ao armazém <i>Warelog</i> Leixões	&	O				X	Operacional confirma junto da <i>Warelog</i> a chegada do camião às suas instalações em Leixões.	Receção de um <i>e-mail</i> com a confirmação da chegada do camião.
12	Enviar elementos para Despacho ao despachante oficial		O		X			Envio dos documentos para emissão do documento de despacho ao despachante oficial, via <i>e-mail</i> : aviso de despacho, fatura, <i>packing list</i> e doc. T1.	Emissão do documento de Despacho.
13	Receção do documento de Despacho		&		O			Operacional recebe o documento de despacho via <i>e-mail</i> .	Receção do documento de Despacho.
14	Enviar doc. de Despacho à <i>Warelog</i>		O				&	Operacional envia o documento de despacho à <i>Warelog</i> .	<i>Warelog</i> recebe o doc. Despacho.
		A – Cliente B – Operacional de importação F – Companhia de transporte principal (marítimo/aérea) I – Despachante oficial <i>Almeida & Pestana, Lda.</i> L – Empresa <i>Warelog</i> – Armazém subcontratado M – Empresa Transportadora subcontratada						O - Responsável X - Participante & - a ser informado	

4.2.3 Fluxograma 2 – 1B: Importação Marítima Mediante *Incoterms* (origem: Resto do Mundo)

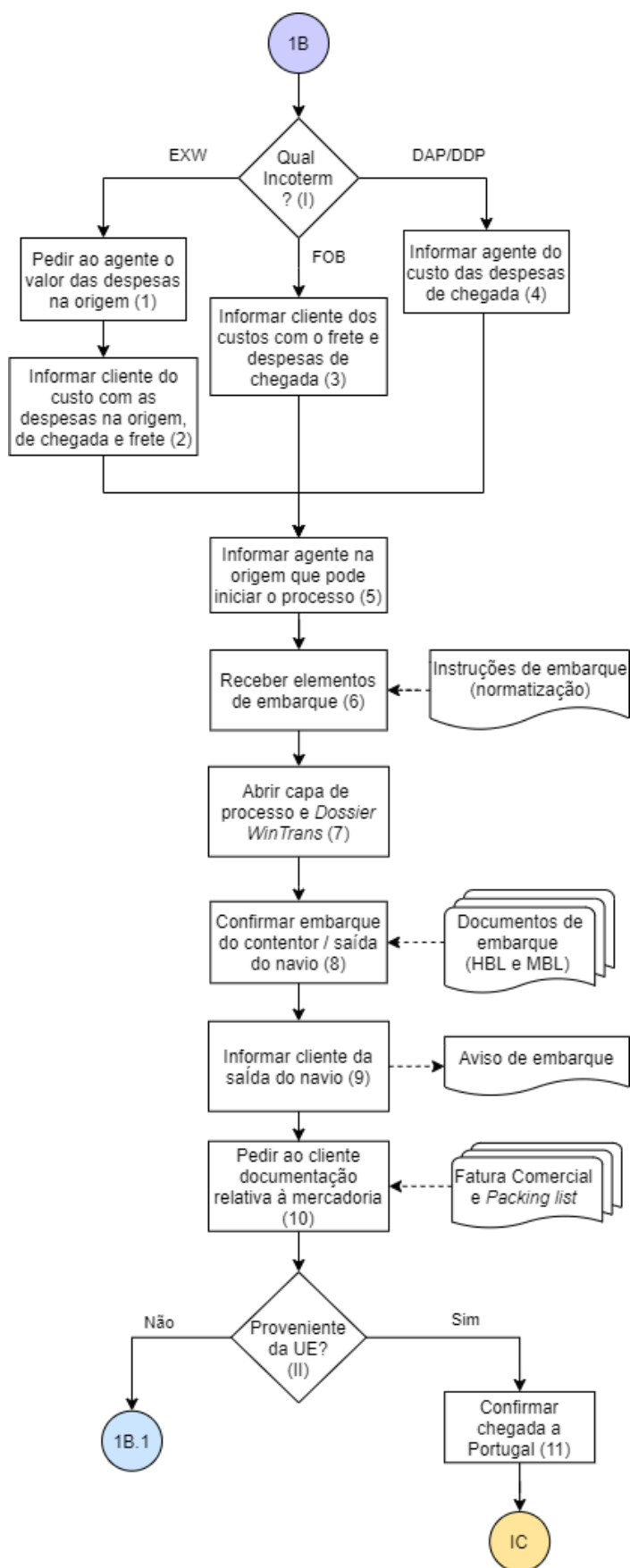


Figura 16 – Fluxograma da importação marítima mediante *Incoterms* (origem: resto do mundo)

Tabela 13 – Importação marítima mediante *Incoterms* (origem: resto do mundo) – descrição das decisões

Numeração	Decisão	Descrição
I	Qual <i>Incoterm</i> ?	Mediante o <i>Incoterm</i> utilizado na transação, o processo segue etapas diferentes.
II	Proveniente da UE?	O operacional deve verificar se o país de origem pertence ou não à União Europeia.

Tabela 14 – Importação marítima mediante *Incoterms* (origem: resto do mundo) – descrição das tarefas

Passo do Processo	Funções Envolvidas				Atividade	Resultado
	A	B	C	F		
1		O	X		Solicitar ao agente na origem, via <i>e-mail</i> , o valor das despesas na origem, presente na sua tabela de custo de exportação marítima.	Conhecimento dos valores de custo.
2		&	O		Informar cliente dos custos com as despesas de chegada (recolhidos da tabela interna de custos com a importação marítima), com o frete (se FCL - tabelado no <i>site</i> da companhia marítima; se LCL – tabelado pelos <i>co-loaders</i> ⁵), mediante m ³ da carga, e dos custos com as despesas na origem.	O cliente fica informado das despesas com o processo via <i>e-mail</i> .
3		&	O		Informar cliente dos custos com as despesas de chegada (recolhidos da tabela interna de custos com a importação marítima), com o frete (se FCL - tabelado no <i>site</i> da companhia marítima; se LCL – tabelado pelos <i>co-loaders</i>), mediante m ³ da carga.	O cliente fica informado das despesas com o processo via <i>e-mail</i> .
4		O		&	Informar agente dos custos com as despesas de chegada (recolhidos da tabela interna de custos com a importação marítima), mediante m ³ da carga.	O agente na origem fica informado das despesas com o processo via <i>e-mail</i> .
5		O		&	Operacional deve informar o agente na origem dos detalhes acerca da transação comercial para que este possa iniciar o processo.	Agente na origem é informado dos detalhes da transação.
6		&	O		Agente na origem deve enviar à <i>Multicargo</i> as instruções de embarque.	Receção das instruções de embarque da mercadoria.
7		O			Com os documentos recebidos, o operacional abre a capa de processo físico e informático.	Abertura de processo.

⁵ *Co-loader* – É uma entidade associada às companhias de navegação marítimas, isto é, um terceiro que possui os seus próprios serviços de consolidação de duas ou mais cargas em contentores (LCL) antes que estas sejam entregues a um transportador marítimo (flexport, 2021). Estas entidades têm os direitos de carregamento e descarregamento, dos seus contentores, em navios que não sejam operados por estas (Manaadiar, 2021).

Passo do Processo		Funções Envolvidas				Atividade	Resultado
		A	B	C	F		
8	Confirmar embarque do contentor / saída do navio	&	O	X		Operacional confirma junto do agente o embarque do contentor e saída do navio.	Receção dos documentos de embarque.
9	Informar cliente da saída do navio	&	O			Após receção dos documentos de embarque, o operacional envia ao cliente o aviso de embarque.	O cliente recebe o aviso de embarque.
10	Pedir ao cliente documentação relativa à mercadoria	X	O			Operacional solicita ao cliente a documentação necessária ao processo: fatura comercial e <i>packing list</i> .	Receção da documentação pedida.
11	Confirmar chegada a Portugal	&	O		X	Operacional confirma junto da companhia marítima a chegada do navio ao porto de destino.	Receção de um <i>e-mail</i> com a confirmação da chegada ao porto de destino.
		A – Cliente B – Operacional de importação C – Agente na origem F – Companhia de transporte principal (marítimo/aéreo)				O - Responsável X - Participante & - a ser informado	

4.2.3.1 Fluxograma 2 – 1B – 1B.1: Percurso da Importação Marítima (origem: Resto do Mundo – parte 1/2)

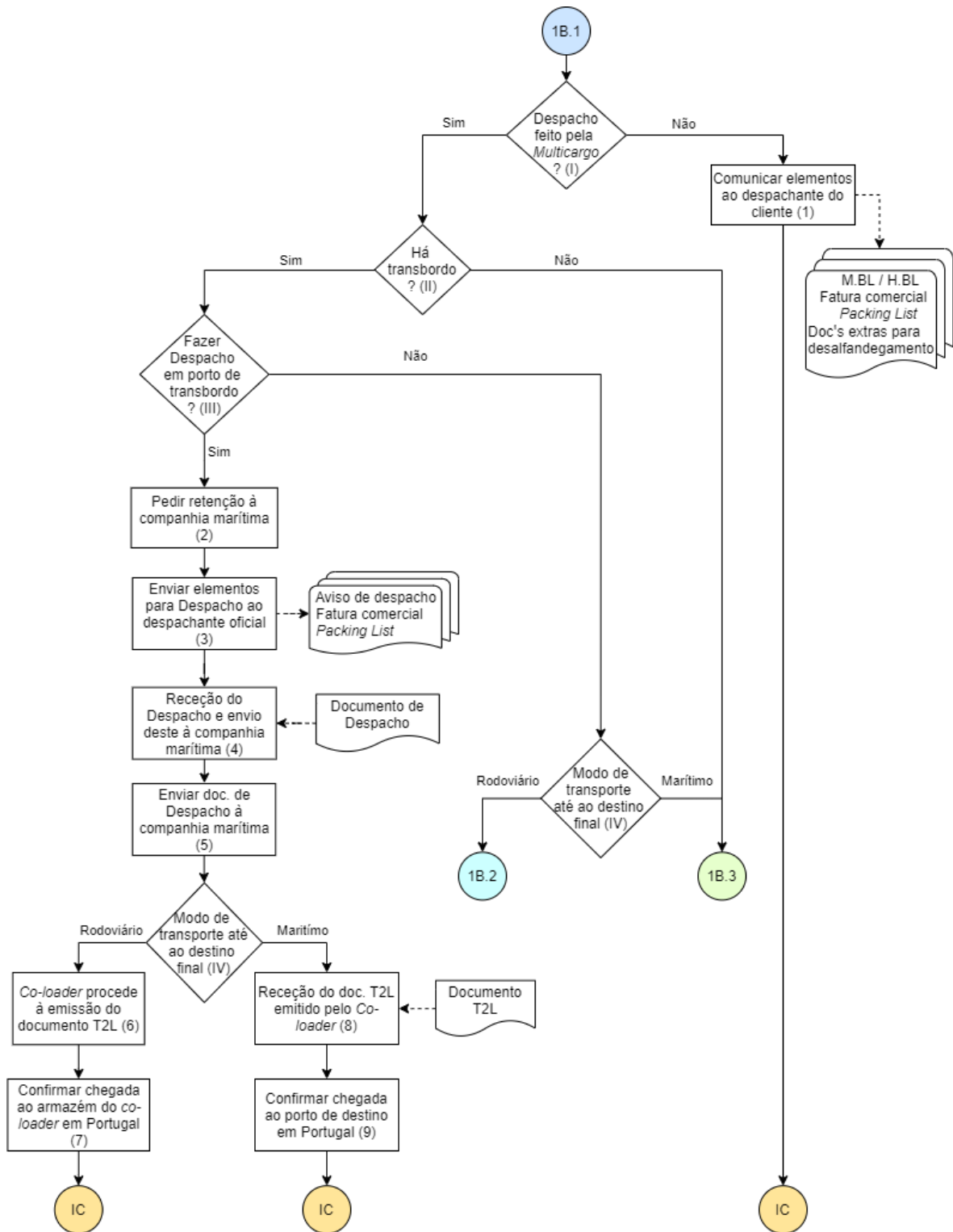


Figura 17 – Fluxograma do percurso da importação marítima (origem: resto do mundo – Parte 1/2)

Tabela 15 – Percurso da importação marítima (origem: resto do mundo – Parte 1/2) – descrição das decisões

Numeração	Decisão	Descrição
I	Despacho feito pela <i>Multicargo</i> ?	O operacional deve verificar junto do cliente se será este ou a empresa a prosseguir com a emissão do despacho.
II	Há transbordo?	O operacional verifica no <i>site</i> da companhia marítima utilizada, para a transação comercial, se existirá ou não transbordo no percurso.
III	Fazer Despacho em porto de transbordo?	O operacional deve verificar junto do cliente se este prefere ou não despachar a mercadoria no porto de transbordo.
IV	Modo de transporte até ao destino final	Mediante o tipo de contentor (FLC ou LCL) utilizado na transação comercial será decidido o modo de transporte até ao porto de destino final: modo rodoviário para contentores FCL e modo marítimo para contentores LCL.

Tabela 16 – Percurso da importação marítima (origem: resto do mundo – Parte 1/2) – descrição das tarefas

Passo do Processo	Funções Envolvidas						Atividade	Resultado
	A	B	F	G	I	J		
1		O				X	Envio de toda a documentação respetiva ao processo para o despachante oficial do cliente.	Emissão do despacho por parte do cliente.
2		O	X				Solicitar à companhia marítima, via <i>e-mail</i> , que retire os contentores do navio para que se possa emitir a documentação devida.	Os contentores são retirados do navio e a documentação é emitida.
3		O			X		Envio dos documentos para emissão do documento de despacho ao despachante oficial, via <i>e-mail</i> : aviso de despacho, fatura e <i>packing list</i> .	Emissão do documento de Despacho.
4		&			O		Operacional recebe o documento de despacho por <i>e-mail</i> .	Receção do documento de Despacho.
5		O	&				Operacional envia o documento de despacho à companhia marítima.	Companhia marítima recebe o doc. Despacho.
6		&		O			<i>Co-loader</i> é o responsável pela emissão do doc. T2L	Emissão do documento T2L.
7		&	O		X		Operacional confirma junto do <i>co-loader</i> a chegada do camião ao armazém deste.	Receção de um <i>e-mail</i> com a confirmação da chegada da mercadoria.
8		&		O			<i>Co-loader</i> emite o doc. T2L e envia-o à <i>Multicargo</i> para que se possa arquivar.	Receção do documento T2L.

Passo do Processo		Funções Envolvidas						Atividade	Resultado
		A	B	F	G	I	J		
9	Confirmar chegada ao porto de destino em Portugal	&	O		X			Operacional confirma junto do <i>co-loader</i> a chegada do navio ao porto de destino.	Receção de um <i>e-mail</i> com a confirmação da chegada da mercadoria.
		A – Cliente B – Operacional de importação F – Companhia de transporte principal (marítimo/aéreo) G – <i>Co-loader</i> I – Despachante oficial <i>Almeida & Pestana, Lda.</i> J – Despachante oficial do cliente							O - Responsável X - Participante & - a ser informado

4.2.3.2 Fluxograma 2 – 1B – 1B.1 – 1B.2 e 1B.3: Percurso da Importação Marítima (origem: Resto do Mundo – parte 2/2)

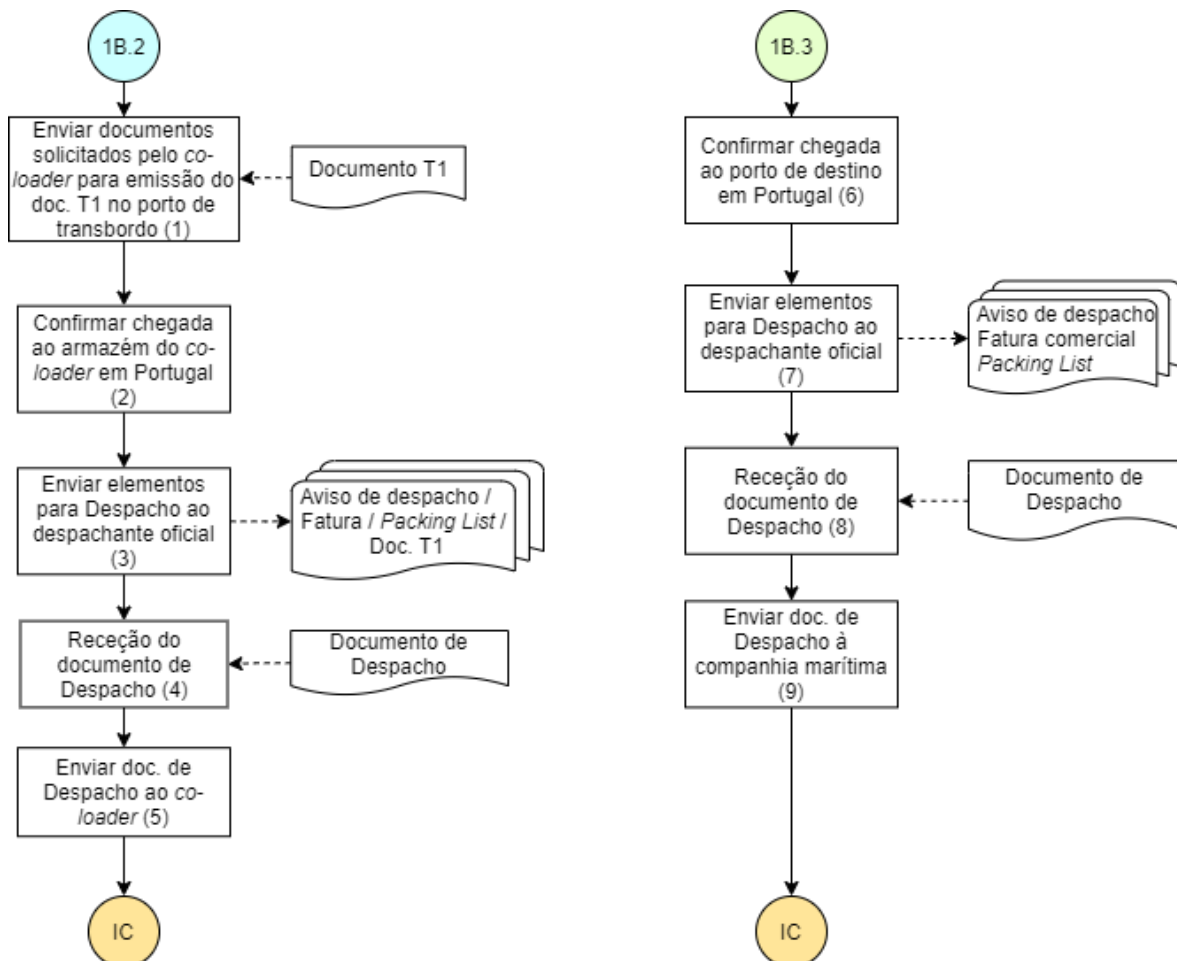


Figura 18 – Fluxograma do percurso da importação marítima (origem: resto do mundo – Parte 2/2)

Tabela 17 – Percurso da importação marítima (origem: resto do mundo – Parte 2/2) – descrição das tarefas

