



**Optimização de Custos Logísticos Referentes a
Transportes Internacionais de Materiais na
CaetanoBus, S.A.**

Tiago Manuel Lemos Durana Pinto

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. Bernardo Sobrinho Simões de Almada Lobo

Orientador na Instituição: Eng.^a Joana Sofia Correia Guerreiro



FEUP

**Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão**

2010-07-05

Aos meus pais,

Resumo

O projecto de “Optimização de Custos Logísticos Referentes a Transportes Internacionais de Materiais” na CaetanoBus, S.A., surge da necessidade de se reduzir e racionalizar a quantidade de recursos dispendidos com transportes internacionais de materiais. Actualmente, os custos com esta rubrica ultrapassam substancialmente a margem pretendida pela Administração de 3% do valor do material transportado. É fundamental analisar a situação actual e propor um novo processo de gestão de transportes, de modo a que a organização consiga tornar-se mais competitiva num mercado afectado pelo desfavorável panorama económico nacional e internacional e caracterizado por margens cada vez mais reduzidas.

Depois de um trabalho inicial de pesquisa literária com o objectivo de adquirir conhecimento nas principais áreas de interesse para este projecto, realizou-se uma exaustiva análise às necessidades actuais de transportes internacionais da organização, que permitiu identificar os países e regiões mais influentes na variação dos custos de transportes. Desta análise concluiu-se que se deveria dividir o conjunto de fornecedores activos em três grandes grupos, constituídos, respectivamente, pelos fornecedores de Espanha, da Alemanha e dos restantes países. Foi também realizada uma avaliação à orientação estratégica actual, assim como à componente operacional e táctica do processo de gestão de transportes. Foram identificadas falhas e pontos de melhoria, nos quais se destacam a desadequada e pouco uniforme política de *Incoterms* seguida e o medíocre serviço prestado pela empresa externa responsável pela gestão de transportes da CaetanoBus.

Com base na análise referida e nos juízos de valor realizados, propôs-se um conjunto de medidas e alterações com o objectivo de corrigir os problemas identificados e de reduzir os recursos utilizados na prossecução das actividades analisadas. Apresentaram-se estratégias diferentes para os três grandes grupos identificados, que resultaram de uma vasta pesquisa de mercado que permitiu adequar as propostas às melhores soluções oferecidas pelo mercado de transportadores e transitários nacional. Foram também propostas medidas ao nível da uniformização da política de *Incoterms*, nomeadamente nos países mais influentes, assim como foi proposta a integração de algumas actividades realizadas externamente.

Os resultados das medidas apresentadas representam uma redução anual de custos que se situa na ordem dos 40.000,00€, e permitem estabilizar os custos com transportes internacionais de mercadorias num valor correspondente a 6% do valor da mercadoria transportada. As propostas apresentadas permitem também um maior controlo do processo de gestão de transportes da organização, assim como uma maior fiabilidade e flexibilidade das entregas.

Logistic Optimization of Costs Relating to International Carriage of Materials

Abstract

The project about “Optimization of Logistic Costs Relating to International Carriage of Materials” in CaetanoBus, S.A., arises from the need to streamline and reduce the amount of resources spent on international transport of materials. Currently, the costs of this issue greatly exceed the margin intended by the administration of 3% of transported material’s value. That’s why is essential to analyze the current situation and propose a new process of transport management in order to the organization can become more competitive in a market affected by an unfavorable economic environment and characterized by smaller margins.

After an initial work of literary research with the aim of acquiring knowledge in key areas of interest for this project it was carried out an exhaustive analysis about the current organization international transport needs, which identified the countries and regions more influential on the variation of transport costs. This analysis concludes that we should divide the suppliers in three major groups, constituted by the suppliers of Spain, Germany and other countries. It was also made an assessment to the current strategic direction as well as the operational and tactical component of the process of transport management. It was identified gaps and areas for improvement, in which were highlight the inadequate and uneven policy of Incoterms and the bad service provided by the external company responsible for managing CaetanoBus’s transports.

Based on this analysis and on judgments made, it was proposed a set of steps and changes in order to correct the identified problems and reduce the resources used in carrying out the activities analyzed. It was presented different strategies for the three major groups identified, which resulted from an extensive market research that allowed the adaptation of the proposals presented in this document to the best market solutions offered by national carriers and freight forwarders. It was also proposed measures to standardize the Incoterms’s policy, particularly in most important countries, as was proposed the integration of some activities performed externally.