Passo do Processo		Funções Envolvidas						Atividade	Resultado
		A	B	F	G	I	J		
1	Enviar documentos solicitados pelo <i>co-loader</i> para emissão do doc. T1 no porto de transbordo		O		X			Operacional envia documentos ao <i>co-loader</i> solicitados por este para que possa emitir o documento T1 para que a mercadoria seja transportada em meio de transporte rodoviário.	Emissão do doc. T1 e posterior carregamento da mercadoria em camião. Receção do doc. T1 para ser arquivado.
2	Confirmar chegada ao armazém do <i>co-loader</i> em Portugal	&	O		X			Operacional confirma junto do <i>co-loader</i> a chegada do camião ao armazém deste.	Receção de um <i>e-mail</i> com a confirmação da chegada da mercadoria.
3	Enviar elementos para Despacho ao despachante oficial		O			X		Envio dos documentos para emissão do documento de despacho ao despachante oficial, via <i>e-mail</i> : aviso de despacho, fatura, <i>packing list</i> e doc. T1.	Emissão do documento de Despacho.
4	Receção do documento de Despacho		&			O		Operacional recebe o documento de Despacho por <i>e-mail</i> .	Receção do documento de Despacho.
5	Enviar doc. de Despacho ao <i>co-loader</i>		O		&			Operacional envia o documento de despacho ao <i>co-loader</i> .	<i>Co-loader</i> recebe o doc. Despacho.
6	Confirmar chegada ao porto de destino em Portugal	&	O	X				Operacional confirma junto da companhia marítima a chegada do navio ao porto de destino.	Receção de um <i>e-mail</i> com a confirmação da chegada da mercadoria.
7	Enviar elementos para Despacho ao despachante oficial		O			X		Envio dos documentos para emissão do documento de despacho ao despachante oficial, via <i>e-mail</i> : aviso de despacho, fatura e <i>packing list</i> .	Emissão do documento de Despacho.
8	Receção do documento de Despacho		&			O		Operacional recebe o documento de Despacho por <i>e-mail</i> .	Receção do documento de Despacho.
9	Enviar doc. de Despacho à companhia marítima		O	&				Operacional envia o documento de despacho à companhia marítima.	Companhia marítima recebe o doc. Despacho.
		A – Cliente B – Operacional de importação F – Companhia de transporte principal (marítimo/aéreo) G – <i>Co-loader</i> I – Despachante oficial <i>Almeida & Pestana, Lda.</i> J – Despachante oficial do cliente						O - Responsável X - Participante & - a ser informado	

4.2.4 Fluxograma 3 – 2B: Importação Aérea Mediante *Incoterms* (origem: Resto do Mundo)

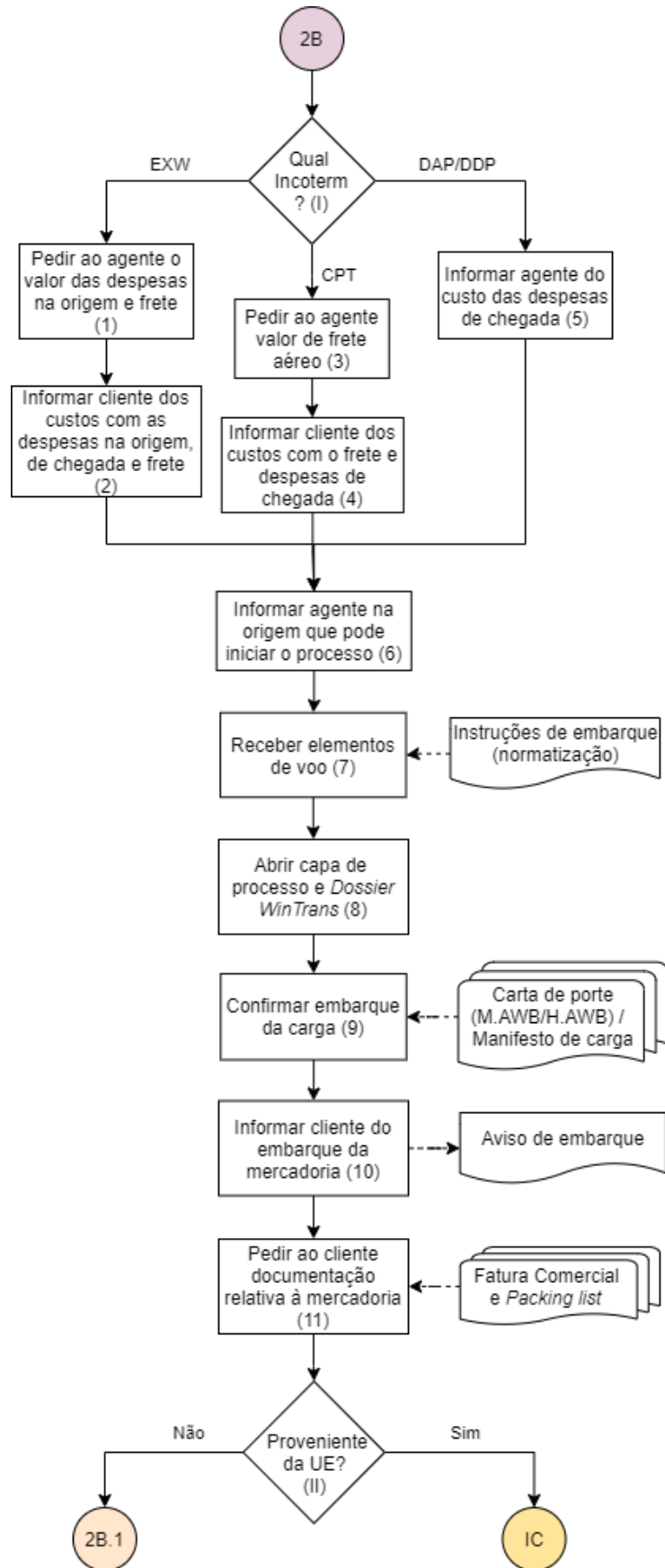


Figura 19 – Fluxograma da importação aérea mediante *Incoterms* (origem: resto do mundo)

Tabela 18 – Importação aérea mediante *Incoterms* (origem: resto do mundo – parte 1/2) – descrição das decisões

Numeração	Decisão	Descrição
I	Qual <i>Incoterm</i> ?	Mediante o <i>Incoterm</i> utilizado na transação, o processo segue etapas diferentes.
II	Proveniente da UE?	O operacional deve verificar se o país de origem pertence ou não à União Europeia.

Tabela 19 – Importação aérea mediante *Incoterms* (origem: resto do mundo – parte 1/2) – descrição das tarefas

Passo do Processo	Funções Envolvidas			Atividade	Resultado	
	A	B	C			
1	Pedir ao agente o valor das despesas na origem e frete		O	X	Solicitar ao agente na origem, via <i>e-mail</i> , os seus custos tabelados com as despesas na origem e o valor de frete aéreo.	Conhecimento dos valores de custo.
2	Informar cliente dos custos com as despesas na origem, de chegada e frete	&	O		Informar cliente dos custos com as despesas de chegada, recolhidos da tabela interna de custos com a importação aérea, e dos custos com as despesas na origem e frete.	O cliente fica informado das despesas com o processo via <i>e-mail</i> .
3	Pedir ao agente valor de frete aéreo		O	X	Solicitar ao agente na origem, via <i>e-mail</i> , o valor de frete aéreo, dado pela companhia.	Conhecimento dos valores de custo.
4	Informar cliente dos custos com o frete e despesas de chegada	&	O		Informar cliente dos custos com as despesas de chegada, recolhidos da tabela interna de custos com a importação aérea, juntamente com o valor de frete.	O cliente fica informado das despesas com o processo via <i>e-mail</i> .
5	Informar agente do custo das despesas de chegada		O	&	Informar agente dos custos com as despesas de chegada, recolhidos da tabela interna de custos com a importação aérea.	O agente na origem fica informado das despesas com o processo via <i>e-mail</i> .
6	Informar agente na origem que pode iniciar o processo.		O	&	Operacional deve informar o agente na origem dos detalhes acerca da transação comercial para que este possa iniciar o processo.	Agente na origem é informado dos detalhes da transação.
7	Receber elementos de voo		&	O	Agente na origem envia à <i>Multicargo</i> as instruções de embarque.	Receção das instruções de embarque da mercadoria.
8	Abrir capa de processo e <i>Dossier WinTrans</i>		O		Com os documentos recebidos, o operacional abre a capa de processo físico e informático.	Abertura de processo.
9	Confirmar embarque da carga		O	X	Operacional confirma junto do agente o embarque da mercadoria.	Receção dos documentos de embarque.
10	Informar cliente do embarque da mercadoria	&	O		Após receção dos documentos de embarque, o operacional envia ao cliente o aviso de embarque.	O cliente recebe o aviso de embarque.
11	Pedir ao cliente documentação relativa à mercadoria	X	O		Operacional solicita ao cliente a documentação necessária ao processo: fatura comercial e <i>packing list</i> .	Receção da documentação pedida.

	A – Cliente B – Operacional de importação C – Agente na origem	O - Responsável X - Participante & - a ser informado
--	--	--

4.2.4.1 Fluxograma 3 – 2B – 2B.1: Percurso da importação aérea (origem: resto do mundo)

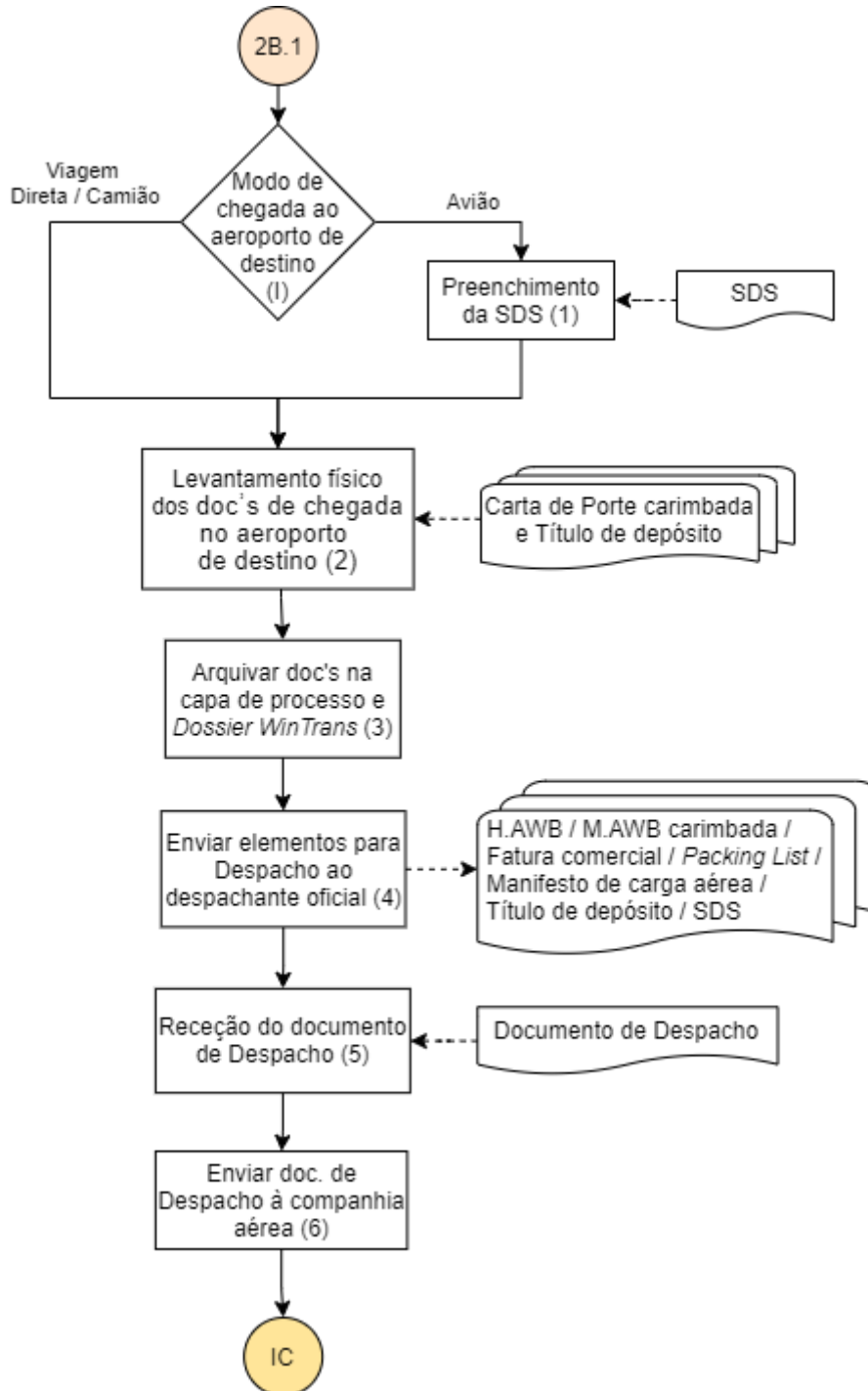


Figura 20 – Fluxograma do percurso da importação aérea (origem: resto do mundo – parte 2/2)

Tabela 20 – Percurso da importação aérea (origem: resto do mundo – parte 2/2) – descrição das decisões

Numeração	Decisão	Descrição
I	Modo de chegada ao aeroporto de destino	Mediante a forma de chegada da mercadoria ao aeroporto de destino, o processo segue etapas diferentes.

Tabela 21 – Percurso da importação aérea (origem: resto do mundo – parte 2/2) – descrição das tarefas

Passo do Processo	Funções Envolvidas					Atividade	Resultado	
	A	B	F	I	P			
1	Preenchimento da SDS		O			Operacional preenche no <i>site</i> da A.T. o SDS ⁶ .	Declaração SDS emitida.	
2	Levantamento físico dos documentos de chegada no aeroporto de destino					O	Estafeta da <i>Multicargo</i> é responsável por se deslocar ao aeroporto de destino e levantar pessoalmente os respetivos documentos.	Recolha dos documentos necessários.
3	Arquivar doc's na capa de processo e <i>Dossier WinTrans</i>		O				Operacional deve arquivar os documentos recolhidos no processo físico e no informático.	Documentos são arquivados nos seus respetivos <i>dossiers</i> .
4	Enviar elementos para Despacho ao despachante oficial		O		X		Operacional envia por <i>e-mail</i> todos os documentos respeitantes ao processo ao despachante oficial da empresa.	Emissão de despacho.
5	Receção do documento de Despacho		&		O		Operacional recebe o documento de despacho via <i>e-mail</i> .	Receção do documento de Despacho.
6	Enviar doc. de despacho à companhia aérea		O	&			Operacional envia o documento de despacho à companhia aérea.	Companhia aérea recebe o doc. Despacho.
		A – Cliente B – Operacional de importação F – Companhia de transporte principal (marítima/aérea) I – Despachante oficial <i>Almeida & Pestana, Lda.</i> P – Estafeta					O - Responsável X - Participante & - a ser informado	

⁶ SDS - Sistema Integrado dos Meios de Transporte e das Mercadorias

4.2.5 Fluxograma 4: Fase Final do processo de Importação Marítima e Aérea

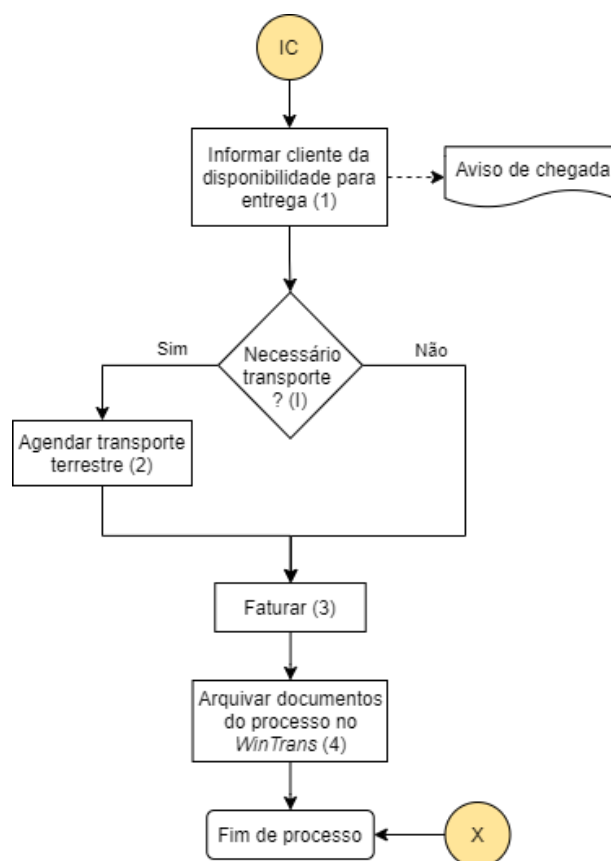


Figura 21 – Fluxograma da fase final do processo de importação marítima e aérea: entrega e faturação

Tabela 22 – Fase final do processo de importação marítima e aérea: entrega e faturação (descrição da decisão)

Numeração	Decisão	Descrição
I	Necessário transporte?	A <i>Multicargo</i> deve verificar se o cliente necessita dos seus serviços de entrega.

Tabela 23 – Fase final do processo de importação marítima e aérea: entrega e faturação (descrição das tarefas)

Passo do Processo		Funções Envolvidas				Atividade	Resultado
		A	B	M	O		
1	Informar cliente da disponibilidade para entrega	&	O			Informar o cliente, via <i>e-mail</i> , da chegada da sua mercadoria ao destino acordado.	O cliente fica informado da autorização de levantamento da mercadoria.
2	Agendar transporte terrestre	&	O	X		Operacional agenda com a transportadora, nos termos acordados com o cliente, o percurso terrestre.	Transporte fica marcado.
3	Faturar		O		X	Operacional emite a fatura relativa ao processo e encaminha para ser tratada e arquivada pelo departamento financeiro.	A fatura é emitida, tratada e arquivada.

Passo do Processo		Funções Envolvidas				Atividade	Resultado
		A	B	M	O		
4	Arquivar documentos do processo no <i>WinTrans</i>		O			Operacional arquiva todos os documentos relacionados com o processo.	Todos os documentos são arquivados e o processo é fechado.
		A – Cliente B – Operacional de importação M – Transportadora O – Departamento financeiro					O - Responsável X - Participante & - a ser informado

4.3 Considerações

Com a realização deste trabalho foi possível elaborar um conjunto de fluxogramas completo e detalhado, que auxiliou na compreensão dos procedimentos adotados pelo departamento de importação da empresa *Multicargo – Transportes e Logística, Lda.*, assim como de todos os responsáveis e parceiros que estão direta e indiretamente envolvidos nos processos. O fluxo de informações expresso ao longo dos fluxogramas permitiu evidenciar a sequência dos procedimentos implementados, bem como todas as operações desenvolvidas, o que facilita a vida organizacional sempre que seja necessário esclarecer a forma de atuação numa qualquer etapa processual, ou no exercício da formação dos novos colaboradores.

Durante a construção dos fluxogramas foi dado um grande destaque à utilização dos *Incoterms*, assim como a todas as diferentes tarefas que lhes estão associadas. Geralmente, o departamento de importação, desta empresa, trabalha sempre com os mesmos *Incoterms* (EXW, FOB, CIF, CPT, DAP e DDP), uma vez que são os mais aplicados pelos utilizadores do comércio internacional, devido à garantia de lhes causarem menos complicações, já que os detalhes que possam ser mais incómodos, tais como a recolha de toda a documentação necessária durante as diferentes fases do processo, ficam a cargo dos profissionais da área. No entanto, surgiu a necessidade de ser efetuada uma pesquisa extensa acerca das regras *Incoterms*, mencionadas ao longo de todo o ponto 2.5, e em, especial, de uma descrição pormenorizada das especificidades e da forma de atuação de cada um dos termos existentes (ponto 2.5.2), com o intuito de os compreender detalhadamente, pois apesar de os termos de comércio usados, pela empresa, na importação de mercadoria serem habitualmente os mesmos, tal não implica que não sejam efetuados serviços em que seja necessário utilizar outros *Incoterms* não tão comum na vida organizacional da *Multicargo*. Assim sendo, esta pesquisa permitiu obter um conhecimento mais aprofundado desta temática, já que esta possui uma grande relevância na atividade de um transitário que trabalhe, essencialmente, com o comércio internacional.

CAPÍTULO V

5. Análise SWOT e Propostas de Melhorias

Este capítulo inclui a elaboração de uma análise *SWOT* e de indicadores de desempenho relativos a todos os departamentos da empresa *Multicargo – Transportes e Logística, Lda.*, com o objetivo de explorar novas oportunidades, reforçar medidas implementadas e melhorar resultados.

5.1 Análise SWOT

A Análise *SWOT* presente neste subcapítulo resultou da aplicação de uma ferramenta denominada *Brainstorming* (técnica utilizada para gerar várias ideias acerca de uma temática). Para a implementação desta técnica contou-se com a colaboração de alguns elementos da equipa da *Multicargo*, que apontaram certas medidas a melhorar no seu departamento, assim como sugestões de melhoria relativas aos demais departamentos da empresa. Esta sessão de *Brainstorming* foi efetuada durante a vigência do estágio curricular, no entanto devido a toda a situação pandémica vivida, e à consequente obrigatoriedade de teletrabalho, não foi possível repetir esta sessão, o que impediu o aperfeiçoamento de ideias, propostas e orientações de trabalho. Deste modo, e após um estudo crítico de toda a informação recolhida e de uma profunda reflexão acerca de possíveis melhorias, a versão final da análise *SWOT* foi enviada por via eletrónica aos colaboradores que participaram na sessão de *Brainstorming* para validação, tendo esta recebido um *feedback* positivo.

A análise *SWOT* é uma ferramenta de gestão imprescindível para o planeamento estratégico das organizações, uma vez que se reflete, ativamente, na tomada de decisão. Esta permite estudar a competitividade, a capacidade e as principais competências da empresa, através de quatro variáveis: forças/pontos fortes (*strengths*), fraquezas/pontos fracos (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). O grande objetivo da análise *SWOT* passa por coordenar e cruzar as informações, de forma a encontrar soluções que se traduzam em novas estratégias capazes de enfraquecer os seus aspetos negativos e de potencializar os positivos, tornando assim as empresas mais competitivas (Pinto, 2015).

As quatro variáveis desta análise dividem-se em dois grandes grupos. Numa perspetiva interna das organizações, isto é, no ambiente interno estudam-se as forças e fraquezas, de modo a identificar os fatores críticos de sucesso. Este ambiente interno possui grande significado para as empresas, pois permite que estas conheçam as suas forças e fraquezas, de forma a tirarem o máximo proveito e vantagens das situações, já que, em regra geral, torna-se mais fácil prever e controlar os obstáculos internos (que podem ser manipulados ou modificados) do que os externos (que não podem ser alterados). No ambiente externo avaliam-se as oportunidades e as ameaças do futuro próximo, para que se consiga potencializar ao máximo a primeira e suavizar a segunda. As oportunidades de mercado não são um fator exclusivo do ambiente externo, uma vez que os pontos fortes de uma organização, quando se encontram de acordo com os fatores críticos de sucesso, originam oportunidades suscetíveis de crescimento a longo prazo (Araújo, Mendes, & Pereira da Silva, 2017).

A análise *SWOT* caracteriza-se essencialmente pela sua perspetiva dinâmica e permanente. Por essa razão, esta análise tem sido bastante utilizada ao longo dos anos por todo os tipos de

empresas que pretendam desenvolver um plano estratégico consistente e que queiram analisar o contexto de um novo mercado ou do mercado em que se inserem. Neste seguimento, a empresa *Multicargo – Transportes e Logística, Lda.* não é diferente. A análise *SWOT* efetuada nesta empresa, em particular, permitiu a identificação de fraquezas que se encontravam camufladas e de ameaças que emergiram, essencialmente, no último ano de atividade, como é possível verificar na seguinte tabela.

Tabela 24 – Análise *SWOT* da empresa *Multicargo – Transportes e Logística, Lda.*

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Boa situação económica; • Boa imagem/ bom nome no mercado; • Boa relação com os responsáveis dos principais fornecedores (companhias de navegação); • Relação de proximidade com o cliente; • Dimensão da rede de agentes em todos os continentes; • Gestão consolidada com o Sistema de Gestão da Qualidade e o estatuto AEO; • Equipa jovem, dinâmica, experiente e com bom conhecimento da atividade em termos internacionais; • Flexibilidade, versatilidade e capacidade de adaptação às condicionantes do mercado/ pandemia; • Relação de proximidade entre a entidade patronal e os colaboradores – gestão horizontal, sem hierarquias e mais presente; • Espírito de equipa e equipa motivada que encara a atividade transitória como um desafio. Visão de futuro; • Experiência na entrada em novos mercados; • Capacidade de escolha de boas parcerias e fornecedores; • Grande sentido de responsabilidade; • Capacidade de comparação de preços com as empresas concorrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prazo médio de recebimentos ainda demasiado longo face aos prazos médios de pagamento exigidos pelos fornecedores; • Ciclo de caixa negativo reflete-se na capacidade negocial com as companhias de navegação na generalidade das operações; • Necessidade de maior apoio de tesouraria de curto prazo, enquanto o ciclo de caixa não for positivo; • Presença, ainda, restrita a um pequeno número de países face ao potencial; • Ausência de um departamento comercial que, face à situação pandémica, foi um risco assumido pela empresa; • Dificuldade de desenvolvimento/sucesso em novos serviços; • Falta de foco nos objetivos e monitorização de resultados – constante mudança de prioridades; • Colaboradores com impossibilidade de acesso a formação presencial face à situação pandémica vivida desde março de 2020; • Produtividade e comunicação entre a equipa afetada pelo teletrabalho; • Falta de aplicabilidade dos indicadores de desempenho mais essenciais para a empresa; • Recurso elevado a processos físicos (elevado número de impressões de documentos) - elevados gastos com o papel;

	<ul style="list-style-type: none"> • Aposta reduzida no <i>marketing</i> e na comunicação digital; • Uso de tecnologias em adaptação.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte potencial de expansão/ diversificação da carteira de clientes nacionais e internacionais; • Parcerias estratégicas com agentes pertencentes às redes de <i>network</i>, em que ocorre divulgação do negócio e partilha de experiências; • Parcerias estratégicas com redes de <i>network</i> nacionais (ex. BNI), face à diminuição das presenças internacionais motivadas pela Covid-19; • Crescente integração da China nas atividades de comércio internacional; • Surgimentos de novos serviços relacionados com o transporte de “produtos Covid”; • Crescimento de processos de pequenos volumes (poucas paletes/caixas por processo), sendo os serviços próprios determinantes para a obtenção de bons resultados; • Ferramentas informáticas que permitem o controlo operacional dos processos; • Objetivo de se tornar a médio/longo prazo um transitário digital; • Capacidade para incluir o Reino Unido nos países pertencentes aos serviços próprios-exportação – tirar vantagem do <i>Brexit</i>; • Mercado extenso e em crescimento com o aumento do consumo internacional de produtos <i>online</i>; • Maior poder negocial com os fornecedores; • Aposta no <i>marketing</i> digital, já que nos encontramos na “Era digital” – aposta na comunicação e serviço <i>online</i>. 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Covid-19 - Reflexos que se farão sentir na economia, nos negócios e na estrutura da empresa; • Investimento no departamento de <i>marketing</i> e comercial sem retorno – risco assumido; • Verticalização do setor/ fusão de companhias de navegação e parcerias estratégicas com outros transitários; • Outros agentes transitários recrutam colaboradores-chave da <i>Multicargo</i>, transferindo o <i>know-how</i> para empresas concorrentes, o que desmotiva a equipa; • Agressividade concorrencial, maioritariamente a partir de multinacionais que investem na movimentação de pequenos volumes, aumentando a oferta de serviços de “grupagem” concorrentes; • Alteração de políticas protecionistas internacionais; • Poucas barreiras à entrada de novos concorrentes; • Elevado número de transitários em Portugal; • Independência das empresas; • Dificuldade em identificar fatores que diferenciam a <i>Multicargo</i> no mercado.

5.1.1 Sugestões de Melhoria

Como já foi referido, a análise *SWOT* é uma ferramenta de gestão indispensável ao planeamento estratégico. No entanto, as empresas que implementam este tipo de análise devem aprofundá-la mais, através do cruzamento das informações obtidas nos quatro quadrantes, de forma a desenvolver e delinear novas estratégias importantes para o futuro da empresa. Este cruzamento, expresso na figura 22, permite compreender como os pontos fortes podem gerar oportunidades, uma vez que se pretende investir em melhorar o que já é bom, ou seja, desenvolver vantagens competitivas (SO) e como estes podem, também, confrontar as ameaças, de forma a tirar o maior proveito das forças para afastar as ameaças (ST). Já cruzar os pontos fracos com as oportunidades (WO) permite definir estratégias com o objetivo de reforçar as fraquezas para que estas não perturbem a atividade da empresa e cruzar os pontos fracos com as ameaças (WT) permite que a empresa encontre soluções para que se diminuam as perdas e o impacto que estas causam.

		Análise Interna	
		Pontos Fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weaknesses)
Análise Externa	Oportunidades (Opportunities)	SO	WO
	Ameaças (Threats)	ST	WT

Figura 22 – Estratégias de melhoria – Análise *SWOT*

Pontos Fortes x Oportunidades – SO

- Sendo alguns dos pontos fortes da *Multicargo* as boas relações com os seus fornecedores, a excelente capacidade de escolha de boas parcerias e de comparação de preços com a concorrência, a empresa deve aproveitar este potencial para explorar a oportunidade de obter um maior poder negocial com os fornecedores, uma vez que com o crescimento da empresa a quantidade de transportes solicitados às companhias e de serviços requisitados aos seus agentes e despachantes aumenta proporcionalmente. Assim sendo, o aumento de serviços solicitados gera a oportunidade de negociar os preços e, conseqüentemente, proporcionar aos seus clientes um preço mais competitivo.

Pontos Fracos x Oportunidades – WO

- Um dos pontos fracos encontrados diz respeito ao facto de a *Multicargo* atuar, ainda, em poucos países face ao seu potencial. Deste modo a empresa deve dedicar-se ao processo de integração da China no comércio internacional e incluir, também, o Reino Unido no leque de países pertencentes aos serviços próprios – exportação, uma vez que tem vindo a aperceber-se de uma crescente oportunidade de negócio nestes dois países. No que se refere ao Reino Unido, a empresa deve tirar a máxima vantagem da dificuldade e da burocracia gerada pelo *Brexit*, podendo, assim, proporcionar um serviço completo, visto que dispõe de uma elevada experiência em trabalhar com este nível de exigência.

- Os gastos elevados com o papel, ou seja, o elevado número de impressões realizadas por processo tem vindo a preocupar a administração. A solução encontrada passa por aproveitar as novas tecnologias e transformar a empresa num transitário digital, podendo, assim, tornar a grande parte dos procedimentos rotineiros digitais e informatizados.
- A oportunidade de obter um maior poder negocial com os fornecedores pode solucionar um dos pontos fracos que mais prejudica a *Multicargo*. Ao obter este poder, a empresa pode negociar com os seus fornecedores um prazo médio de pagamento mais extenso para conseguir conciliar com o seu prazo de médio de recebimento, que, por norma, também é extenso devido às características do próprio negócio (ex.: faturação só após a entrega da mercadoria, o que pode demorar devido aos acordos efetuados e ao longo tempo do processo).

Pontos Fortes x Ameaças – ST

- Algumas das ameaças encontradas dizem respeito, essencialmente, às consequências da pandemia instalada durante o último ano. Os efeitos da Covid-19 fazem-se sentir, cada vez mais, na economia e nos negócios de todo o mundo, assim como na estrutura da empresa. Os investimentos realizados pela *Multicargo* no departamento de *marketing* e comercial, apesar de já ser esperado, não obtiveram retorno. Outra ameaça relaciona-se com o facto de empresas transitárias recrutarem colaboradores-chave da *Multicargo* que acabam por transferir conhecimentos e segredos do negócio para outras empresas concorrentes, o que acaba por desmotivar toda a equipa. Para combater todas estas difíceis situações, a *Multicargo* deve resguardar-se e fortalecer-se nos seus pontos fortes, dando mais valor aos que se relacionam com o facto de a sua equipa ser jovem, dinâmica, experiente, com bons conhecimentos da atividade em termos internacionais e de a empresa possuir uma flexibilidade e capacidade de se adaptar às condições adversas, devido ao seu espírito de equipa e à sua motivação para encarar a atividade transitória como um desafio. A relação de proximidade entre a entidade patronal e os colaboradores, que se traduz numa gestão horizontal (sem hierarquias), permite descomplicar certos obstáculos e tornar, assim, a equipa mais unida e confiante.

Pontos Fracos x Ameaças - WT

- Existe na empresa uma ausência de foco na monitorização de resultados e, por isso, uma contante mudança de prioridades. Esta carência deve-se, principalmente, ao elevado número de transitários em Portugal (concorrência agressiva) e à crescente independência dos clientes, mas também à falta da implementação regular de indicadores de desempenho. No que se refere a esta última questão, a empresa deve identificar quais os indicadores mais relevantes, neste momento, para que consiga efetuar uma melhor monitorização dos resultados. A elevada concorrência obriga à prática de preços cada vez mais competitivos, o que origina um lucro muito reduzido e dificulta a fidelização dos clientes. Assim sendo, a solução encontrada para combater esta questão passa pela diferenciação da *Multicargo*, para que esta consiga adjudicar a carga sem colocar a obtenção de lucro em risco. A crescente independência dos clientes significa que as empresas tendem a solicitar os transportes de que necessitam diretamente às companhias e a desalfandegar as suas próprias mercadorias de forma independente, o que se

traduz em menos serviços requisitados à *Multicargo*. Neste caso, a solução pode passar por evidenciar, destacar e dar a conhecer as vantagens da requisição dos seus serviços. Assim, os clientes e potenciais clientes compreendem que os serviços prestados pelos transitários proporcionam às empresas menos preocupações, simplicidade e uma otimização do tempo, o que se traduz numa melhoria da qualidade da sua atividade.

- Durante a análise aos pontos fracos percebeu-se que as dificuldades com o desenvolvimento e com a obtenção de sucesso em novos serviços vão ao encontro da dificuldade em identificar fatores que diferenciem a *Multicargo*, o que, a longo prazo, pode ameaçar a sua presença no mercado. Esta ameaça emerge devido ao facto de as características da atividade transitária não permitirem inovações constantes, de baixo custo e de rápida implementação. Para contrariar esta problemática a empresa deve investir algum do seu tempo e destacar, nomeadamente colaboradores do departamento comercial, para que se realizem alguns estudos periódicos, tais como análise PEST (Política, Económica, Social e Tecnológica) e prospeções de mercado focadas no *Business-to-Business* (B2B), de forma a conseguirem identificar lacunas e necessidades do mercado que possam preencher e satisfazer, com o objetivo de retirarem a máxima vantagem.

5.2 Indicadores de Desempenho

Como já foi referido no capítulo II, a norma ISO 9001 tem como objetivo possibilitar a melhoria contínua nas organizações. Neste contexto, o estabelecimento de indicadores de desempenho permite controlar os processos existentes e contribui para a melhoria da eficiência e eficácia das entidades.

Os indicadores de desempenho (*KPI's*) são considerados, por muitos autores, como um instrumento de gestão utilizado para avaliar o desempenho dos processos das organizações e para explorar o melhor caminho para que estas atinjam os seus objetivos, através da comparação entre o desempenho real dos processos e o estimado (Santos & Santos, 2018). É crucial o desenvolvimento de um bom plano estratégico que estimule esta capacidade de medir o desempenho da gestão estratégica, dos sistemas, dos processos e das atividades, pois esta é a ação que leva à obtenção de vantagens competitivas e que permite manter as empresas no mercado numa posição cada vez mais competitiva. Torna-se fundamental, por esta razão, definir os objetivos que se pretendem atingir, priorizá-los e estruturar a forma de os alcançar. O propósito dos *KPI's* é medir as atividades que possuam um grande significado nos resultados futuros das organizações. É relevante salientar, ainda, que a importância da aplicação de indicadores de desempenho cresce à medida que a gestão estratégica das organizações se vai aperfeiçoando. Esta ferramenta quando bem aplicada permite monitorizar o desenvolvimento da organização, determinar as origens dos erros, das não conformidades básicas e contribui para um processo de aperfeiçoamento contínuo da organização (Barros, 2018).

De acordo com Patrick Arnhold, Ballou (1993) defendeu que as atividades logísticas devem ser consideradas como um processo contínuo, e por isso, o seu desempenho deve ser constantemente acompanhado, através de uma avaliação baseada em comparações (com os concorrentes, com os períodos anteriores ou com o que está orçamentado/estimado) e, posteriormente, devem ser implementadas medidas corretivas, se tais forem necessárias (Arnhold, 2006). Os indicadores de desempenho logísticos auxiliam na fiscalização das funções logísticas, por meio de um controlo apertado da qualidade das atividades internas da empresa e/ou das atividades dos seus parceiros externos (fornecedores). Para que tal aconteça, é essencial que exista um alto nível de integração e interação entre os membros da mesma cadeia de abastecimento. Apesar de existirem inúmeros processos logísticos numa só cadeia, não é recomendado que as empresas implementem todos os indicadores de desempenho disponíveis, já que o processo de recolha de dados tornar-se-ia demasiado complexo e dificultaria a tomada de decisão devido à dispersão de informações (Ângelo, 2005).



Figura 23 – Sequência da implementação dos indicadores de desempenho
Fonte: Adaptado e recriado de (Moreira E. , 2002)

Posto isto, e perante a indicação fornecida pela análise *SWOT* relativa à falta da implementação de *KPI's*, foram identificados cinco indicadores de desempenho, referentes à atividade transitória da empresa *Multicargo – Transportes e Logística, Lda.*, que se tornam relevantes no desenvolvimento das suas funções, processos e serviços, assim como na tomada de decisão.

5.2.1 Variação do Número de Capas de Processos em Arquivo

Com o objetivo, cada vez mais presente, de a empresa se transformar num transitário digital, torna-se essencial acompanhar a evolução do número de capas de processos em arquivo, sendo que, de futuro, este trabalho ficará a cargo do departamento comercial que terá a responsabilidade de reunir e tratar a informação recolhida pelos operacionais de importação e exportação que executarão, anualmente, a contagem do número das suas respetivas capas. Apesar de existir o objetivo de reduzir o número de capas de processos em arquivo, ou seja, de reduzir o número de impressões efetuadas por processo, haverá sempre a obrigatoriedade de preservar em suporte físico certos documentos originais dos processos já concluídos (por exemplo, documentos

descritivos e de acompanhamento da mercadoria, documentos relativos a seguros, etc.) para o caso de eventuais problemas que possam surgir ao nível da fiscalização. Deste modo, todas as capas operacionais, tanto do departamento de importação como de exportação, foram contadas, com o intuito de observar essa evolução no gráfico que se segue.

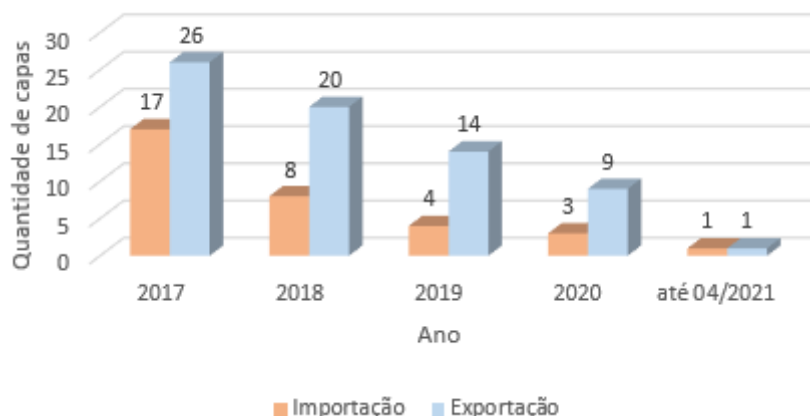


Figura 24 – Gráfico da evolução do número de capas de processos em arquivo

Para uma melhor compreensão do número efetivo de processos em arquivo, foi calculada uma média relativa ao número de processos por capa. Esta média resultou da contagem dos processos de três capas operacionais que continham respetivamente 57, 60 e 70 processos. Com uma média de 62 processos por capa foi possível reunir a informação acerca da evolução da redução do número de processos em arquivo e agrupá-la no seguinte gráfico.



Figura 25 – Gráfico da evolução do número de processos em arquivo

De futuro será suficiente efetuar apenas a contagem do número de capas em arquivo, uma vez que os dois gráficos apresentados possuem uma relação de proporcionalidade, isto é, quantos menos processos físicos existirem menos capas serão precisas em arquivo. Para além disto, torna-se mais fácil implementar apenas a contagem das capas na atividade rotineira da empresa. A equação 1 enuncia a fórmula do cálculo deste indicador de desempenho no caso de a empresa desejar conferir a evolução percentual anual da redução do número de capas.