The results of the measures presented represent an annual cost reduction of € 40,000.00, as well allows the international transport cost stabilization in 6% of goods transported value. The proposals also enable a better control of transportation management processes and a bigger reliability and flexibility of deliveries.

Agradecimentos

À minha orientadora, Eng.^a Joana Guerreiro, pela oportunidade dada e por toda a dedicação, autonomia e orientação ao longo do projecto.

Ao meu orientador, Prof. Bernardo Almada Lobo, pelo seu contributo para o correcto e competente desenrolar deste projecto.

A todos os colaboradores da organização com os quais lidei diariamente pelo acolhimento, companheirismo e ajuda durante o desenvolvimento das minhas actividades na empresa.

Aos meus colegas de curso que, juntamente comigo, realizaram o seu projecto na CaetanoBus pela sua cooperação e amizade.

À Raquel pela sua presença, apoio e atenção ao longo deste projecto.

Aos meus pais por me terem dado todas as condições para ter chegado até aqui e por me terem apoiado, como sempre, incansavelmente neste passo final da minha vida escolar e académica, o qual lhes é inteiramente dedicado.

Índice de Conteúdos

1	Introdução	1
1.1	Apresentação da CaetanoBus, S.A.....	1
1.2	Modelos fabricados e breve apresentação do processo produtivo	2
1.3	Âmbito do projecto	4
1.4	Metodologia de trabalho e organização do documento.....	5
2	Logística, Transportes e <i>Outsourcing</i> : uma decisão actual.....	7
2.1	Importância da Logística de Transportes para o sucesso da organização.....	7
2.2	Termos Internacionais de Comércio	10
2.3	Caracterização do sector dos transportes rodoviários de mercadorias.....	11
2.4	Integração Vertical versus <i>Outsourcing</i>	15
2.5	Adequação da revisão literária ao projecto desenvolvido	18
3	Análise e caracterização da situação actual.....	19
3.1	Necessidade de transportes internacionais.....	19
3.2	Tipologia e caracterização da carga transportada	27
3.3	Orientação estratégica actual.....	29
3.4	Orientação operacional actual.....	32
4	Apresentação e análise de propostas de solução	35
4.1	Pressupostos iniciais.....	35
4.2	Fornecedores Alemães	35
4.3	Fornecedores Espanhóis	39
4.4	Restantes Fornecedores	41
4.5	Incoterms	42
4.6	Empresa externa.....	44
4.7	Transportes urgentes	45
5	Análise de resultados	46
5.1	Avaliação e análise global das soluções propostas	46
5.2	Resultados obtidos e esperados	47
6	Conclusões e perspectivas de trabalho futuro.....	51
	Referências	52
	ANEXO A: <i>Incoterms</i> – representação gráfica.....	53
	ANEXO B: Tabela standard para transportes da Alemanha.....	54
	ANEXO C: Proposta para transportes da Alemanha – Transitário XA	55
	ANEXO D: Proposta para transportes da Alemanha – Transitário XB	56
	ANEXO E: Proposta para transportes da Alemanha – Transitário XC	57
	ANEXO F: Proposta para transportes da Alemanha – Transitário XD	58
	ANEXO G: Proposta para transportes da Alemanha – Transitário XE	59
	ANEXO H: Avaliação global das propostas para a Alemanha.....	60
	ANEXO I: Proposta para transportes de Espanha – Transitário XA.....	63

ANEXO J: Proposta para transportes de Espanha – Transitário XB	64
ANEXO L: Proposta para transportes de Espanha – Transitário XD.....	65
ANEXO M: Proposta para transportes de Espanha – Transitário XE.....	66
ANEXO N: Proposta para transportes de Espanha – Transitário XF	67
ANEXO O: Exemplo de proposta recebida por <i>Spot Market</i>	68
ANEXO P: Exemplo de proposta recebida por <i>Spot Market</i>	69
ANEXO Q: Exemplo de proposta recebida por <i>Spot Market</i>	70

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo Ótimo.....	2
Figura 2 – Modelos Levante e City Gold.....	2
Figura 3 – Modelo Tourino	3
Figura 4 – Modelo Cobus	3
Figura 5 – Organograma do Departamento de Planeamento (LOG1).....	5
Figura 6 – Vantagens competitivas através da excelência logística, adaptado de (Inquérito A.T. Kearney INDEG/ISCTE).....	7
Figura 7 – Transversalidade organizacional da função logística (Fonte: Guedes, 2000).....	8
Figura 8 – Exemplo de quebra do <i>pipeline</i> logístico: Crise petrolífera de 1973	9
Figura 9 - Mercadorias Transportadas na UE por modo de transporte em 2008 (Fonte: INE, 2009) ..	12
Figura 10 – Distância percorrida por tipo de parque, em 2008 (Fonte: INE, 2009).....	12
Figura 11 – Toneladas/quilómetro por tipo de tráfego e de parque, em 2008 (Fonte: INE, 2009).....	13
Figura 12 – Veículos pesados de mercadorias em carga, por países de origem/destino da mercadoria (Fonte: INE, 2009).....	13
Figura 13 – Distribuição relativa do peso total das mercadorias transportadas segundo o mercado de origem (Fonte: INE, 2009).....	14
Figura 14 – Transportes internacionais realizados para a CaetanoBus em 2008 e 2009.....	20
Figura 15 – Número de fornecedores espanhóis e volume de transportes efectuados em 2008 e 2009, por região postal.....	22
Figura 16 - Número de fornecedores alemães e volume de transportes efectuados em 2008 e 2009, por região postal.....	23
Figura 17 - Número de fornecedores do Reino Unido e volume de transportes efectuados em 2008 e 2009, por região	24
Figura 18 - Número de fornecedores da Europa Central e volume de transportes efectuados em 2008 e 2009, por região	25
Figura 19 - Número de fornecedores dos Países Nórdicos e volume de transportes efectuados em 2008 e 2009, por região	26
Figura 20 - Número de fornecedores da Turquia e volume de transportes efectuados em 2008 e 2009, por região	27
Figura 21 – Exemplo de fluxo de informação num pedido de transporte	33
Figura 22 – Processo de gestão dos transportes de fornecedores Alemães	38
Figura 23 - Processo de gestão dos transportes de fornecedores Espanhóis	40
Figura 24 - Processo de gestão dos transportes dos restantes fornecedores internacionais.....	42
Figura 25 – Impacto do <i>Incoterm</i> no <i>timing</i> de colocação de encomenda	43
Figura 26 – Página principal de base de dados para registo de transportes urgentes	45

1 Introdução

O presente documento resulta do projecto de dissertação em empresa realizado no âmbito do 2º semestre do 5º Ano do Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Esta fase final da formação académica foi realizada no Departamento de Planeamento da CaetanoBus, S.A., futuramente designada por CaetanoBus, empresa pertencente do Grupo Salvador Caetano, e contribuiu para o desenvolvimento, em meio empresarial, das competências adquiridas pelo autor ao longo das disciplinas leccionadas na graduação.

1.1 Apresentação da CaetanoBus, S.A.

A CaetanoBus é uma das empresas pertencentes ao Grupo Salvador Caetano, uma *holding* que teve como data da sua fundação o ano de 1946, iniciando a sua actividade como construtor de estruturas de automóveis e autocarros. No início, as estruturas eram elaboradas em madeira, no entanto, alguns anos mais tarde, a empresa introduziu em Portugal a tecnologia mista de construção de carroçarias, utilizando a madeira complementada com o aço, o que culminou, posteriormente, com a utilização exclusiva do aço. Em 1967, a empresa inicia a actividade de exportação para Inglaterra e, um ano mais tarde, torna-se representante exclusivo da Toyota em Portugal, estatuto que foi consolidando ao longo dos anos, criando uma marca reconhecida pelos padrões de elevada qualidade e fidelizando clientes a nível nacional e internacional.

A criação da CaetanoBus ocorreu em 2002 com a naturalidade de quem já conhece e desenvolve o negócio há mais de cinquenta anos, sendo o resultado de uma *joint-venture* entre o Grupo Salvador Caetano e a EvoBus Portugal, empresa do grupo Daimler Chrysler. Desta forma, surgiu uma empresa que manteve as mesmas instalações, equipamentos e colaboradores, com o objectivo de se tornar uma referência na relação qualidade/preço como fabricante de veículos de transporte público de passageiros.