Variação do nº capas de processos em arquivo

$$= \frac{\text{N}^\circ \text{ capas proc.}_{\text{ano atual}} - \text{N}^\circ \text{ capas proc.}_{\text{ano anterior}}}{\text{N}^\circ \text{ capas processo}_{\text{ano anterior}}} \times 100$$

Equação 1 – Indicador de desempenho: variação do número de capas de processos em arquivo

5.2.2 Índice de Satisfação dos Clientes

Conhecer o nível de satisfação dos clientes tem sido um fator decisivo na gestão de qualquer empresa. Por esta razão, a *Multicargo*, nomeadamente o departamento financeiro, pretende enviar trimestralmente um inquérito de satisfação aos seus clientes, com o intuito de perceber se existem mudanças necessárias e urgentes a efetuar na sua forma de atuação. As respostas a este questionário permitirá efetuar o cálculo deste indicador de desempenho, que se encontra formulado na equação seguinte.

$$\text{Índice de satisfação dos clientes} = \frac{\sum \text{Respostas M. satisfeito} + \sum \text{Satisfeito}}{\sum \text{Respostas ao inquérito}} \times 100$$

Equação 2 – Indicador de desempenho: índice de satisfação dos clientes

O modelo mais atual do inquérito de satisfação aos clientes encontra-se exposto no anexo IV.A. Assim que as respostas são recebidas, um colaborador do departamento financeiro fica incumbido de reunir a informação e registá-la na tabela *Excel*, criada, recentemente por este departamento para este mesmo efeito. Esta tabela, representada em parte na figura 26, permite de forma automática perceber quantos inquéritos foram respondidos e qual é a média de satisfação em que a empresa se encontra até ao momento (a tabela completa está exposta no anexo IV.B). No ano de 2021, os inquéritos foram enviados apenas em abril, devido à situação pandémica vivida e à consequente obrigatoriedade do teletrabalho imposto pelo governo português.

	CLASSIFICAÇÃO						MÉDIA	S/N	Comentários		
	Resp.	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5				Q6	
103	ABREU - CARGA E TRANSITOS, LDA							-			
1311	ADVANTAGE WORLDWIDE UK LTD							-			
1396	ALLIANCE HEALTHCARE S.A							-			
1453	BALFLEX PORTUGAL COMP. HIDRAULICOS E IND S.A.							-			
86	BALGUERIE	1	5	5	5	5	5	5	S	good cooperation	
429	BLU LOGISTICS BRASIL TRANSPORTES INTERN. LTDA.	1	5	3	5	3	5	5	4	S	Atendimento sempre de qualidade, principalmente da Helena Marques. Sempre
1231	BOXLINE SEŽANA								-		
637	CABELTE - CABOS ELÉTRICOS E TELEFÓNICOS, SA								-		
758	CASFIL INDUSTRIA DE PLASTICOS, S.A	1	4	4	4	3	3	3	4	S	melhorar preço
1425	CGATE LOGISTICS UK LIMITED								-		
1449	CLAIRON FILTERS, LDA	1	4	4	4	4	4	4	4	S	
1512	COOPERATIVA AGRÍCOLA SIº ISIDRO DE PEGÕES, CRL								-		
176	TRANSDUO - LOGÍSTICA E TRANSPORTES, LDA.								-		
1328	TRANSMEC UK (IRISH BRANCH) LTD	1	5	5	5	5	5	5	5	S	No service is very good no issues
1333	UNICORDAS - TRANSPORTES INTERNACIONAIS	1	5	5	5	5	5	5	5	S	
1394	VALUE LOGISTICS LTD								-		
269	VIZELPAS, LDA.								-		
1519	WONDERFUL TRANSPORTATION LTD								-		
1397	WORLDWIDE LOGISTICS, LTD	1	4	5	5	5	5		5	S	Multicargo has been very good for all of our requests.
1486	WORLDWIDE MULTIMODAL CARGO LLC								-		
60	ENVIADOS	18							4,58	média	
		30%							92%		
		RESPOSTAS									

Figura 26 – Classificação das respostas ao inquérito de satisfação aos clientes (parte da tabela *Excel*)
Fonte: *Multicargo – Transportes e Logística, Lda.*

5.2.3 Taxa de Serviços Concretizados

Ter conhecimento do número de serviços concretizados em relação ao número total de orçamentos requisitados é uma mais-valia para que se possa monitorizar o nível de serviço da empresa, mas também para que se possa dedicar, no futuro, em aprofundar a razão pela qual existem serviços requisitados que não chegam a ser concretizados.

$$\text{Taxa de serviços concretizados} = \frac{\text{Serviços concretizados}}{\text{Serviços orçamentados}} \times 100$$

Equação 3 – Indicador de desempenho: taxa de serviços concretizados

Posto isto, e para que o departamento comercial consiga calcular este indicador de desempenho, formulado na equação 3, é essencial que os departamentos de importação e exportação agrupem esta informação. Para este efeito já existe um documento *Excel*, onde todos os pedidos de orçamentos são registados, como é possível observar na figura 27. Desde novembro de 2020, a empresa começou a utilizar a plataforma *HubSpot* para registar os dados de um pedido de orçamento, sendo que, até então, apenas usavam esta ferramenta *online* para efetuar o registo de novos contactos, fossem eles de potenciais clientes ou fornecedores. Esta plataforma possui a capacidade de integrar o departamento de *marketing*, comercial e o operacional num só espaço (*cloud*), podendo todos os colaboradores interessados aceder a este armazém de contactos e informação digital. Todas as aplicações pré-integradas desta ferramenta permitem agilizar consideravelmente o trabalho das equipas de *marketing* e de vendas, comparativamente com o documento *Excel* usado até ao final do ano passado. O *HubSpot* elabora várias interações, análises e conversões de informação, com o intuito de aumentar as oportunidades de vendas, através de uma ligação rápida ao *site* da empresa e da criação de *e-mails* ajustados aos seus clientes atuais e potenciais clientes, divulgando informações relevantes, personalizadas e úteis aos seus tipos de negócios. Na figura 28 é possível observar o formulário que cada operacional deve preencher quando um orçamento é requisitado.

Nº	Renegociação	Reavaliação	Agente	Data	Validade	Origem/Destino	COMERCIAL	OPERACIONAL	Adj.	Observações	Mode	Follow Up
001	00	A	JADE INTERNATIONAL	02/01/2020	31/01/2020	OPO/JFK		DP		BY AIR	AIR	
002	00	A	HERPORT ASIA	02/01/2020	31/01/2020	OPO/OLIVEIRA DE AZEMEIS		TP		BY AIR	AIR	
003	00	A	ABRECOFREIGHT	02/01/2020	31/01/2020	OUTEIRO/LIBREVILLE		RS		EXW - MSK	SEA	
004	00	A	KSP WEOORLDWIDE	02/01/2020	31/01/2020	ALPIARÇA/HO CHI MINH		RS		EXW - MSK	SEA	
005	00	A	FIOLAUREN	02/01/2020	31/01/2020	OPO/CKG		DP		BY AIR	AIR	
006	00	A	TOPCARGO	02/01/2020	06/01/2020	OPO/SCL		RS		EXW - AF	AIR	
007	00	A	SPARBER	02/01/2020	31/01/2020	LEIXÕES/ARICA - IQUIQUE		RS		EXW- MSC/MSK	SEA	
008	00	A	ATLAS DE CARGO	02/01/2020	31/01/2020	OPO/BRL		RS		FOB	AIR	
009	00	A	BLU BR	03/01/2020	31/01/2020	FAMALICÃO/LEIXÕES		RS		FOB	SEA	
010	00	A	Rannu	03/01/2020	10/01/2020	China / Brasil	MH	DP		TP	AIR	

Figura 27 – Mapa de propostas
Fonte: Multicargo – Transportes e Logística, Lda.

Figura 28 – Formulário de preenchimento para a criação de um negócio no HubSpot

Fonte: Multicargo – Transportes e Logística, Lda.

No entanto, verificou-se, durante a realização deste relatório, que não existe, na empresa, um documento onde seja possível registar todos os processos que são efetivamente concretizados pela *Multicargo*. Para colmatar esta lacuna e auxiliar na recolha de informação relevante para o cálculo de certos indicadores de desempenho foi criado um documento *Excel* onde se desenvolveu uma tabela bastante prática e intuitiva, exposta no anexo V, cujo objetivo recai no registo manual de certos elementos do processo, tais como, número do processo, data do pedido à companhia, data de entrega prevista e data de entrega efetiva, para que se consiga obter, de forma automática, outras informações diretamente relacionadas com os indicadores de desempenho, nomeadamente o “tempo de ciclo do pedido”⁷, o número de dias atrasados/antecipados que uma entrega teve relativamente à sua data de entrega prevista, o número total de processos atrasados, o número total de processos entregues e o respetivo índice de atraso. É, ainda, importante esclarecer que a informação presente tanto na tabela exposta no anexo V, como nas suas reproduções com notas explicativas (figuras 29, 30 e 31), não representa valores reais, uma vez que foi inserida a título de exemplo para que seja possível observar as funcionalidades do ficheiro.

Assim sendo, para o cálculo deste indicador de desempenho (taxa de serviços concretizados), a tabela desenvolvida fornece o número total de processos concretizados, tal como é possível observar na figura 29.

Número do Processo	Data do Pedido à Companhia	Data Entrega Prevista	Data Entrega Efetiva	KPI - Tempo de Ciclo	Dias de Entrega Atrasada/Antecipada	Motivo do Atraso
111111111	25/04/2021	01/05/2021	03/05/2021	8	-2	
222222222	10/04/2021	15/04/2021	14/04/2021	4	1	
333333333	08/04/2021	15/04/2021	16/04/2021	8	-1	
444444444	10/08/2021	15/04/2021	16/04/2021	6	0	
555555555	08/04/2021	15/04/2021	20/04/2021	12	-3	

■ Dias de entrega atrasada
■ Dias de entrega antecipada

Trimestre	Nº total de Processos Atrasados	Nº Total de Processos Entregues	KPI - índice de Atraso nas Entregas
1º	3	5	60%

Figura 29 – Mapa de processos concretizados (destaque no nº de processos concretizados)

⁷ “Tempo de ciclo do pedido” é uma designação interna da empresa *Multicargo* que na verdade se refere ao *Lead Time* do serviço.

5.2.4 Índice de Atraso nas Entregas

Efetuar o registo dos processos atrasados torna-se bastante relevante para que a empresa consiga monitorizar os prazos de entrega e, assim, conseguir responder prontamente aos seus clientes acerca do motivo do atraso e, principalmente, de quantos dias este será. Deste modo, e para que os departamentos de importação e exportação consigam fazer este registo de uma forma rápida, instantânea e sem complicações de cálculo, o ficheiro *Excel* desenvolvido possui, também, a fórmula de cálculo deste indicador (equação 4).

$$\text{Índice de atraso nas entregas} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de entregas atrasadas}}{\text{N}^\circ \text{ de entregas totais}} \times 100$$

Equação 4 – Indicador de desempenho: índice de atraso nas entregas

Assim sendo, para este indicador, foram criadas duas colunas de preenchimento manual e uma coluna de preenchimento automático, sendo que esta última mostra os processos que estão atrasados e os que não estão. Existe, ainda, uma outra funcionalidade que indica de forma automática o número total de entregas atrasadas até ao momento, o número total de entregas efetuadas e o próprio cálculo deste indicador, como é possível observar na figura que se segue.

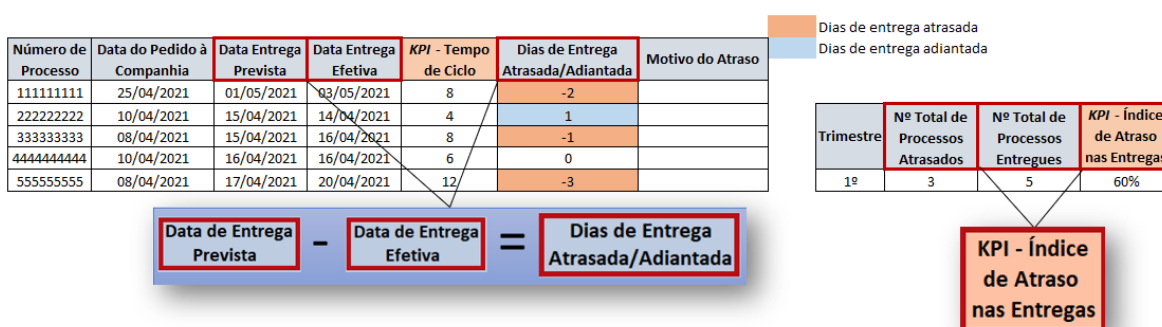


Figura 30 – Mapa de processos concretizados (destaque no nº de processos atrasados)

5.2.5 “Tempo de Ciclo do Pedido”

Para as empresas, como a *Multicargo*, que garantem um tempo máximo de trânsito em determinados serviços (ex.: Turquia – Porto de Sines 8 dias de viagem), é essencial ter um conhecimento permanentemente atualizado acerca da duração do trajeto. Deste modo, o documento *Excel* desenvolvido possui, à semelhança do indicador anterior, duas colunas de preenchimento manual pelos operacionais de importação e exportação (dependendo do tipo de serviço) e uma de preenchimento automático, onde fica evidenciado o número de dias (“tempo de ciclo”) do processo em aberto, de acordo com a fórmula indicada na equação 5, como é possível observar na figura 31. Desta forma, a empresa consegue monitorizar o tempo das viagens e assegurar ao cliente que o tempo divulgado, em termos de *marketing*, é de facto o tempo efetivo da viagem. Caso isto não aconteça, o operacional consegue avisar, com antecedência, o cliente acerca do atraso e prosseguir com todas as diligências que o processo passa a necessitar.

"Tempo de ciclo do pedido" = Data de entrega efetiva – Data de realização do pedido

Equação 5 – Indicador de desempenho: “tempo de ciclo do pedido”

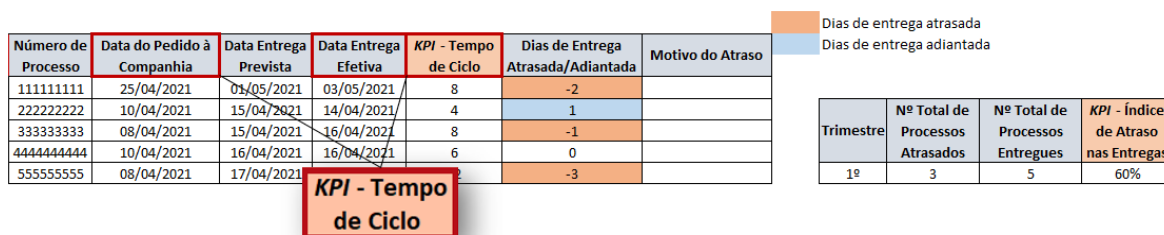


Figura 31 – Mapa de processos concretizados (destaque no “tempo de ciclo”)

5.3 Considerações

Neste capítulo foi desenvolvida uma análise *SWOT* resultante de uma sessão de *Brainstorming* que contou com a colaboração de vários elementos da equipa da *Multicargo*. Esta sessão possibilitou a descoberta de vários pontos fortes e fracos que quando resolvidos e aperfeiçoados tornam-se em fatores de melhoria do funcionamento interno da empresa. Para além disto, foi possível, também, através da reflexão crítica efetuada, encontrar oportunidades e ameaças que estão, tanto direta como indiretamente, relacionadas com a *Multicargo*. As sugestões de melhoria, descritas no ponto 5.1.1, foram encontradas através do cruzamento de fatores positivos e negativos, tanto internos como externos, o que permite à empresa solucionar alguns dos seus pontos fracos a partir dos seus pontos fortes e colmatar a existência de certas ameaças à sua atividade por meio de investimento nas oportunidades descobertas.

Ainda como trabalho prático deste relatório, foram implementados cinco indicadores de desempenho que, pela sua natureza, tornam-se uma mais-valia para o desenvolvimento das funções, processos, serviços prestados e tomada de decisão da empresa *Multicargo*: variação do número de capas de processos em arquivo, índice de satisfação dos clientes, taxa de serviços concretizados, índice de atraso nas entregas e “tempo de ciclo do pedido”. Para auxiliar na aplicação destes indicadores de desempenho foi necessário desenvolver certas ferramentas que permitissem uma leitura fácil e rápida referentes às áreas em análise. Para o indicador de desempenho relativo à variação do número de capas de processos em arquivo foi efetuada uma contagem do número de capas, tendo toda a informação recolhida sido agrupada num gráfico que revela a sua evolução desde o ano de 2017. Para o cálculo do índice de satisfação dos clientes foi necessário recorrer a um documento *Excel*, exposto no anexo IV.B, criado pela empresa com o objetivo de reunir numa tabela a informação gerada pelas respostas dos clientes aos inquéritos de satisfação enviados, estando um modelo deste questionário exposto no anexo IV.A. Para o cálculo da taxa de serviços concretizados foi utilizada uma tabela já desenvolvida pelo departamento operacional onde são registados todos os pedidos de orçamentos efetuados. No entanto, e devido à inexistência de um documento onde fosse possível registar os dados relativos aos serviços concretizados, foi criada e desenvolvida uma tabela dinâmica, apresentada no anexo V, cujo objetivo é calcular de forma

automática, tanto este, como os restantes dois indicadores de desempenho: índice de atraso nas entregas e “tempo de ciclo do pedido”.

Todo o trabalho desenvolvido nos capítulos IV e V permitiu adquirir um conhecimento mais aprofundado do funcionamento geral da empresa *Multicargo – Transportes e Logística, Lda.*, e, em especial, do departamento de importação, devido à realização dos diversos mapas processuais. Tanto os fluxogramas elaborados, como a análise *SWOT* e os indicadores de desempenho desenvolvidos representam uma mais-valia para a empresa, uma vez que lhe possibilita uma visão mais detalhada dos aspetos a melhorar e do caminho a seguir a médio prazo.

CAPÍTULO VI

6. Reflexões

6.1 Conclusões

Atualmente, é a vasta rede de agentes mundiais que tem aumentado a influência da atividade transitária no comércio internacional. Este tipo de empresas, ao longo dos anos, tem-se especializado em fornecer serviços de suporte administrativo e de transporte, preparar e disponibilizar todos os documentos relativos ao transporte de mercadorias, formalidades aduaneiras e providenciar plataformas logísticas, localizadas em pontos estratégicos, preparadas para receber/levantar mercadoria e manuseá-la em operações *cross-docking*. Para além de tudo isto, são os Transitários que possuem um maior poder negocial junto das empresas transportadoras, o que lhes permite obter uma vantagem competitiva e praticar, assim, preços mais competitivos. Deste modo, as empresas que sejam clientes de um Transitário apenas têm de subcontratar os seus serviços, poupando, assim, custos, tempo, esforço e recursos que seriam despendidos a tratar de todas as questões necessárias. A maior vantagem deste tipo de parcerias é que as empresas conseguem dedicar-se, quase em exclusivo, ao desenvolvimento da sua atividade principal, apenas com a preocupação de conservar os objetivos delineados entre todos os intervenientes da cadeia de abastecimento. A grande desvantagem consiste, apenas, na perda de controlo direto, por parte das empresas, sobre as suas mercadorias, ficando sempre, como será de esperar, salvaguardadas por um contrato, previamente assinado, que preserve todos os interesses das partes.

O presente relatório teve como objetivo o acompanhamento de todos os processos desenvolvidos pela *Multicargo – Transportes e Logística, Lda.*, considerando, também, todas as entidades intervenientes, tais como, transportadoras, armazenistas, agentes aduaneiros, seguradoras, entre outras, para que fosse elaborado um fluxograma completo, simplificado e descritivo de todos os procedimentos a executar. Estes dados qualitativos resultaram da observação e acompanhamento das rotinas no departamento de importação e da perceção das responsabilidades a atribuir nas diversas fases do processo. Quanto à revisão bibliográfica que sustentou todo o relatório, esta decorreu sem grandes dificuldades de pesquisa à exceção do tema “Regras *Incoterms*”, já que surgiu a necessidade de elaborar uma tabela que auxiliasse na sua compreensão, uma vez que a extensa pesquisa realizada revelou a existência de bastante informação desatualizada e até contraditória. Deste modo, a construção da tabela 3 funcionou como um quadro resumo de toda a informação adquirida e permitiu, desta forma, um melhor entendimento relativamente à utilização dos vários termos de comércio e sua respetiva funcionalidade, no que se refere à distribuição de direitos e obrigações dos intervenientes. Através da revisão bibliográfica elaborada, concluiu-se que as organizações devem recolher periodicamente dados relativos ao mercado em que se inserem, a potenciais clientes e a parcerias vantajosas, com o intuito de arrecadar informação e conhecimento que produza ideias inovadoras e implementação de melhorias.