A aposta clara na diferenciação através de uma política orientada para o comprador e do estabelecimento de elevados padrões de qualidade dos seus produtos levou à certificação segundo a NP EN ISO 9001: 2000 pela APCER (Associação Portuguesa de Certificação) e KBA (Ministério dos Transportes Alemão), em 2002, e segundo a NP EN ISO 14001: 1999 pela APCER, em 2004.

Ao longo da sua existência, a CaetanoBus tem apostado no aumento da sustentabilidade e competitividade da organização, no trabalho em equipa suportado pela qualidade dos seus colaboradores, na relação de parceria com os seus fornecedores, no respeito pelas pessoas e meio ambiente, assim como no interesse pela satisfação de todos os *stakeholders* para conseguir competir num mercado extremamente exigente, de modo a poder corresponder às expectativas com produtos fiáveis e de qualidade. Para isto muito contribuem os investimentos tecnológicos efectuados pela organização que permite, entre outras ferramentas, ter um sistema de ERP (*Enterprise Resource Planning*) SAP que permite integrar e gerir toda a informação necessária para o cumprimento dos requisitos diários.

1.2 Modelos fabricados e breve apresentação do processo produtivo

Actualmente, a CaetanoBus conta com duas unidades fabris, uma em Vila Nova de Gaia e outra em Ovar. A unidade de Ovar dedica-se, para além das actividades referentes a outras empresas do grupo, à fase final do processo produtivo do modelo Óptimo, apresentado na Figura 1, sendo que nas instalações de Vila Nova de Gaia são produzidos os restantes modelos do portefólio da organização a par com a fase inicial do modelo anteriormente referido.



Figura 1 – Modelo Óptimo

O ambiente produtivo da unidade de Vila Nova de Gaia encontra-se dividido em três linhas de produção, uma das quais dedicada à produção exclusiva de um só modelo.

Na linha 1 são produzidos autocarros urbanos e de turismo de marca Caetano, dos quais se destacam os modelos Winner, Levante, Enigma, City Gold e Interurbano. Esta linha caracteriza-se pela sua flexibilidade na produção das séries referidas, algumas das quais apresentadas na Figura 2.



Figura 2 – Modelos Levante e City Gold

A linha 2, mesmo tendo alguma flexibilidade a si associada, é utilizada quase na sua íntegra para a produção do modelo Tourino, comercializado pela Mercedes-Benz. O Tourino, apresentado na Figura 3, caracteriza-se por ser um autocarro de média dimensão com elevados padrões de conforto e qualidade.



Figura 3 – Modelo Tourino

A linha 3 é, actualmente, a única linha exclusivamente dedicada à produção de um só modelo, o Cobus. O Cobus (Figura 4) é um autocarro especificamente utilizado em aeroportos, caracterizando-se pela sua imponente estrutura exterior e consequente aumento do espaço interior.



Figura 4 – Modelo Cobus

De um modo geral, o processo produtivo divide-se nas seguintes etapas:

- ✓ Estrutura;
- ✓ Chapeamento;
- ✓ Pintura;
- ✓ Acabamentos;
- ✓ Preparação para entrega;

Na primeira fase o chassis do autocarro é acoplado à respectiva estrutura, a qual, depois de ser fornecida por uma empresa do grupo – a Caetano Components – é desempenada e rebarbada. Nesta fase é também aplicado um primário anticorrosivo, que tem como principal objectivo evitar a degradação da estrutura em aço, a qual servirá de base para a montagem de todo o

autocarro. Seguidamente são aplicados, através de processos de colagem, os revestimentos exteriores do autocarro, que são constituídos por chapas zincadas para as laterais e por fibras para a frente, traseira e tejadilho. Com a estrutura e chassis revestidos, o autocarro segue para a secção de pintura onde é, previamente, lixado e desengordurado, de modo a proporcionar todas as condições para que o primário e o esmalte aplicados de seguida possam actuar de forma correcta. A última fase de pintura diz respeito à aplicação de um produto anticorrosivo na parte inferior do autocarro. De seguida, o autocarro entra na secção de acabamentos onde são inseridos os interiores e onde é aplicada toda a estrutura eléctrica por uma empresa subcontratada. É também nesta fase que são aplicados os vidros, ares condicionados, portas, elementos mecânicos da viatura, entre outros componentes. Por fim, e antes de ser entregue ao cliente, o autocarro passa pela secção de preparação para entrega onde são efectuados os últimos ajustes e dados alguns retoques na pintura, seguindo-se uma completa e exaustiva inspecção do veículo, que engloba provas de água e de estrada. É também nesta fase que é emitida a certificação do veículo.