O fluxograma elaborado possibilitou uma visão detalhada e consolidada do processo de importação, que se revelou bastante dinâmico. A informação gerada ao longo do relatório permitiu agregar informações que se traduzem em melhores decisões. Neste sentido, verifica-se a real

importância da implementação desta ferramenta de gestão, pois esta é, efetivamente, o ponto de partida para que se possa, caso se verifique, fazer melhorias da qualidade e, assim, melhorar a satisfação dos clientes. A análise *SWOT* elaborada permitiu ter um conhecimento global e mais aprofundado da empresa, referente a todos os seus departamentos, assim como ao ambiente em que se insere. Este instrumento de gestão proporciona à empresa uma averiguação geral de todos os fatores positivos e negativos que a envolvem, fornecendo, assim, a capacidade de tomar as melhores decisões possíveis, tanto para obter vantagens como para corrigir falhas. Os indicadores de desempenho analisados foram escolhidos de entre os mais relevantes para a monitorização dos resultados operacionais e administrativos de empresas do setor em que se enquadra a *Multicargo*, tendo presente as atuais prioridades estratégicas da empresa. Este instrumento permite acompanhar e exibir a evolução da empresa, assim como encontrar a origem de erros e de ações que revelam custos desnecessários. A adoção destas ferramentas da qualidade, como parte integrante de normas internacionalmente aceites, demonstram aos clientes e fornecedores uma maior segurança, confiabilidade e garantia da qualidade dos seus serviços.

Durante a construção dos fluxogramas foi possível verificar a complexidade das etapas processuais e dos diversos desafios proporcionados, tanto pelos clientes, fornecedores, como pelo próprio mercado. Perante estas dificuldades surge a necessidade iminente de se encontrar soluções que sejam eficientes e eficazes com a maior brevidade possível. No entanto, não foram identificadas falhas nos procedimentos de importação, o que significa que, para já, a empresa possui uma boa estrutura operacional e uma capacidade de resposta adequada, devendo, apenas, continuar a atualizar o fluxograma sempre que existirem mudanças. A análise *SWOT* revelou bastantes factos positivos e geradores de oportunidades, o que transmite uma confiança e segurança adicional à empresa, já os aspetos internos negativos e as ameaças encontradas, apesar de evidenciar algumas dificuldades e obstáculos, quando cruzadas com os pontos fortes e as oportunidades refletem estratégias de gestão que auxiliam na manipulação das fraquezas e no confronto com as ameaças, como é possível verificar no ponto 5.1.1 - Sugestões de melhoria. Ao iniciar a implementação dos indicadores de desempenho escolhidos, a empresa conseguirá obter uma visão completa da sua evolução e do progresso que estes impõem.

Ao longo do período de estágio foi possível verificar que para serem tomadas decisões, a *Multicargo* exige, não só um conhecimento permanentemente atualizado do mercado, mas também resultados de frequentes análises internas prévias, uma vez que o crescimento e melhoria contínua dos processos devem ser princípios intrínsecos em qualquer organização. O trabalho realizado permitiu que a empresa fique com os seus processos documentados através de fluxogramas e que consiga, com esta ferramenta, continuar com a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e renovar o certificado referente à norma ISO 9001:2015.

6.2 Trabalho Futuro

Este relatório deve ser considerado como o ponto de partida para um trabalho que deve ser aprofundado de futuro. As linhas orientadoras, que se seguem, para trabalhos futuros são muito relevantes para que a *Multicargo* consiga obter os melhores resultados em todos os departamentos da empresa.

Após a elaboração dos mapas do departamento de importação, a *Multicargo* encontra-se preparada para que possa implementar a mesma abordagem no departamento de exportação e, ainda, aplicar ferramentas mais complexas e introduzir conceitos mais modernos, tal como, a melhoria contínua, apostando, deste modo, num fluxograma completo e descritivo de todos os seus procedimentos operacionais, para além de possibilitar uma total compreensão de todos os processos utilizados, tanto por qualquer colaborador como por qualquer entidade externa.

No que respeita às oportunidades encontradas durante a realização da análise *SWOT*, a empresa deve proceder à implementação das medidas descritas no subcapítulo denominado “Sugestões de Melhoria”, para que possam ser aplicadas as novas propostas delineadas e apresentadas neste ponto. Neste contexto, a empresa deve, num futuro próximo, focar-se em desenvolver estratégias que lhe permita dar continuidade ao trabalho desenvolvido para se seja possível solucionar os pontos negativos e aplicar medidas de resolução de problemas que, eventualmente, possam advir das ameaças identificadas, assim como, conseguir retirar o máximo proveito das oportunidades e das sugestões de melhoria encontradas.

Relativamente à implementação dos indicadores de desempenho, a empresa, numa segunda fase, ou seja, após a aplicação dos *KPI's* mencionados neste relatório, deve investir algum do seu tempo em calcular outros indicadores, também eles de uma grande relevância para a monitorização dos resultados, tais como:

- $$\text{Variação do volume de faturação} = \frac{\sum \text{Faturação}_{\text{ano atual}} - \sum \text{Faturação}_{\text{ano anterior}}}{\sum \text{Faturação}_{\text{ano anterior}}} \times 100$$

Equação 6 – Indicador de desempenho: variação do volume de faturação

- $$\text{Índice de angariação de clientes nacionais e/ou internacionais} = \frac{\text{Número de novos clientes nacionais e/ou internacionais}}{\text{Número de clientes nacionais e/ou internacionais}}$$

Equação 7 – Indicador de desempenho: índice de angariação de clientes nacionais e/ou internacionais

- $$\text{Custo do frete por unidade expedida} = \frac{\text{Custo total de transporte (€)}}{\text{Total de unidades expedidas}}$$

Equação 8 – Indicador de desempenho: custo do frete por unidade expedida

Referências

- A.T - Santos, I., & Pereira, F. (2012). *Manual da Prova do Estatuto Comunitário das Mercadorias*. Manual, AT - Autoridade Tributária e Aduaneira, Direcção de Serviços de Regulação Aduaneira - Divisão de Circulação de Mercadorias. Obtido em 1 de fevereiro de 2021, de https://info-aduaneiro.portaldasfinancas.gov.pt/pt/noticias/Documents/Manual_Prova_Estatuto_2012-11-02.pdf
- A2BC, D. (2017). *Diferença entre T1 e T2*. Obtido em 2 de fevereiro de 2021, de [a2bc.com: https://a2bc.com/blog/what-is-the-difference-between-t1-t2-customs-transit-documents/](https://a2bc.com/blog/what-is-the-difference-between-t1-t2-customs-transit-documents/)
- Acórdão TRP. (27 de março de 1990). *Acórdão do Tribunal da Relação do Porto*. Obtido em 20 de janeiro de 2021, de [dgsi.pt: http://www.dgsi.pt/jtrp.nsf/-/86809396FBAF5A9C8025686B0066890E](http://www.dgsi.pt/jtrp.nsf/-/86809396FBAF5A9C8025686B0066890E)
- Aeroportuarios, S. (2020). *Handling*. Obtido de <http://servicosaeroportoarios.weebly.com/handling.html#>
- alfaloc. (2020). Obtido em 17 de Dezembro de 2020, de <https://www.alfaloc.pt/apoio-a-cliente/documentos-de-envio>
- Ângelo, L. B. (2005). *Indicadores de Desempenho Logístico*. Universidade Federal de Santa Catarina (GELOG-UFSC), Santa Catarina.
- APAT. (22 de outubro de 2000). *Condições Gerais de Prestação de Serviços pelas Empresas Transitárias*. Obtido em 20 de janeiro de 2021, de [apat.pt: https://apat.pt/site/uploads/paginas/documentos/2026564A-A6B50_1.pdf](https://apat.pt/site/uploads/paginas/documentos/2026564A-A6B50_1.pdf)
- APAT. (2020). *A Associação*. Obtido em 09 de Dezembro de 2020, de APAT.
- APAT. (2020). *Certificado de Excelência*. Obtido em 09 de Dezembro de 2020, de APAT: <https://www.apat.pt/pt/noticia/1372/certificado-de-excelencia>
- APAT. (2020). *Principais Vantagens*. Obtido em 10 de Dezembro de 2020, de APAT: https://apat.pt/pt/selo_excelencia/
- APAT, Rogério Alves Vieira. (2013). *Comércio Internacional e os Transportes*.
- APCER. (2015). *Associação Portuguesa de Certificação - Guia do Utilizador: ISO 9001:2015*.
- APCMC. (2015). *Manual Prático de Exportação para a Fileira da Construção*. Porto: Multitema - Soluções de Impressão, S.A.
- Araújo, B., Mendes, H., & Pereira da Silva, M. (2017). *Análise SWOT como Fator Competitivo*.
- Arnhold, P. J. (2006). *Projeto de melhoria do desempenho de plataformas logísticas terceirizadas, num contexto de mudança de sistema ERP*. Projeto, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Engenharia de Produção, São Paulo.
- arnoud. (2019). *arnoud Incoterms*. Obtido em 20 de novembro de 2020, de [arnoud.pt: http://www.arnaud.pt/incoterms.html](http://www.arnaud.pt/incoterms.html)
- Autoridade Tributária e Aduaneira. (s.d.). *Manual de Origens Parte II - Origem Preferencial*.
- Azevedo, I. C. (2016). *Fluxograma como Ferramenta de Mapeamento de Processo no Controle de Qualidade de uma Indústria de Confeccção*. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Gestão da Qualidade.
- Ballou, R. (2007). The evolution and future of logistics and supply chain management. pp. 332-333/335-336.

- Barros, I. G. (2018). *Definição de Indocadores de Desempenho através da Análise e Interpretação de dados*. Tese de Mestrado, Universidade do Minho - Escola de Engenharia, Minho.
- Borda, A., & Muguilo, R. A. (2014). *Crédito Documentario - Dirección de Publicaciones - Universidad de La Sabana* (2º ed.). Editorial Astrea.
- Botelho, M., & Winter, L. (2014). *O regime jurídico internacional do transporte multimodal de mercadorias: um comparativo entre a Convenção de Genebra de 1980 e as regras CNUCED/CCI*. Revista do Programa de Pós-Graduação em Direito da UCP, Universidade Católica de Petrópolis, Rio de Janeiro. Brasil. Obtido de digitalis-dsp.uc.pt.
- Câmara de Comércio. (2020). *Cerificados de Origem*. Obtido em 12 de Dezembro de 2020, de <https://www.ccip.pt/pt/o-que-fazemos/docs-exportacao/cerificados-de-origem>
- Câmara de Comércio e Indústria do Centro. (2020). *Certificados de Origem*. Obtido em 13 de Dezembro de 2020, de <http://www.cec.org.pt/ccic/certificacao-de-origem/>
- Carvalho, J. (2017). Em M. Robalo (Ed.), *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento* (2º ed., pp. 23-28). Edições Sílabo. Obtido de <https://docplayer.com.br/50832483-Logistica-e-gestao-da-cadeia-de-abastecimento-2a-edicao-edicoes-silabo-jose-crespo-de-carvalho-coordenador.html>
- Carvalho, J., & Encantado, L. (2006). *Logística e Negócio Eletrónico*. Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação. Obtido de https://web.archive.org/web/20090320012333/http://www.spi.pt/negocio_electronico/documentos/manuais_PDF/Manual_VI.pdf
- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*. Pearson, Reino Unido. Obtido em 2021
- Comércio, C. d. (2020). *Certificados de Origem*. Obtido em 12 de Dezembro de 2020, de <https://www.ccip.pt/pt/o-que-fazemos/docs-exportacao/cerificados-de-origem>
- Comissão das Comunidades Europeias. (2002). *Documento de Trabalho dos Serviços da Comissão - Guia dos procedimentos aduaneiros no transporte marítimo de curta distância*. Bruxelas. Obtido em 2 de fevereiro de 2021, de <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/2/2002/PT/2-2002-632-PT-1-0.Pdf>
- Comissão Europeia. (2020). *TRANSIT MANUAL*. Obtido em 1 de fevereiro de 2021, de https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/transit_manual_june_2020_en.pdf
- Decreto-Lei n.º 255/99 de 7 de Julho Versão 27-08-2013. (2013).
- Diário da República Eletrónico. (2016). *Decreto-Lei nº 51/2016*. Obtido em 19 de Novembro de 2020, de dre.pt: https://dre.pt/home/-/dre/75170445/details/maximized?p_auth=oAdvWfS8
- Diário da República Eletrónico. (1986). *Decreto-Lei nº 183/86*. Obtido em 25 de Novembro de 2020, de https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/228207/details/maximized?sort=whenSearchable&sortOrder=ASC&q=Constitui%C3%A7%C3%A3o+da+Rep%C3%BAblica+Portuguesa&print_preview=print-preview&perPage=100
- Diário da República Eletrónico. (2011). *Decreto-Lei nº 23/2011*. Obtido em 25 de Novembro de 2020, de dre.pt: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/279775/details/maximized>
- Diário da República Eletrónico. (2012). *Decreto-Lei nº 71/2012*. Obtido em 25 de Novembro de 2020, de <https://dre.pt/pesquisa/-/search/553661/details/maximized>
- eCommerce, T. s. (29 de Janeiro de 2020). *Encomendas para países extracomunitários*. Obtido em 17 de Dezembro de 2020, de <https://tsecommerce.com/blog/como-fazer-envios-extracomunitarios/>

- economias. (2020). *Farura Pró-Forma*. Obtido em 16 de Dezembro de 2020, de <https://www.economias.pt/fatura-pro-forma/>
- European Commission, D. G. (2020). *Access2Markets*. Obtido em 11 de Dezembro de 2020, de <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/welcome-access2markets-trade-helpdesk-users>
- Ferreira, L. C. (2019). *Mapeamento dos Processos Produtivo e Logístico numa Empresa Produtora de Vinhos*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- flexport. (2021). Obtido em 07 de fevereiro de 2021, de flexport.com: <https://www.flexport.com/glossary/co-loader/>
- ICC Introdução. (2019). Em Câmara de Comércio Internacional, *Incoterms 2020* (pp. 1-19).
- ICC Portugal. (12 de Outubro de 2018). *Notícias ICC*. Obtido em 17 de Novembro de 2020, de icc-portugal: <https://www.icc-portugal.com/Noticias/aviso-da-icc-para-falsos-incoterms-2020-e-formacoes-enganosas>
- ICC Portugal. (2020). *Incoterms 2020*. Obtido em 16 e 17 de Novembro de 2020, de icc-portugal: <https://www.icc-portugal.com/Incoterms%C2%AE2020/incoterms-2020>
- IMT. (2020). *Armador de Comércio Marítimo / Instituto da Mobilidade e dos Transportes*. Obtido em 10 de Dezembro de 2020, de <http://www.imt-ip.pt/sites/IMTT/Portugues/TransporteMaritimo/Armador%20de%20Com%C3%A9rcio%20Mar%C3%ADtimo/Paginas/Armador%20de%20Com%C3%A9rcio%20Mar%C3%ADtimo.aspx>
- IMT. (2020). *Pesagem de Contentores/ Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P.* Obtido em 19 de Novembro de 2020, de [imt-ip-pt: http://www.imt-ip.pt/sites/IMTT/Portugues/TransporteMaritimo/Conven%C3%A7%C3%A3o%20SOLAS%20-%20OMI/Paginas/Conven%C3%A7%C3%A3o_SOLAS_OMI.aspx](http://www.imt-ip.pt/sites/IMTT/Portugues/TransporteMaritimo/Conven%C3%A7%C3%A3o%20SOLAS%20-%20OMI/Paginas/Conven%C3%A7%C3%A3o_SOLAS_OMI.aspx)
- Infopédia. (2020). *Transitário in Dicionário infopédia da Língua Portuguesa*. Obtido em 09 de Dezembro de 2020, de <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/Transit%C3%A1rio>
- IPQ. (20 de Novembro de 2020). *Instituto Português da Qualidade*. Obtido em 25 de Novembro de 2020, de ipq.pt: <http://www1.ipq.pt/PT/SPQ/Pages/SPQ.aspx>
- IPQ. (20 de Novembro de 2020). *Instituto Português da Qualidade*. Obtido em 25 de Novembro de 2020, de ipq-pt: <http://www1.ipq.pt/PT/IPQ/Pages/IPQ.aspx>
- IPQ: benefícios da normalização. (20 de Novembro de 2020). *Instituto Português da Qualidade - Benefícios da Normalização*. Obtido em 24 de Novembro de 2020, de ipq.pt: http://www1.ipq.pt/pt/normalizacao/a_importancia_da_normalizacao/beneficios%20da%20normalizacao/Pages/Beneficios-da-Normalizacao.aspx
- IPQ: importância. (20 de Novembro de 2020). *Instituto Português da Qualidade - A Importância da Normalização*. Obtido em 24 de Novembro de 2020, de ipq.pt: http://www1.ipq.pt/pt/normalizacao/a_importancia_da_normalizacao/Pages/A-Importancia-da-Normalizacao.aspx
- IPQ: princípios. (20 de Novembro de 2020). *Instituto Português da Qualidade - Princípios da Normalização*. Obtido em 24 de Novembro de 2020, de ipq.pt: http://www1.ipq.pt/pt/normalizacao/a_importancia_da_normalizacao/principios%20da%20normalizacao/Pages/Principios-da-Normalizacao.aspx
- Klog. (2018). *Líder Mundial Renova Três Certificações à Klog*. Obtido em 16 de fevereiro de 2021, de klog.pt: https://www.klog.pt/logistics/pt/news_63.php

- Lizardo, J. M. (2014). *Documentação de Suporte aos Contratod de Transporte Marítimo*.
- LogistranZ. (2011). *Terminologia: Documentos Import/Export*. Obtido em 10 de Dezembro de 2020, de https://logistradu.wordpress.com/2011/12/04/docs_importexport/
- Machado, S. S. (2012). *Gestão da Qualidade*. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - Goiás, Campus Inhumas.
- Manaadiar, H. (17 de janeiro de 2021). *shipping and freight resource*. Obtido em 07 de fevereiro de 2021, de <https://www.shippingandfreightresource.com/who-is-a-co-loader-on-a-liner-service/>
- Martinelli, F. B. (2009). *Gestão da Qualidade Total*.
- Merino Palomar, A. (Outubro de 2015). *O Institute of Cargo Clauses: origem*.
- Moreira, E. (2002). *Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho*. Pós-graduação em engenharia de produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Engenharia de produção.
- Moreira, J. G. (2018). *A Influência do Transitário na Cadeia de Abastecimento*. Tese de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Moura, B. (2006). Em *Logística: Conceitos e Tendências* (1º ed., pp. 15-24). Lisboa: Centro Atlântico. Obtido de <https://books.google.pt/books?id=ulReFl6gzugC&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>
- Moura, L. S., Amorim, M. A., & Torres, M. G. (2019). Avaliação do Processo: Estudo de Caso em uma Empresa Prestadora de Serviços Mecânicos Automotivos na Cidade de Penedo - AL. *Revista de Adminidtração do CESMAC*.
- Multicargo. (22 de Junho de 2016). *O que é o Transporte Multimodal?* Obtido em 09 de 12 de 2020, de <http://www.multicargo.pt/blog/o-que-e-o-transporte-multimodal>
- Multicargo. (2016). *Transporte Marítimo*. Obtido em 11 de Dezembro de 2020, de <http://www.multicargo.pt/blog/transporte-maritimo-qual-tipo-contentor-melhor-se-adapta-as-suas-necessidades>
- Multicargo. (2017). *Multicargo*. Obtido em 2021, de Multicargo - Transportes e Logística: <http://www.multicargo.pt/en/>
- NP EN ISO9001:2015. (2015). *Norma Portuguesa Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos ISO 9001:2015*. Instituto Português da Qualidade, Rua António Gião, 2 - Caparica.
- Oliveira, L. C. (2019). *Controle de Qualidade - Sistemas Normativos ISO 9001 e 14001*. PDF de apoio à unidade curricular: Qualidade, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Oliveira, L. C. (2019). *Controlo de Qualidade - Sistema Normativo ISO 9001 e 14001 (texto de apoio à unidade curricular)*. Instituto Superior D. Dinis , Instituto Superior de D. Dinis.
- Oliveira, Lia Coelho. (2020). *Logística e Cadeia de Abastecimento*. PDF de apoio da unidade curricular de Logística e Aprovisionamento, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Pigozzi, B., Vieira, P., & Oliveira, P. (2016). *Tipos de Modais: vantagens, desvantagens e aplicabilidade, XIII(1)*.
- Pinto, A. C. (2015). *Relatório de estágio*. Politécnico da Guarda.