1.3 Âmbito do projecto

O projecto de “Optimização de Custos Logísticos Referentes a Transportes Internacionais de Materiais” na CaetanoBus surgiu da necessidade de se reduzir e otimizar os custos inerentes aos transportes de mercadorias desde os diversos fornecedores internacionais da empresa. Se, a nível nacional, a maioria dos fornecedores tinha a responsabilidade de entregar os materiais nas instalações da CaetanoBus, fomentando uma lógica de *just in time* que permite a redução de *stocks* e a diminuição da necessidade de manuseamento de materiais (visto muitos deles entregarem directamente à linha de produção), a nível internacional, a situação relativa ao transporte dos materiais não adoptava uma estratégia uniforme que permitisse otimizar e racionalizar os recursos utilizados nesse processo.

Internamente verificava-se que os custos ultrapassavam consideravelmente a margem de 3% do valor do material pretendida pela Administração. Adicionalmente, todo o processo de controlo dos diversos momentos desde a disponibilização da mercadoria nas instalações do fornecedor até à chegada às instalações da CaetanoBus não se mostrava suficientemente competente para garantir o normal cumprimento dos tempos de entrega das encomendas.

Tanto a nível estratégico como a nível operacional, impunha-se que fossem questionados métodos de trabalho e verdades adquiridas de modo a que o vício imposto pelo ritmo de trabalho e pela normal resolução de problemas inesperados não continuasse a ofuscar as possibilidades de melhoria e de optimização de recursos. Num mercado que actualmente vive tempos de crise e em que as margens são cada vez mais esmagadas pela constante luta concorrencial, é fundamental que uma organização como a CaetanoBus não descure áreas de suporte ao seu *core business*, e que podem ser fundamentais numa óptica de redução de custos e consequente aumento de competitividade.

A ausência de *know-how* e de experiência nesta área do conhecimento, fruto da gestão de transportes da organização estar a cargo de uma empresa exterior à CaetanoBus, ainda que do Grupo Salvador Caetano, designadamente o Departamento Aduaneiro da Rigor – Consultoria e Gestão, S.A., doravante designado por Departamento Aduaneiro, trazia também elevadas dificuldades internas neste campo. Assim, este projecto também contribuiu para a consciencialização interna da importância desta matéria e para a consequente avaliação do serviço que estava a ser prestado pela empresa externa.

Por fim, e sabendo da complementaridade e interacção entre as diversas áreas da empresa, interessava que este projecto tivesse em conta as diversas fronteiras estabelecidas com essas áreas, de modo a que o resultado fosse uma melhoria da organização a nível macro, e não uma optimização e redução de recursos unicamente nos transportes internacionais de mercadorias. Interessava criar condições de melhoria nesta área sem nunca colocar em causa outros departamentos e as suas estratégias de gestão.

O departamento onde este projecto esteve alicerçado foi o de Planeamento (LOG1), que tem responsabilidades ao nível do planeamento de produção, da gestão de obras, do planeamento de materiais e da após-venda. O responsável do departamento (ver Figura 5) reporta directamente à Administração, nomeadamente à Direcção de Operações.

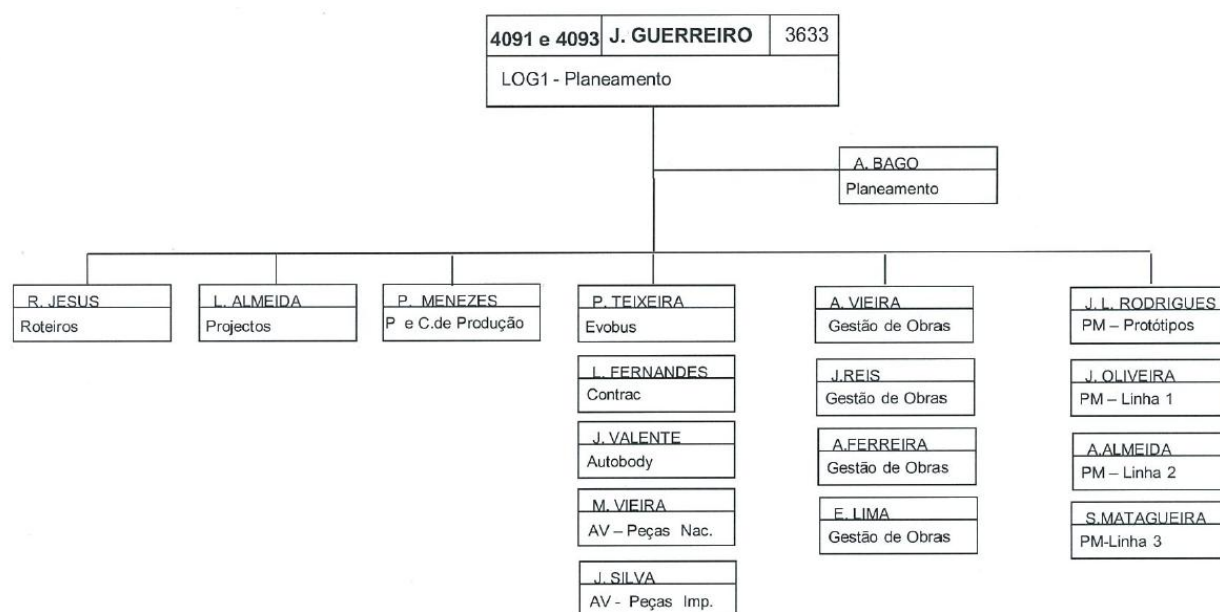


Figura 5 – Organograma do Departamento de Planeamento (LOG1)

1.4 Metodologia de trabalho e organização do documento

O método seguido ao longo do Projecto foi bastante adaptável e flexível, de modo a melhor poder responder a todas as questões que eram novas para a empresa e que diariamente foram aparecendo como consequência do trabalho realizado.

Desta forma, começou-se por analisar e caracterizar a situação actual relativamente aos transportes internacionais de materiais de modo a poder perceber-se quais as necessidades actuais e de que forma estavam a ser correspondidas. A par com este processo desenvolveu-se algum trabalho de pesquisa literária de modo a adquirir *know-how* em áreas em que a empresa era praticamente desprovida, estando sujeita à gestão externa.

Com o desenvolver deste processo, foram-se questionando metodologias de trabalho e processos instaurados de modo a que todas as críticas que fossem surgindo se tornassem no motor de melhoria das fases seguintes do projecto. O dia-a-dia de trabalho na área foi enriquecendo o projecto e proporcionando a aquisição de mais conhecimentos, o que criou melhores condições para o desenvolvimento de estratégias de resolução dos problemas identificados.

Com base na análise efectuada e no *know-how* adquirido foi possível combater os problemas mais críticos e cujos resultados da sua mudança fossem os mais imediatos possível, sendo que, em paralelo, iam-se criando bases para mudanças estruturais mais profundas e, consequentemente, com maior risco associado. Nesta fase foi também possível avaliar com maior particularidade a qualidade do trabalho realizado nesta área pela entidade externa responsável pela gestão dos transportes internacionais de materiais da CaetanoBus.

Assim, o presente projecto apresenta resultados e frutos de mudanças efectuadas, uns mais qualitativos do que outros, e expõe a previsão dos resultados que são esperados para as medidas cuja implementação é mais morosa e complexa.

A organização do presente documento resulta do trajecto efectuado ao longo do projecto, sendo que começa, no Capítulo 2, com uma apresentação geral do conhecimento nas áreas essenciais para a prossecução deste trabalho, seguindo-se, no Capítulo 3, uma caracterização, análise e avaliação da situação actual de modo a poder-se alicerçar as propostas apresentadas. Posteriormente, no Capítulo 4, são apresentadas propostas de melhoria para os problemas identificados, seguindo-se, no Capítulo 5, os respectivos resultados entretanto obtidos e esperados. Finalmente, no Capítulo 6, retiram-se as conclusões do trabalho e deixam-se algumas indicações para o futuro.

2 Logística, Transportes e *Outsourcing*: uma decisão actual

No panorama empresarial e organizacional do início do século XXI, sem dúvida que a função logística, nomeadamente a actividade dos transportes de mercadorias, tem sido profundamente estudada e desenvolvida com vista ao crescimento do principal objectivo das empresas, gerar lucros. Desta forma, e como base de sustentação a todas as análises e propostas a apresentar no decorrer do presente documento, é exposto neste capítulo, de forma geral, o estado da arte relativo ao estudo da função logística, dos termos internacionais do comércio, do actual estado do sector dos transportes de mercadorias e, por fim, da questão relativa à decisão entre integração vertical e *outsourcing* de uma ou várias actividades da organização.