- Rangel. (23 de Outubro de 2020). *Transporte multimodal: características e vantagens*. Obtido em 10 de Dezembro de 2020, de Rangel: <https://www.rangel.com/pt/blog/transporte-multimodal-caracteristicas-vantagens/>
- Ribeiro, V. L. (2019). *Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade numa empresa de manutenção preventiva*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho - Escola de Engenharia, Minho.
- Rico, P. J. (2014). *Logística e sustentabilidade ambiental*. Tese de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Roma Andrade. (2020). *Incoterms 2020*. Obtido em 20 de novembro de 2020, de romandrade.com: <https://romandrade.com/pt/incoterms-2020/>
- Santander Trade. (2020). *Incoterms*. Obtido em 20 de novembro de 2020, de Portal Santander Trade: <https://santandertrade.com/pt/portal/analise-os-mercados/incoterms#haut>
- Santos, P. V., & Santos, L. D. (15 de dezembro de 2018). *Gestão de Indicadores: um estudo de caso no setor dos serviços*.
- Santos, R. (2017). *Os Transportes no Comércio Internacional*.
- SOLAS 74. (1974). *The International Convention for the Safety of Life at Sea. Chapter VI Carriage of Cargoes and Oil Fuels, Part A General Provisions, Regulation 2 Cargo Information*.
- Tavares, C. (2009). *As Origens da Logística e a sua Evolução*. Tese de Mestrado, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro.
- Timocon. (2020). *CMR*. Obtido em 10 de Dezembro de 2020, de <https://www.timocom.pt/lexicon/dicion%C3%A1rio-de-transporte/cmr>
- UVAGP, E. R. (22 de Maio de 2017). *Fluxograma como ferramenta de qualidade de gestão*. Obtido em 04 de Dezembro de 2020, de uvagpclass.wordpress.com/2017/05/22/fluxograma-como-ferramenta-de-qualidade-de-gestao/
- WinTrans. (08 de março de 2018). *Software de Transportes*. Obtido em 13 de março de 2021, de [wintrans: https://wintrans.net/](https://wintrans.net/)

Anexos

Anexo I – Documentos do Comércio Internacional

Fatura Comercial e Fatura Pró-forma

Estes dois tipos de faturas comprovam a existência de um contrato entre o comprador e o vendedor e exibem as características deste acordo.

A fatura comercial, no que respeita às transações intracomunitárias, é o único documento que contém a descrição detalhada das mercadorias. No que respeita às transações extracomunitárias, esta fatura serve de orientação para o preenchimento da documentação necessária à exportação. Este documento deve ser emitido pelo exportador. Para o importador os elementos da fatura comercial são essenciais para uma correta aplicação dos direitos aduaneiros. Os dados da fatura incluem: número e data de emissão, nome e morada da empresa do vendedor e do comprador, número da encomenda, descrição dos artigos (código pautal, quantidade, preço unitário), condições de entrega e pagamento, peso bruto e líquido, entre outros (APCMC, 2015), como é possível verificar no modelo abaixo.

bayplas
bagclosures

BAYPLAS TEL VE PLASTİK MAMÜLLERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.

Mehmet Akif Mah. Tezcan Cad.
No:7/B, 34774 ÜMRANIYE - İSTANBUL
Tel : 0216 364 97 45
Faks : 0216 364 97 45
VD: ALEM DAG
VN: 1551128636

COMMERCIAL INVOICE

CUSTOMER		Invoice no.	
Clairon Filters LDA		GIB2021000000068	
Address : [REDACTED]		Invoice Date 16.02.2021	
City : [REDACTED]		Delivery Terms EXW	
Phone : [REDACTED]		Invoice Date 16.02.2021	
Email : [REDACTED]		Payment 100% advance payment	
		Country of Origin TURKEY	
Description	Quantity	Unit price	Price
	KG	EUR/KG	EUR
Plastic Coated Wire - 5.00 mm x 0.58 mm	2.100 KG	3,99 EUR	8.379,00 EUR
Plastic Coated Wire - 2.60 mm x 0.80 mm	1.100 KG	5,22 EUR	5.742,00 EUR
The exporter of the products covered by this document declares that, except where otherwise clearly indicated, these products are of TURKEY preferential origin. (Place _____ ISTANBUL _____ and date ____ 16.02.2021 _____)			
Payment In Advance THE GOODS OF TURKISH ORIGIN			
Bank Account BANK NAME : TÜRKİYE VAKIFLAR BANKASI, T.A.O. (VAKIFBANK) SWIFT CODE : TVBATR2A IBAN: TR09 0001 5001 5804 8018 9788 17 COMPANY NAME : BAYPLAS TEL VE PLASTİK MAMÜLLERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.		BAYPLAS TEL VE PLASTİK MAMÜLLERİ SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ Mehmet Akif Mah. Tezcan Cad. No: 7-B Ümraniye / İSTANBUL Akmerdag V.D. : 155 112 8636	
Total Price:			14.121,00EUR

A fatura pró-forma é vista como uma pré-fatura, uma vez que esta é enviada ao comprador antes de este receber a mercadoria. Este tipo de fatura não é um documento de pagamento, serve para informar o importador e as respetivas autoridades aduaneiras acerca dos detalhes da mercadoria encomendada. Esta fatura é, também, um suporte aos documentos de transporte, indicando entre outros aspetos, o preço, condições da transação comercial e características das mercadorias (econimias, 2020).

Packing List

Packing List é o documento que detalha toda a mercadoria com o objetivo de facilitar a identificação, a localização de qualquer produto e a inspeção física das cargas por parte dos fiscalizadores, tanto nas alfândegas de origem como nas de destino. Durante a verificação da mercadoria, este é o documento que as autoridades utilizarão para confirmar a legalidade da operação. Esta *Packing List* permite, também, que o importador tenha acesso à descrição pormenorizada dos produtos que irá receber (eCommerce, 2020).

Bayplas
bagclosures

BAYPLAS TEL VE PLASTİK MAMÜLLERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.
Istanbul, Turkey
Tel : [REDACTED]

Packing List

Date: 16.02.2020

To: [REDACTED]
Address: [REDACTED]

No:	Description	Quantity
1	Plastic Coated Wire - 5.00mmx0.58mm	1 PALLET
2	Plastic Coated Wire - 5.00mmx0.58mm	1 PALLET
3	Plastic Coated Wire - 2.60mmx0.60mm	1 PALLET
4	Plastic Coated Wire - 2.60mmx0.60mm	1 PALLET

Gross weight : 3320 kg
Net weight : 3200 kg
Box Dimensions : 35x35x26 cm
Pallet No: 1 / 110x130x180
Pallet No: 2 / 110x130x180
Pallet No: 3 / 110x130x160
Pallet No: 4 / 110x130x160

TOTAL 4 PALLET

BAYPLAS TEL VE PLASTİK MAMÜLLERİ
SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ
Mehmet Akif Ersoy, Tuzcucağı Cd. No: 7-B
Ümraniye / İSTANBUL
Alemdağ V.D. 3155 1/2 8636

Certificado de Origem

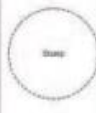
O Certificado de Origem é um dos documentos indispensáveis ao importador. Este documento deve ser facultado pelo vendedor e utilizado pelos dois intervenientes. O certificado é a prova da origem da mercadoria e, por isso, revela o benefício de uma isenção ou redução de impostos de importação, para além de facilitar o processo de desalfandegamento das mercadorias. Isto significa que este documento distingue a origem não preferencial da origem preferencial das mercadorias, ou seja, o certificado indica se as mercadorias importadas são oriundas de um país que conste da lista dos países com “Sistema de Preferências Generalizadas”, para que sejam beneficiários deste incentivo fiscal (eCommerce, 2020).

Este certificado é exigido em consequência dos regulamentos internos aplicados de cada país, com o objetivo de assegurar que as medidas de comércio sejam aplicadas corretamente. O Certificado de Origem deve ser emitido a cada nova importação, isto é, deve existir um documento correspondente a cada fatura, por exemplo se uma importação englobar três cargas diferentes, ou

seja, se existirem três faturas, logo deve haver três Certificados de Origem (Câmara de Comércio, 2020; Câmara de Comércio e Indústria do Centro, 2020).

Os Certificados de Origem podem ser de vários modelos:

- Certificado de Circulação das Mercadorias EUR 1 (*European Free Trade Agreement 1*) – é o documento que comprova que as mercadorias são provenientes da Comunidade Europeia e é utilizado nos acordos preferenciais mútuos, ou seja, quando as mercadorias são exportadas para os países que beneficiem de acordo preferencial (exceto a Turquia que usa o Certificado ATR).

1. Exporter (name, full address, country)		EUR 1 No A 300205	
		See notes attached before completing this form	
3. Consignee (name, full address, country) (Optional)		2. Countries used in preferential trade between and (Insert appropriate countries, groups of countries or territories)	
		4. Country, group of countries or territory in which the products are considered as originating	5. Country, group of countries or territory of destination
6. Transport details (Optional)		7. Remarks	
8. Item number, Marks and numbers, quantity and kind of packages (1) Description of goods		9. Gross mass (kg) or other measure (litres, etc.)	10. Invoices (Optional)
11. CUSTOMS DISCRETIONARY Declaration certified Export document (2) Part: No _____ Customs office _____ Issuing country or territory _____ Date _____ (Signature)			12. DECLARATION BY THE EXPORTER 1. The undersigned declares that the goods described above meet the conditions required for the issue of this certificate. Place and date _____ (Signature)
<small>(1) If goods are not packaged, indicate number of articles or units to fulfil the requirement (2) Complete only when the regulations of the exporting country or territory require</small>			

- Certificado de Origem FORM A – é o documento utilizado nos acordos entre países que constam da lista dos beneficiários de um “Sistema de Preferências Generalizadas” e outros países, uma vez que a União Europeia concede unilateralmente este benefício, sem exigir reciprocidade.

ORIGINAL

1. Exporter's name, address, country [Redacted]		Certificate No. F234782439819 CERTIFICATE OF ORIGIN Form F for China-Chile FTA	
2. Producer's name and address, if any [Redacted]		Issued in: The People's Republic of China (See instruction overleaf)	
3. Consignee's name, address, country [Redacted]		5. For Official Use Only <input type="checkbox"/> Preferential for Free Treatment Under China-Chile FTA <input type="checkbox"/> Preferential Treatment for Goods (Please state reasons)	
4. Means of transport used (as far as known) Departure Date: [Redacted] Vessel Flight/Transport No.: RETOBAE 1342E Port of loading: QINGDAO, CHINA Port of discharge: TENDA AEROC, CHILE		Signature of Authorized Signatory of the Issuing Country: [Redacted]	
7. Item number (Max 20)	8. Marks and numbers on packages	9. Number and kind of packages, description of goods	10. HS code (Six digit code)
1	[Redacted]	[Redacted]	442 39
			11. Origin (See instructions)
			Y
			12. Gross weight (kg) or other measure (grams, etc.)
			300000
			13. Number, date of invoice and invoice value
			POB 1002 2017/01/08
14. Declaration by the exporter The undersigned hereby declares that the above details and statements are correct, that all the goods were produced in [Redacted] and that they are eligible for preferential treatment under the FTA for the purposes specified in the FTA for the purposes specified in the FTA.		15. Certification I, the undersigned, certify, on the basis of control carried out, that the destination of the goods is [Redacted]. Place of issue: [Redacted] Country of issue: [Redacted] Address: NO. 1011, TIANJIN ROAD, HETIAN DISTRICT, SHANGHAI, CHINA.	

* A Certificate of Origin under China-Chile Free Trade agreement shall be valid for one year from the date of issue in the exporting country.
AQSIQ 120231779

- Certificado de Origem (não preferência) – é o documento usado quando as mercadorias oriundas do mercado comunitário se destinam à exportação para países terceiros não preferências.


CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA
CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY

Associação Empresarial de Portugal reconhecida como Câmara de Comércio e Indústria pela Portaria nº 58/98 de 11 de Fevereiro.
 Portuguese Entrepreneurial Association recognised as Chamber of Commerce and Industry by Portuguese law - Publ.º 58/98 of 22 February.

Os campos assinalados com * são de preenchimento obrigatório. Ajuda no preenchimento do Certificado de Origem

* Nome da pessoa de contacto:		* Fim do processo de contacto:	
* 1. Exportador (nome ou firma, endereço completo, tal como consta no registo comercial, se for caso disso): [Redacted]		Nº: [Redacted] PRÉCISO DE EMISSÃO	
* 2. Destinatário (nome, firma e endereço completo como são conhecidos ou indicação "à ordem"): [Redacted]		COMUNIDADE EUROPEIA <hr/> CERTIFICADO DE ORIGEM	
* 3. País de origem ("Comunidade Europeia" ou país de origem em caso): [Redacted]		* 4. Observações: [Redacted]	
* 6. Número de ordem, marca, número, quantidade e natureza dos volumes, designação das mercadorias (para as mercadorias, não embaladas indicar número de objectos ou escovas e "grama"): [Redacted]		* 7. Quantidade (expressa em peso ou outra unidade de medida): [Redacted]	

Relativamente às trocas comerciais entre qualquer país da União Europeia e a Turquia, o documento a aplicar é o Certificado ATR, uma vez que existe uma convenção específica que regula esta questão (alfaloc, 2020). O Certificado ATR não atesta a origem dos produtos, mas sim a livre circulação, certificando que as mercadorias em trânsito pagaram os respetivos direitos aduaneiros, tanto na Comunidade Europeia como na Turquia. Este documento deve ser acompanhado por uma declaração do fornecedor, onde indica qual a origem dos produtos: comunitária ou turca (Autoridade Tributária e Aduaneira).

Declaração de Mercadorias para Exportação (DME)

A Declaração de Mercadorias para Exportação (DME) é um documento emitido pelos armazéns de exportação no caso de mercadorias consolidadas (“grupagem”). A declaração de Carregamento Completo é utilizada para indicar à alfândega o local onde será feito o carregamento completo, com o objetivo de exportar a mercadoria (APAT, Rogério Alves Vieira, 2013), como é possível verificar no seguinte modelo:

Warelog
Sociedade de Serviços Logísticos, Lda

3. Titular do armazém de exportação

Documento Nº 22111

1. Decl. Merc. Disponível para Exportação

2. Recibo de entrada
RCB61915

4. Exportador / Depositante

5. Destinatário:
BROOKLINEN

6. Estância Aduaneira Processadora da Declaração:
Leixões PT00340

7. Identificação do pré-transporte Navio

8. Local de apresentação das mercadorias:
Armazém - Warelog / AEX0000818340PT

9. Identificação do Meio de Transporte
NAVIO/NAVIO

10. País de Destino:
Estados Unidos

Recibo	Pos	Marcas	Números	Quant.	Designação	P.B.	P.L.	CBM	Divisa	Valor
RCB61915		MARIO E ANTONIO		215	Cartão				USD	
Mercadoria: TEXTEIS LAR										
Totais:				215.0		2778.06	0.00	16.77		107258.44

Observações

17. Reservado Alfândega:

18. Anotações:

Titular do armazém de exportação / depositário:

19. Mercadoria recebida

Recebida em,
01-04-2021

20. Mercadoria disponível para exportação

Emitida em,
06-04-2021

Processado por computador

A2.R01.01

Declaração de Trânsito T1 e T2

O estatuto aduaneiro das mercadorias é o que determina se estas devem circular ao abrigo de uma declaração de trânsito T1 ou T2. Este estatuto aduaneiro distingue e indica o *status* das mercadorias transportadas (A.T - Santos & Pereira, 2012).

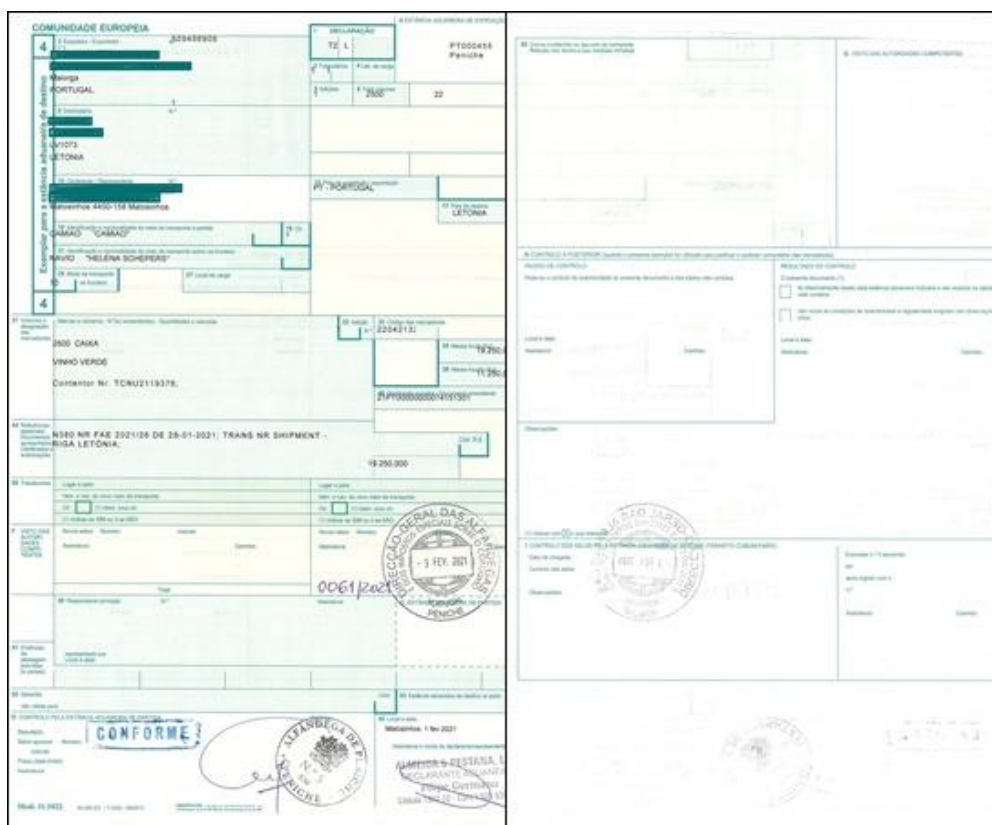
A declaração T1 também considerada como documento de trânsito comunitário T1, alerta para que certas formalidades ainda não foram cumpridas e, por esta razão, a mercadoria transportada, que cruza fronteiras comunitárias ou que seja guardada em armazéns alfandegários, ainda se encontra sobre o controlo aduaneiro, não podendo, deste modo, ser distribuída até que as formalidades sejam cumpridas (por exemplo: pagamento do imposto de importação). Neste seguimento, é no porto de destino final que deve ser apresentado o documento T1 e cobrados os impostos devidos para que a mercadoria seja liberta do controlo aduaneiro, isto é, para que seja emitido o Documento de Despacho Aduaneiro (Comissão Europeia, 2020).

The form is a detailed customs declaration for the European Community. It is divided into several main sections:

- Header:** Includes 'COMUNIDADE EUROPEIA', 'DOCUMENTO DE TRANSPORTE DE ACOMODAMENTO', and 'NRM 21PT000'. It also features a barcode and 'EAPar: PT000340'.
- Origin and Destination:** 'País de origem' is Portugal (PT) and 'País de destino' is Lisboa (PT).
- Lista das Adições (List of Additions):** A table with columns: Adição (Description), Quantidade (Quantity), Peso líquido (Net weight), Valor líquido (Net value), and Designação (Designation).

Adição (Description)	Quantidade (Quantity)	Peso líquido (Net weight)	Valor líquido (Net value)	Designação (Designation)
1 FOLHA DE COBERTURA DE PLASTICO METAL E ESPRAL	5	1750	...	CM - 15021 DE 20021
2 BRASE	4	320	...	CM - 15021 DE 20021
3 CRISTAL	7	202	...	CM - 15021 DE 20021
4 OBJETOS DE LINO PERSONAL E DIMENSIONES	1	500	...	CM - 15021 DE 20021
5 ACESSÓRIOS DE BRANCO	4	2145	...	CM - 15021 DE 20021
- Control Sections:** 'CONTROLO PELA ESTANCIA ALFANDEGARIA DE ENTRADA' and 'CONTROLO PELA ESTANCIA ALFANDEGARIA DE SAIDA' with fields for 'Recebido' (Received) and 'Examinado' (Examined).
- Administrative:** Includes 'Assinatura' (Signature) and 'Data de emissão' (Date of issue).

O documento T2L é emitido quando a mercadoria já foi declarada para livre circulação, ou seja, quando a mercadoria já se encontra despachada no porto de transbordo, tendo as obrigações já sido cumpridas no país de origem. O documento T2L não se aplica quando o percurso da carga até ao porto de destino final for feito em transporte único, seja em modo aéreo ou marítimo (Comissão Europeia, 2020).



Outros Documentos de Acompanhamento

Dependendo do tipo de mercadoria a transacionar, existem diferentes tipos de certificados que são exigidos aos intervenientes da operação comercial.

Se a mercadoria for produtos de origem animal, então será exigido o Certificado Sanitário Internacional que comprava que todas as regras e condições internacionais de higiene veterinária são cumpridas. Este documento é emitido pela Autoridade Veterinária do país exportador (Santos R. , 2017).

Se a mercadoria se relacionar com produtos vegetais, um dos documentos indispensáveis é o Certificado Fitossanitário que atesta a qualidade e a isenção de parasitas, pragas e doenças. Em muitos países, este certificado é exigido para que seja autorizado o desalfandegamento e recolha da mercadoria. Este documento é emitido pelo Ministério da Agricultura do país exportador, sendo em Portugal emitido pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e da Saúde (eCommerce, 2020; Santos R. , 2017).

No caso de as mercadorias serem consideradas perigosas, estas têm de se fazer acompanhar pelo Certificado DGR (*Dangerous Goods Regulation*) que classifica a classe de perigosidade da mercadoria, indica a sua origem e destino e as condições de segurança exigidas para o transporte (Santos R. , 2017).

No caso de as mercadorias destinadas à exportação serem consideradas sensíveis, tais como, bebidas alcoólicas, tabaco, óleos minerais, entre outros, devem possuir um Documento de Acompanhamento (DA) que comprove a isenção do pagamento do Imposto Especial sobre o Consumo (IEC), (eCommerce, 2020).

Licença/Declaração de Importação e Exportação

Sem a apresentação das Licenças de Importação ou Exportação não é permitido o desalfandegamento das mercadorias. Estes documentos são emitidos pela Autoridade Tributária e Aduaneira (AT) e inclui informações acerca da mercadoria (unidades, peso, volume) e da operação comercial, em termos gerais, como por exemplo, identificação do comprador e país de origem da mercadoria no caso de licenças de Importação e identificação do exportador e país de destino no caso de Licenças de Exportação, regime tributário, cobertura cambial se aplicável, entre outras (APCMC, 2015).

Para qualquer importação ou exportação é necessário e essencial que se obtenha o Despacho Aduaneiro correspondente. Este documento verifica a exatidão dos dados declarados pelo importador e exportador, relativamente à mercadoria, aos documentos apresentados e à legislação aplicada do país respetivo, com o objetivo de promover o fácil e rápido desalfandegamento. O documento que serve de suporte à emissão deste despacho é a Declaração de Importação ou Exportação (eCommerce, 2020).

Documento Administrativo Único (DAU)

O Documento Administrativo Único (DAU) ou Despacho Aduaneiro de Exportação é o documento emitido pelo exportador ou por outra entidade por si designada, como por exemplo, Despachantes Aduaneiros autorizados. A emissão de uma declaração oficial é obrigatória em todas as exportações, importações e trânsito de mercadorias efetuadas entre a União Europeia e países terceiros. Deste modo para toda a mercadoria que entra no seu país de destino é exigida a emissão do Despacho Aduaneiro de Importação, assim como quando sai é exigida a emissão do Despacho Aduaneiro de Exportação. Em termos gerais, o DAU comprova o destino extracomunitário da mercadoria, isentando, deste modo, o exportador do pagamento do IVA respeitante (European Commission, 2020). Este documento é elaborado a partir dos elementos contidos na fatura da mercadoria a exportar, tais como, peso bruto e líquido, número de volumes, descrição dos produtos, classificação pautal, entre outras. Este revela, ainda, as condições da operação comercial, o meio de transporte a utilizar, o modo de acondicionamento da mercadoria, entre outros aspetos. São estas informações que irão possibilitar à Autoridade Aduaneira do país de destino perceber qual a categoria em que as mercadorias se enquadram e se possuem algum regime especial em que seja necessária a aplicação de taxas e impostos à importação, de acordo com as normas e regulamentos do país de destino (APCMC, 2015).

The image shows a detailed administrative form for the European Union, titled 'COMUNIDADE EUROPEIA' and 'DECLARACIÓN'. The form is organized into several main sections:

- EXEMPLO PARA O PAÍS DE DESTINO (Example for the destination country):** This section contains fields for origin (6), destination (8), and intermediate destinations (14). It also includes fields for identification and classification of goods (18, 20, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 36, 38, 40, 42, 44, 46, 48, 50, 52, 54, 56, 58, 60, 62, 64, 66, 68, 70, 72, 74, 76, 78, 80, 82, 84, 86, 88, 90, 92, 94, 96, 98, 100).
- DECLARACIÓN (Declaration):** This section includes fields for the type of declaration (1), origin (2), destination (3), and other details (4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100).
- DADOS COMERCIAIS (Commercial data):** This section includes a table with columns for 'Tipo', 'Base de tributação', 'Taxa', 'Regime', and 'Nº'. It also includes fields for the type of goods (47), the date of departure (48), and the date of arrival (49).
- DADOS ADMINISTRATIVOS (Administrative data):** This section includes fields for the administrative data (51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100).

Anexo II – Documentos de Transporte

Transporte Rodoviário

A Carta de Porte Rodoviário CMR/TIR ou CMR (*Convention Relative au Contrat de Transport International de Marchandise par Rout*, ou em português, Convenção Relativa ao Contrato de Transporte Internacional de Mercadorias por Rodovia) ou Declaração de Expedição CMR é o documento que comprova a existência de um contrato celebrado entre a empresa transportadora, que poderá ser um transitário, e a empresa exportadora. Este documento serve como comprovativo das condições em que a mercadoria foi carregada, evidência as instruções dadas ao transportador e tem, obrigatoriamente, de acompanhar a mercadoria. Para ser emitido o CMR é necessário que pelo menos um dos dois países intervenientes na transação comercial tenha aderido à Convenção CMR (Timocon, 2020; APCMC, 2015).

Conhecimento de Embarque - Rodoviário					
CMR Conhecimento internacional de Transporte rodoviário Carta de Porte Internacional por Carretera		<small>O transporte realizado ao abrigo deste Conhecimento Internacional de Transporte Rodoviário está sujeito às disposições da Convenção sobre o Contrato de Transporte, e a responsabilidade pelo transporte internacional de mercadorias, ou que se enquadra sob outras regras, aplica-se ao respectivo contrato de remessa ou do consignatário. O transporte realizado sob esta carta de Transporte Internacional está sujeito às disposições do contrato entre o remetente e o transportador e a Responsabilidade-Car de Portador en el Transporte, Convenção Internacional de Mercaderías, las cuales analizan toda estipulación que se aparta de ellas en perjuicio del remitente o del consignatario.</small>			
1 Nome e endereço do remetente / Nombre y domicilio del remitente		2 Número / Número			
4 Nome e endereço do destinatário / Nombre y domicilio del destinatario		3 Nome e endereço do transportador / Nombre y domicilio del porteador		5 Local e país de emissão / Lugar y país de emisión	
6 Nome e endereço do consignatário / Nombre y domicilio del consignatario		7 Local, país e data em que o transportador se responsabiliza pela mercadoria / Lugar, país y fecha en que el porteador se hace cargo de las mercancías			
9 Notificar a / Notificar a		8 Local, país e data de entrega / Lugar, país y plazo entrega			
		10 Transportadores sucessivos / Porteadores sucesivos			
11 Quantidade e categorias de volumes, marcas e números, tipos de mercadorias, contêineres e acessórios / Cantidad y clases de bultos, marcas y números, tipo de mercancías, contenedores y accesorios		12 Peso bruto em Kg / Peso bruto en Kg			
		13 Volume em m ³ / Volumen en m.cu.			
		14 Valor / Valor moeda / moneda			
15 Custos a pagar / Gastos a pagar	Na origem / Monto remitente	Moeda / Moneda	No destino / Monto destinatario	Moeda / Moneda	16 Declaração do valor das mercadorias / Declaración del valor de las mercancías
Prata / Plata					17 Documentos anexos / Documentos anexas
Outros / Otros					
19 Valor do frete externo / Monto del flete externo		18 Instruções sobre formalidades do aduaneiro / Instrucciones sobre formalidades de aduana			
20 Valor do reembolso contra entrega / Monto de reembolso contra entrega					
21 Nome e assinatura do remetente ou seu representante / Nombre y firma del remitente o su representante		22 Declarações e observações / Declaraciones y observaciones			
Data / Fecha					
23 Nome, assinatura e carimbo do transportador ou seu representante / Nombre, firma y sello del porteador o su representante		24 Nome e assinatura do destinatário ou seu representante / Nombre y firma destinatario o su representante			
Data / Fecha		Data / Fecha			

Transporte Ferroviário

A Carta de Porte Ferroviário CIM/COTIF (Convenção Relativa aos Transportes Internacionais Ferroviários) ou Declaração de Expedição CIM é o documento que comprova a existência de um contrato de transporte internacional ferroviário entre pelo menos dois países ligados por linhas ferroviárias inscritas na lista anexa do Convénio CIM/COTIF. No entanto, nesta modalidade, a intervenção de empresas transitárias é reduzida, uma vez que a realização de operações de “grupagem”, neste tipo de transporte, são muito pouco frequentes (Santos R. , 2017).

Transporte Marítimo

Bill of Lading (BL) ou Conhecimento de Embarque é um documento emitido pela companhia de navegação ou pelo transitário envolvido no processo. Este documento é o comprovativo da existência de um contrato de transporte celebrado entre o armador e a empresa interessada. O BL serve, ainda, de título de crédito (quando se recorre a uma carta de crédito) e título de propriedade da mercadoria, o que concede ao proprietário da mercadoria, o importador, a autorização de levantamento da sua carga. Este documento é usado, também, como comprovativo das condições em que a mercadoria deu entrada no navio (Santos R. , 2017).

Nos casos em que são os transitários, em nome dos exportadores, os responsáveis pelo processo de transporte, devem ser emitidas duas categorias do documento BL. O *Master Bill of Lading* (MBL) é emitido pela companhia de navegação em nome da empresa transitária no destino ao seu agente no destino, sendo este agente quem terá a obrigação de cumprir os trâmites no destino final e entregar a carga ao cliente.

Para além destes documentos principais, a companhia marítima exige, também, o *draft* do BL. Este documento é considerado como um rascunho da versão final do BL, a ser entregue antes do período de embarque (Lizardo, 2014).

Transporte Aéreo

Air Way Bill, Carta de Porte Aéreo ou, simplesmente, Carta de Porte é o documento que comprova a existência de um contrato de transporte celebrado entre a companhia aérea e a empresa exportadora, sendo esta Carta de Porte emitida pelo primeiro ou por um agente de carga autorizado pela IATA, a favor do segundo. Nos casos de este agente ser um transitário, o *Air Way Bill* deve ser emitido em nome do transitário ao agente no destino (LogistranZ, 2011). Nesta situação, deve ser emitido um outro documento denominado de Manifesto de Carga Aérea, que contenha a identificação do exportador e importador, o nome da companhia aérea, o número do voo e os aeroportos de origem, transbordo e destino (APCMC, 2015).

Nos casos em que são os transitários, em nome dos exportadores, os responsáveis pelo processo de transporte, agindo como intermediários, devem ser emitidas duas categorias do documento *Air Way Bill*. O *Master Air Way Bill* (MAWB) é emitido pela companhia aérea em nome da empresa transitária que opera no destino ao seu agente no destino, sendo este agente quem terá a obrigação de cumprir os trâmites no destino final e entregar a carga ao cliente. O *House Air Way Bill* (HAWB) é emitido pela empresa transitária em nome do exportador ao seu cliente final (Santos R. , 2017).

A necessidade da emissão dos documentos MBL e HBL (no transporte marítimo) e MAWB e HAWB (no transporte aéreo) surgiu do facto de existir serviços de consolidação, mais conhecidos como “grupagem”, isto é, quando um só contentor contém cargas de vários clientes. No entanto, é também possível a emissão de um *master* e um *house* nos casos em que toda a carga pertence a um só cliente, não sendo, porém, tão comum como nos serviços de consolidação (Multicargo, 2016).

Master Air Way Bill (MAWB)

House Air Way Bill (HAWB)

STAPLE DOCUMENTS ABOVE PERFORATION

235 PVG 1567 3674 235 - 1567 3674

Shipper's Name and Address:
MULTICARGO - TRANSPORTES E LOGISTICA, LDA.
AVENIDA MARIE BRITO 4161 4456-497 PARRAFITA
PRIME - +351 220 930 060
FAX NUMBER: +351 220 930 060
TAX NUMBER: 509 615 414

Carrier: TURKISH AIRLINES INC
Flight Number: GENEL MUKURULU ATATURK HAVAYOLU

Freight Status: FREIGHT PREPAID

Origin: PVG
Destination: SHANGHAI

Port of Destination: SHANGHAI

NO SOLID WOOD PACKING MATERIAL
TOTAL: (1) WOODEN CASE ONLY.

No. of Pieces	Weight	Volume	Charge	Total	Remarks and Quantity of Items and Segmentation Reference
1	388.0 KG	Q	57.52	22,317.76	CONSOLIDATED CASE AS PER ATTACHED MANIFEST NO FIRE RESISTANT NOT RESTRICTED 226 CMx124 CMx111 CM VOL: 1.245 CBM

Charges:
ARC 50.00 MFC 4286.00
MSC 388.00 CEC 60.00

Total Charges Due: 4,766.00

Signature of Shipper or Ship Agent: SHANGHAI

STAPLE DOCUMENTS ABOVE PERFORATION

235 PVG 15673674 HAWB:5922103181

Shipper's Name and Address:
MULTICARGO - TRANSPORTES E LOGISTICA, LDA.
AVENIDA MARIE BRITO 4161 4456-497 PARRAFITA
PRIME - +351 220 930 060
FAX NUMBER: +351 220 930 060
TAX NUMBER: 509 615 414

Carrier: TURKISH AIRLINES INC
Flight Number: GENEL MUKURULU ATATURK HAVAYOLU

Freight Status: FREIGHT COLLECT

Origin: PVG
Destination: SHANGHAI

NO SOLID WOOD PACKING MATERIAL
TOTAL: (1) WOODEN CASE ONLY.

No. of Pieces	Weight	Volume	Charge	Total	Remarks and Quantity of Items and Segmentation Reference
1	388.0 KG	Q	57.52	22,317.76	CONSOLIDATED CASE AS PER ATTACHED MANIFEST NO FIRE RESISTANT NOT RESTRICTED 226 CMx124 CMx111 CM VOL: 1.245 CBM

Charges:
ARC 50.00 MFC 4286.00
MSC 388.00 CEC 60.00

Total Charges Due: 4,766.00

Signature of Shipper or Ship Agent: SHANGHAI

Anexo III – Regras *Incoterms*

Anexo III.A – Diferenças entre *Incoterms* 2010 e *Incoterms* 2020

A grande diferença entre a versão de 2020 e a de 2010 encontra-se no foco para orientar os utilizadores das regras *Incoterms*, para que haja uma correta escolha de cada contrato e ajudar a comunidade comercial internacional a realizar trocas comerciais com menos riscos.

Neste contexto, o acentuado desenvolvimento das práticas comerciais, desde 2010, vieram exigir um conjunto de respostas mais específicas, por parte dos usuários. Um exemplo bastante concreto da necessidade da obtenção de orientações é o facto de o parágrafo 4 da regra 2 da Parte A do capítulo VI - Transporte de cargas - da Convenção Internacional para a Salvaguarda da Vida Humana no Mar de 1974 (SOLAS 74) impor, desde 1 de julho de 2016, que, no caso de embarque de contentores consolidados, por transporte marítimo, estes sejam pesados usando equipamento calibrado e certificado (SOLAS 74, 1974). Estas normas de determinação do peso bruto verificado (VGM – *Verified Gross Mass*) estão regularizadas, em Portugal, através do Decreto-lei nº51/2016 artigo 3º, Deliberação nº21/2017, Declaração de Retificação nº 21/2016 e Portaria 239/2016 que regulamentam a aplicação da Convenção SOLAS 74 no ordenamento jurídico nacional (IMT, 2020). É, ainda, essencial mencionar que, de acordo com o parágrafo 6 da Convenção SOLAS 74 (SOLAS 74, 1974) e do nº2 do artigo 8º do Decreto-lei nº51/2016, (Diário da República Eletrónico , 2016) o não cumprimento destas normas proíbem o carregamento do contentor consolidado. Todas estas novas operações de pesagem dos contentores (desde 2016) vieram dificultar as negociações, pois as partes integrantes do contrato de compra e venda não possuíam, na altura, qualquer orientação ou informação acerca de quem seria o responsável pelas despesas geradas e pelo incumprimento de alguma etapa que poderia levar a atrasos no carregamento da mercadoria e consequente incumprimento dos prazos contratuais estabelecidos. O Grupo de Redação da ICC considerou que as obrigações e custos relacionados com o VGM eram demasiado específicos e complexos para serem explicados apenas numa referência explicativa nas regras. Para resolver esta questão e, também, harmonizar as trocas comerciais que envolvessem esta situação, a ICC indica, nos *Incoterms* 2020, quem deve assumir tais obrigações, de acordo com a regra aplicada (ICC Introdução, 2019).

Segundo o Grupo de Redação da ICC, (ICC Introdução, 2019), foram ainda publicadas outras alterações ocorridas entre os diplomas de 2010 e 2020. Seguem-se as principais alterações que estão diretamente relacionadas com as regras *Incoterms*:

Bill of Lading (BL) na regra FCA – No termo FCA, para bens destinados ao transporte marítimo, a ICC oferece uma nova opção. O comprador, sendo o responsável pela contratação e custo do transporte principal, pode requerer a este transportador a emissão do documento “Conhecimento de Embarque” (BL – *Bill of Lading*) em nome do vendedor após o carregamento da mercadoria. Posto isto, o vendedor fica obrigado a apresentar o BL ao comprador (geralmente por meios bancários). No entanto, a ICC admite que, nesta regra, a entrega da mercadoria do vendedor ao comprador, ou seja, a transferência de riscos e custos, encontra-se concluída antes do carregamento, o que iliba o vendedor das responsabilidades após este momento. Contudo, a ICC

reconhece que apesar deste desfasamento entre a nova opção e a regra, este novo modelo veio satisfazer uma necessidade de mercado. A ICC faz ainda questão de realçar que mesmo no caso de a nova opção ser adotada numa troca comercial, o vendedor não tem qualquer obrigação relativamente à contratação do transportador principal.

Artigo A9/B9 – “Atribuição de custos” – Nesta nova edição 2020, o Grupo de Redação alterou a organização dos artigos, sendo que o posicionamento dos custos, passou para o Artigo A9/B9, com o intuito de oferecer uma lista mais completa e uma atribuição dos custos aos intervenientes mais precisa e intuitiva. A ICC, no seu manual, dá o exemplo da regra FOB em que os custos relacionados com a obtenção de documentos ainda aparecem no Artigo A6/B6 – “Documentos de entrega/transporte”, assim como no Artigo A9/B9 – “Atribuição de custos”. Esta disposição permite que os usuários ao procurarem por um tema específico, neste caso documentação, encontrem também quem se responsabiliza pelo seu custo.

Cláusulas de seguro nas regras CIF e CIP – Tal como nos *Incoterms* 2010, tanto na regra CIF como na regra CIP o vendedor tem a responsabilidade de se encarregar do seguro, por sua própria conta. A alteração em 2020 verificou-se ao nível das diferentes coberturas do seguro para estes dois termos. A regra CIF permanece inalterada, ou seja, o vendedor é obrigado a instituir a cobertura mínima prevista na Cláusula C) do Instituto de Cláusulas de Carga ou quaisquer cláusulas idênticas. Na regra CIP, o vendedor deve fornecer uma cobertura de acordo com a Cláusula A) do Instituto de Cláusulas de Carga, isto é, a cobertura não deve cobrir apenas certos eventos de perdas, mas sim todos os riscos. A ICC permite, tal como em 2010, que as partes decidam sobre coberturas de seguro diferentes.