2.1 Importância da Logística de Transportes para o sucesso da organização

A logística, termo que historicamente nasceu e cresceu com base nas necessidades militares da primeira metade do Século XIX, tem vindo a tornar-se numa das funções organizacionais mais importantes e estudadas da actualidade. Com o corrente esmagamento de margens em mercados tão competitivos e globais como os actuais, a função logística, pela sua transversalidade organizacional, tem sido um foco de especial atenção da gestão de topo, de pequenas e grandes empresas, dos mais diversos sectores (Ballou, 1999).

De acordo com Christopher (1998), a globalização, assente na proliferação da sociedade de informação e no crescente investimento das empresas na internacionalização, tem exigido cada vez mais da função logística, nomeadamente ao nível da armazenagem e dos transportes. Esta exigência crescente resulta também do facto das organizações encontrarem no nível de serviço um excelente meio de diferenciação e de criação de valor que lhes permite adquirir vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Desta forma, e como pode ser observado na Figura 6, uma competente gestão da função logística ganha especial relevância ao nível estratégico da organização, visto ter a capacidade de criar um impacto acentuado e relevante nos custos e diferenciação do produto final.

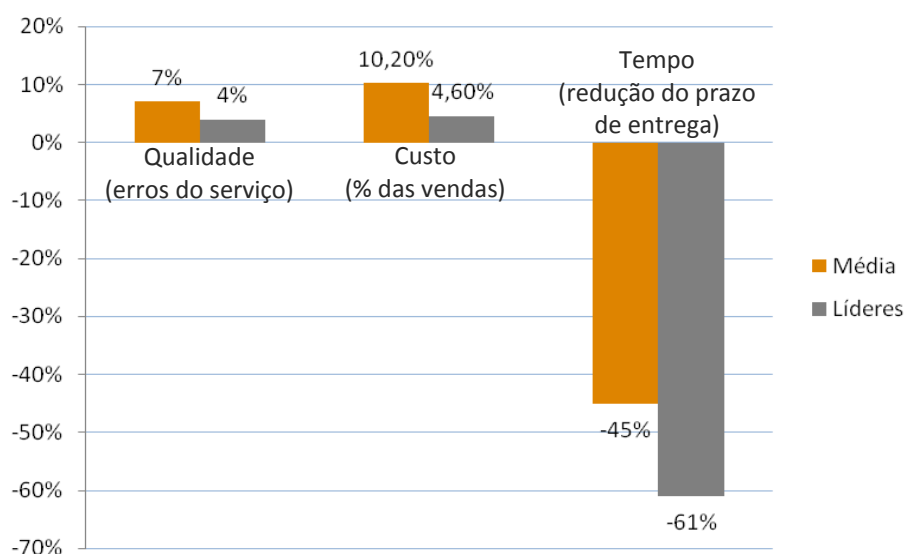


Figura 6 – Vantagens competitivas através da excelência logística, adaptado de (Inquérito A.T. Kearney INDEG/ISCTE)

Sendo uma função tradicionalmente transversal às diversas áreas da organização, a logística necessita de ser gerida tendo em conta as diversas fronteiras funcionais que estabelece, de modo a que sua racionalização e optimização não deteriore as restantes áreas da organização (Guedes, 2000). Como pode ser observado na Figura 2, uma organização com uma estratégia logística integrada estabelece fronteiras com as diversas áreas, sendo fundamental gerir de forma sinérgica os diversos *inputs* e *outputs* que são comutados entre as várias funções.