Para entender melhor esta temática, e segundo o artigo nº2.287 do autor Alberto Merino Palomar, (Merino Palomar, 2015), *The Institute Cargo Clauses* (em português, Instituto de Cláusulas de Carga) reúne um conjunto de requisitos elaborados pelo *International Underwriting Association of London (IUA)* com o objetivo de especificar e clarificar o alcance da cobertura da apólice de seguro no transporte internacional de mercadoria. Deste modo, a ICC inseriu nos *Incoterms*, nomeadamente nos termos CIF e CIP, estas cláusulas a fim de assegurar as mercadorias em trânsito. De acordo com Alberto Merino Palomar, a cláusula A) apesar de cobrir todos os riscos, exclui para o segurado um conjunto de situações: desgaste normal, acondicionamento inadequado, insolvências, guerras, greves, entre outros, sendo possível, no caso de incidentes de guerra, complementar a cobertura da ICC com as cláusulas do *Institute War Clauses (IWC)* e do *Institute Strike Risk and Civil Commotions*. As cláusulas B) e C) abrangem os riscos de incêndios, explosões, colisões, descarrilamentos, capotamento e despesas de salvamento, sendo que a cláusula C) exclui da lista os danos e perdas com a entrada de água, carga e descarga, terremotos, erupções vulcânicas, entre outros. O autor refere ainda que nenhuma das cláusulas cobre atrasos causados pelo transportador internacional.

Organização de transporte – O diploma de 2020 aponta novas opções relativamente à organização do transporte pelas partes. Enquanto se presumia que nos *Incoterms* de 2010 o transporte de mercadorias só seria feito por transportadores contratados para o efeito (terceiros), nos *Incoterms*

de 2020 passa a ser permitido explicitamente a contratação de transportadores, bem como a realização do transporte por meios próprios do vendedor ou do comprador. Esta nova disposição aplica-se essencialmente à regra FCA, pois, assim, nada impede o comprador de utilizar transporte próprio para recolher a mercadoria e levá-la até às suas instalações, e às regras D em que o vendedor pode cumprir as suas funções e entregar a mercadoria ao seu cliente, sem ter de providenciar transporte externo.

Alteração de DAT para DPU – Na nova edição 2020, o termo DAT (*Delivered At Terminal*) passou a designar-se DPU (*Delivered at Place Unloaded*). No termo DAT (*Incoterm 2010*) o vendedor entregava a mercadoria descarregada num “terminal”. A questão que levou a esta mudança de nomenclatura foi que a palavra “terminal” não se encontrava tecnicamente definida, no entanto entendia-se como qualquer local de descarga. Para clarificar a situação, a ICC alterou o termo DAT para DPU, com o intuito de reforçar o facto de que o destino pode ser qualquer local e não apenas um terminal. Contudo, e neste seguimento, caso o ponto de destino não seja um terminal, o vendedor tem a obrigação de garantir que a mercadoria pode ser descarregada, nesse local, sem danos.

Segurança nas transações – Os *Incoterms 2020* tornam as obrigações relacionadas com a segurança muito mais relevantes. Os *Incoterms 2010* já refletiam as preocupações relativas à segurança, uma vez que se tornaram tão importantes no início do século. No entanto, e como as práticas de transporte estão a tornar-se cada vez mais acentuadas e definidas, a ICC viu-se na obrigação de clarificar esta temática. Deste modo, o Grupo de Redação adicionou aos Artigos A4 – “Transporte” e Artigo A7 – “Despacho de Exportação” as obrigações relacionadas com a segurança, para cada regra *Incoterm*, assim como ao Artigo A9/B9 – “Atribuição de Custos”, dando aqui um lugar de destaque aos custos incorridos com esta temática.

Esta nova atualização expõe, ainda, outras mudanças mais gerais, nomeadamente, uma explicação mais clara relativa ao vínculo entre o contrato de compra e venda e os contratos acessórios, como por exemplo, subcontratos de transporte, de seguros e de crédito; as notas de orientação de 2010 passam a designar-se de “Notas Explicativas” e o, já explicado neste trabalho, reordenamento dos artigos A/B incluídos em cada regra *Incoterm*, em que se dá maior ênfase ao risco e ao momento da entrega da mercadoria (ICC Introdução, 2019).

Notas explicativas – A nova versão 2020, revela um conjunto de “Notas Explicativas para Usuários”, no início de cada regra *Incoterm*, que vieram substituir as “Notas de Orientação” da versão 2010. Estas notas explicativas foram escritas com o intuito de clarificar as formalidades de cada regra, como por exemplo: quando deve ser usada, quando ocorre a transferência do risco e do custo, a quem pertencem os custos de cada etapa, entre muitas outras questões. Os objetivos das notas explicativas são orientar os usuários de forma precisa e eficiente e auxiliar, ainda, aqueles que decidem ou aconselham acerca de disputas contratuais ou sobre assuntos relacionados com os *Incoterms* suscetíveis de interpretação.

Anexo III.B – Relação dos *Incoterms* 2020 com o Transportador

Relativamente à subcontratação de transporte é essencial identificar no contrato de compra e venda as transportadoras envolvidas em todo o processo e qual o percurso que cada uma (no caso de existir mais do que uma) terá de realizar. Geralmente, não se verifica qualquer problema quando o vendedor pretende concretizar um contrato de transporte direto, ou seja, um só transportador assumir a responsabilidade por toda a cadeia de transporte no processo. Esta situação é mais provável de acontecer na aplicação das regras D (DAP, DPU, DDP), isto é, o vendedor ou comprador não necessitam de negociar com um terceiro independente, pois podem transportar a mercadoria em meio de transporte próprio. Os *Incoterms* 2020 preveem esta situação, como já foi mencionado no ponto acima (“Organização de transporte”) e se assim o desejarem para a regra FCA. As dificuldades surgem, na maior parte dos casos, na aplicação das regras F e regras C, uma vez que existe a contratação de terceiros independentes pelos vendedores (regras C) e pelos compradores (regras F), em que a mercadoria é entregue a uma transportadora rodoviária, que por sua vez, a leva até ao transportador principal para ser entregue de novo a outro transportador rodoviário. A fim de tornar este processo mais simples, a transportadora que realiza o percurso rodoviário pode atuar como agente do vendedor na celebração de um contrato de transporte com o transportador principal. No que respeita ao transporte, a aplicação das regras C assumem uma posição mais complexa e suscetível de várias questões, uma vez que atrai diferentes interpretações em vários sistemas jurídicos. A complexidade deste subconjunto de regras, em especial no CPT e CIP, evidencia-se a partir do momento em que o vendedor entrega a mercadoria ao transportador, uma vez que é neste ponto que ocorre a transferência dos riscos para o comprador. Este fica sem conhecer as condições contratuais entre o vendedor e as transportadoras, sabendo apenas que a mercadoria se encontra “em trânsito”. No entanto, e como o comprador não possui qualquer controlo sobre as cláusulas do contrato e assume, a partir desse momento uma responsabilidade cega sobre a mercadoria, se as transportadoras não cumprirem com o estabelecido no contrato, o vendedor assume-se como responsável perante o comprador no âmbito do Artigo A4 – “Transporte” (ICC Introdução, 2019).

Anexo III.C – Relação dos *Incoterms* 2020 com Outros Contratos

No que respeita aos contratos acessórios, tais como contratos de seguro ou de crédito, a ICC reforça ao longo do seu manual, que os *Incoterms* não são parte destes. Um exemplo bem explícito desta afirmação ocorre quando uma seguradora é obrigada a emitir uma apólice no nível e nos termos acordados em contrato de seguro e não uma apólice em conformidade com a regra *Incoterm* aplicada, ou quando uma entidade bancária pretende analisar apenas os requisitos documentais do crédito e não os requisitos presentes no contrato de compra e venda. É evidente que todas as partes envolvidas numa troca comercial têm interesse que os diferentes subcontratos cumpram com o estabelecido no contrato de compra e venda e que estejam em harmonia, coincidindo em todos os pontos uns com os outros. No entanto, a obrigação de garantir que tal acontece é do vendedor e do comprador, uma vez que nenhum dos contratos acessórios estão vinculados às regras *Incoterms* (ICC Introdução, 2019).

Anexo III.D – Pontos de Entrega

As regras *Incoterms* são agrupadas em quatro conjuntos (ICC Introdução, 2019): E, F, C e D. As regras E e D são opostas, isto é, polos extremos no que respeita a obrigações, riscos e custo. Na regra EXW, o local de entrega acordado para a recolha da mercadoria pelo comprador é diferente do local de destino para o qual a carga se dirige. Assim sendo, o risco é transferido antes de se iniciar o primeiro transporte, o que significa que o vendedor vê a sua obrigação cumprida quer a mercadoria chegue ao destino ou não. Já nas regras D, o local de entrega acordado para a recolha da mercadoria pelo comprador é o mesmo local de destino para o qual o vendedor transportará a mercadoria, sendo o risco transferido para o comprador só neste ponto. Por vezes, os usuários são desaconselhados a utilizar as regras das extremidades da tabela dos *Incoterms*, ou seja, EXW e DDP, uma vez que estas podem causar dificuldades para o comprador no que respeita às formalidades aduaneiras de exportação no país do vendedor (na regra EXW), sendo, neste caso, mais aconselhado o uso da regra FCA, e para o vendedor no que respeita às formalidades aduaneiras de importação no país do comprador (na regra DDP), sendo, neste caso, mais aconselhado a utilização da regra DAP ou DPU.

Para os conjuntos intermédios F e C, o vendedor fica com as suas obrigações cumpridas a meio do processo da transação comercial, independentemente de as mercadorias chegarem, ou não, ao destino final. As regras F e C distinguem-se na obrigação de contratação e custo do transporte principal, isto é, nas regras F esta obrigação recai sobre o comprador e nas regras C sobre o vendedor, após a entrega das mercadorias. Neste sentido, torna-se fundamental que à regra *Incoterm* aplicada seja associado o nome do lugar para o qual o vendedor deve assegurar o transporte, por exemplo “CIF o porto de Dover *Incoterms* 2020”. É importante, ainda, perceber que nestas regras o local nomeado como destino não corresponde ao local de entrega da mercadoria, ou seja, o vendedor transfere os riscos para o comprador no porto, aeroporto ou terminal de origem, cumprindo assim as suas obrigações no processo e ficando, apenas, obrigado à contratação e custo do transporte principal.

As onze regras *Incoterms* são também divididas em dois grupos (ICC Introdução, 2019). Os mais indicados para o transporte marítimo são os termos FAS, FOB, CRF e CIF e os mais indicados para todos os tipos de transporte, as chamadas regras multimodais, são os termos EXW, FCA, CPT, CIP, DAP, DPU e DDP. A ICC alerta para a importância de uma correta e clara distinção entre estes dois grupos, a fim de evitar a escolha errada. Tendo presente a frequência com que tal acontecia, um dos objetivos principais dos *Incoterms* 2020 foi explicar claramente os requisitos inerentes a cada umas das regras para que fossem evitadas sobreposições, custos desnecessários e até lacunas contratuais. Por esta razão, o Grupo de Redação, no manual dos *Incoterms*, chama à atenção para as duas características mais importantes a ter em conta na escolha de uma regra, são elas: o local ou porto de entrega da mercadoria e o momento da transferência dos riscos. Para além desta dificuldade de compreensão de cada um dos termos, outra razão para os intervenientes não escolherem a regra mais apropriada ao seu tipo de contrato é que consideram cada termo, exclusivamente, como um indicador de preço. A ICC reconhece que as três siglas de cada termo

correspondem a uma fórmula usada para o cálculo do preço, no entanto esta não é a sua principal função. Os *Incoterms* representam uma lista das obrigações a que os intervenientes estão sujeitos num contrato de compra e venda, sendo as principais, como já foi referido, o momento da entrega e da transferência dos riscos.

Anexo IV – Indicador de Desempenho: Índice de Satisfação dos Clientes

Anexo IV.A – Modelo Atual do Inquérito de Satisfação dos Clientes

Identificação do cliente		Avaliação do Serviço	
Nome da Empresa *	Email *	Quando contacta a Multicargo fica satisfeito com o tempo de resposta (
Sua resposta	Sua resposta	1 2 3 4 5	
		Muito insatisfeito <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Localidade *	Responsável pelo Preenchimento	Está satisfeito com o tempo de resposta aos pedidos de cotação? *	
Sua resposta	Sua resposta	1 2 3 4 5	
		Muito insatisfeito <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Código Postal *	Função *	Sente que os profissionais da Multicargo fazem tudo para satisfazer o s	
Sua resposta	Sua resposta	1 2 3 4 5	
		Muito insatisfeito <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Telefone *	Data *		
	Data		
	dd/mm/aaaa <input type="checkbox"/>		
Sempre que existe algum atraso na chegada da mercadoria é avisado pela		Comentários	
1 2 3 4 5		Tem alguma sugestão a deixar à Multicargo que nos permita	
Muito insatisfeito <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		Sua resposta	
Sente-se satisfeito com a capacidade de resolução de problemas pela Mult		Recomendaria os serviços da Multicargo? *	
1 2 3 4 5		<input type="radio"/> Sim	
Muito insatisfeito <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		<input type="radio"/> Não	
Já foi contactado pelos serviços financeiros da Multicargo (telefonema/e		Comentários:	
a forma como foi abordado?		Sua resposta	
1 2 3 4 5			
Muito insatisfeito <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>			
Voltar Próxima		Voltar Enviar	

Anexo IV.B – Classificação das respostas ao inquérito de satisfação aos clientes (tabela completa)

Resp.	CLASSIFICAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO						MÉDI	Recomendaria ?	Comentários	
		Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	A	S/N		
103	ABREU - CARGA E TRANSITOS, LDA							-			
1311	ADVANTAGE WORLDWIDE UK LTD							-			
1396	ALLIANCE HEALTHCARE S.A							-			
1453	BALFLEX PORTUGAL COMP. HIDRAULICOS E IND S.A.							-			
86	BALGUERIE	1	5	5	5	5	5	5	S	good cooperation	
429	BLU LOGISTICS BRASIL TRANSPORTES INTERN. LTDA.	1	5	3	5	3	5	5	4	S	Atendimento sempre de qualidade, principalmente da Helena Marques. Sempre responde de forma educada e pronta a nos ajudar.
1231	BOXLINE SEŽANA								-		
637	CABELTE - CABOS ELÉTRICOS E TELEFÓNICOS, SA								-		
758	CASFIL INDUSTRIA DE PLASTICOS, S.A	1	4	4	4	3	3	3	4	S	melhorar preço
1425	CGATE LOGISTICS UK LIMITED								-		
1449	CLAIRON FILTERS, LDA	1	4	4	4	4	4	4	4	S	
1512	COOPERATIVA AGRÍCOLA Stº ISIDRO DE PEGÕES, CRL								-		
1522	CURTIS LOGISTICA INTERNACIONAL EIRELI								-		
906	DELTACARGOVIGO, S.L.								-		
6	DOREL UK LTD								-		
1504	DSV TRANSITARIOS LDA								-		
1364	DUISPORT PACKING LOGISTICS GmbH								-		
1418	DYTRUST COMERCIO DE PRODUTOS QUIMICOS LDA								-		
742	EAF Sea Cargo GmbH								-		
1330	EASELY INTERNACIONAL LOGISTIC SERVICES (ISRAEL) LT								-		
1436	ENTERPRISE TRANSPORTES INTERNACIONAIS LTDA								-		
1516	FABRICA DE TECIDOS DA SENRA LDA								-		
63	FAIANÇAS PRIMAGERA, S.A.	1	4	4	4	4	4	4	4	s	
1361	FGL ULUSLARARASI TASIMACILIK LOJISTIK Ve DIS TICAR								-		

203	FRIGOCON - INDÚSTRIA DE FRIO E CONGELAÇÃO, S.A.	1	5	5	5	5	5	5	5	5	S	tudo ok
17	FUTE - FABRICA DE UTILIDADES DE TUBO, S.A	1	5	5	5	5	5	5	5	5	S	
1224	HONT GLOBAL SERVICES LIMITED										-	
1240	INTERNACIONAL MARITIME AGENCY LLC										-	
903	IVYLINE										-	
1456	J.C. COIMBRA II – DISTRIBUIÇÃO, SA	1	5	5	5	5	5	5	5	5	S	
240	LAVAR SHIPPING COMPANY LTD										-	
1420	LINKWAY EXPRESS PVT LTD.	1	4	4	4	4	4	4	3	4	S	with limited business transactions..will take little time to emphasize on areas of improvement. at the moment the services rendered by the company is satisfactory.
1417	MAFERDI RUBER LDA										-	
783	METALOGALVA – IRMÃOS SILVAS, SA										-	
1515	MOTA E FERNANDES,LDA										-	
1252	NORTHERN LIGHTS ASSETS										-	
961	OC-LINES LTD.										-	
799	ON EXPRESS LTD	1	5	5	5	5	5	5	5	5	s	you are great, and Andrey is amazing
527	PAULO S. ANTUNES UNIP. LDA										-	
1430	PORTCRIL										-	
317	PRIMAGERA 3 TERRACOTA, LDA.	1	4	4	4	4	4	4	4	4	s	
1439	PT MILLS, LDA										-	
470	RANGEL TRANSITÁRIOS, S.A.										-	
233	RHENUS TRANSITÁRIOS E LOGISTICA LDA.										-	
80	RON-EL MALILINE LTD	1	5	5	5	5	5	5	5	5	s	
1202	SHANGHAI ORIENTAL SAILING INT'L LOG. CO. LTD										-	
964	SHS – SCHIFFFAHRT HANDEL SPEDITION GMBH										-	
10	SILVEX - INDUSTRIA DE PLÁSTICOS E PAPÉIS, S.A.										-	
1	SOLIDAL - CONDUTORES ELECTRICOS, SA										-	

314	SONIA BELO - TEXTEIS, UNIPESOAAL, LDA.											Quando pedimos cotação para X cartões e já com preço confirmado, se aumentamos o volume para X+Y, notamos que a nova cotação vem ligeiramente aumentada. Considerando que quanto maior o volume menos se reflete o custo de transporte no valor/peça, os v/ajustes não seguem esse raciocino, sentimos que estão a ter proveito perante o aumento da carga.	
		1	5	5	5	5	5	5	5	5	S		
1429	TEXAMIRA, LDA	1	4	4	4	4	4	4	4	4	s		
94	TRANS-BORDER GLOBAL FREIGHT SYSTEMS INC.	1	5	5	5	5	5	5	5	5	S		
176	TRANSDUO - LOGISTICA E TRANSPORTES, LDA.									-			
1328	TRANSMEC UK (IRISH BRANCH) LTD	1	5	5	5	5	5	5	5	5	S	No service is very good no issues	
1333	UNICORDAS - TRANSPORTES INTERNACIONAIS	1	5	5	5	5	5	5	5	5	S		
1394	VALUE LOGISTICS LTD									-			
269	VIZELPAS, LDA.									-			
1519	WONDERFUL TRANSPORTATION LTD									-			
1397	WORLDWIDE LOGISTICS, LTD									-			
1397	WORLDWIDE LOGISTICS, LTD	1	4	5	5	5	5			5	S	Multicargo has been very good for all of our requests.	
1486	WORLDWIDE MULTIMODAL CARGO LLC									-			
60	ENVIADO	18	pt 11					4,58					
S		30%	in 7					92%	média				
		RESPOSTA											
		S											

Anexo V – Indicador de Desempenho: Taxa de Serviços Concretizados

Número do Processo	Data do Pedido à Companhia	Data Entrega Prevista	Data Entrega Efetiva	KPI - Tempo de Ciclo	Dias de Entrega Atrasada/Adiantada	Motivo do Atraso
111111111	25/04/2021	01/05/2021	03/05/2021	8	-2	
222222222	10/04/2021	15/04/2021	14/04/2021	4	1	
333333333	08/04/2021	15/04/2021	16/04/2021	8	-1	
444444444	10/04/2021	16/04/2021	16/04/2021	6	0	
555555555	08/04/2021	17/04/2021	20/04/2021	12	-3	

Dias de entrega atrasada
Dias de entrega adiantada

Ano	Nº Total de Processos Atrasados	Nº Total de Processos Entregues	KPI - Índice de Atraso nas Entregas
2021	3	5	60%