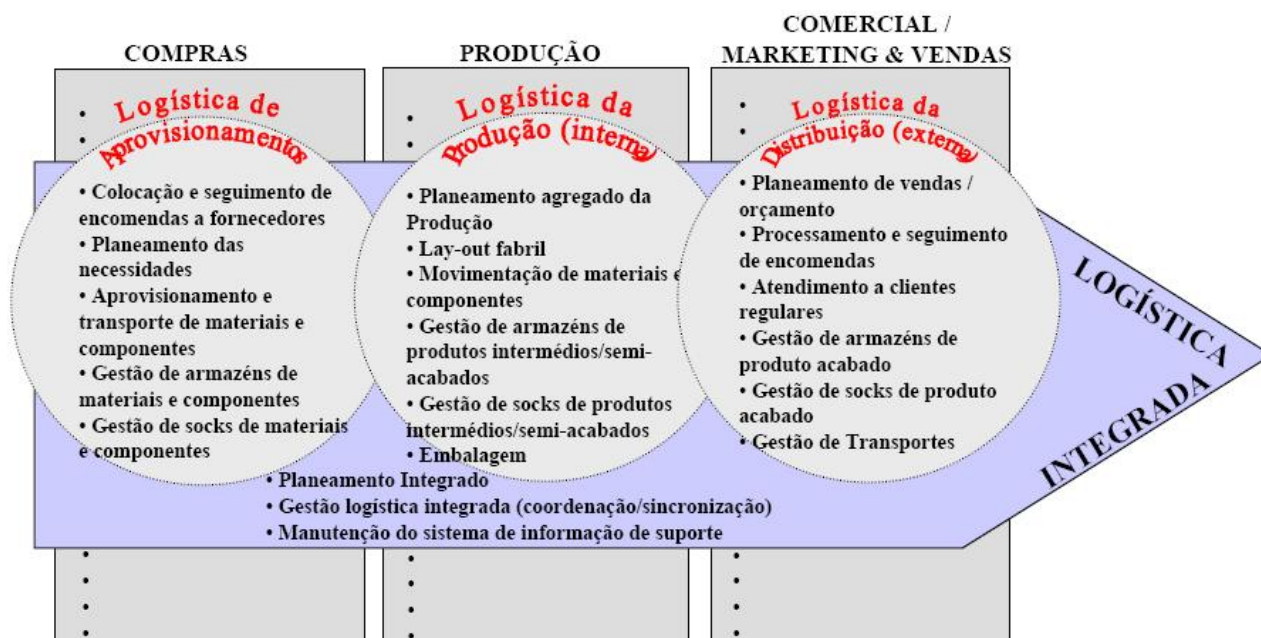


Figura 7 – Transversalidade organizacional da função logística (Fonte: Guedes, 2000)

Para que a organização consiga reduzir os seus custos a nível macro, é necessário que as suas áreas tenham em foco a sua relação com as demais e não o seu exclusivo benefício. Utilizando uma situação muito vulgar no dia-a-dia das organizações, pode ser referido o choque de interesses resultante da optimização das áreas da logística relativas aos transportes e à armazenagem. Se, por um lado, interessa em termos de transportes maximizar a carga transportada, diminuindo o custo variável inerente à movimentação da mercadoria, por outro lado, importa reduzir o custo de armazenagem correspondente ao espaço ocupado pelo material e pelo valor de ter o mesmo inactivo, situação que apenas poderá ser favorável para a organização, caso a mesma seja pensada e gerida como um todo.

Segundo Ballou (1999), inserida na função logística, existem duas actividades que se distanciam das restantes, não só pela sua importância relativamente aos factos abordados anteriormente, como também devido aos custos inerentes às mesmas, que representam cerca de dois terços da totalidade dos custos logísticos de uma organização: transportes e armazenagem constituem os pilares centrais de uma competente estratégia logística organizacional, visto ser a actividade de planeamento e gestão de transportes que incrementa valor espacial aos bens e a política de armazenagem que proporciona valor temporal aos mesmos. De um modo geral, o autor estima que cada uma destas actividades logísticas representa metade dos dois terços da totalidade dos custos logísticos da organização, considerando-as como as *key activities* da função logística, secundarizando actividades como, a título de exemplo, a embalagem ou o processamento de encomendas.

Desta forma, os transportes, a política organizacional pela qual se regem e o modo como são geridos a nível operacional, tornam-se um foco de especial interesse para as organizações,

visto poderem retirar dessa actividade consideráveis benefícios em termos de economia de custos. Reconhecidamente, os transportes de bens e mercadorias são essenciais para o normal funcionamento do quotidiano transaccional dos mercados mundiais, visto não ser possível operar sem ser providenciado o movimento de matérias-primas e de produtos acabados por entre as diversas entidades. Baseando-nos na Figura 8 como exemplo, a história recente encontra-se repleta de situações que representam, de forma inequívoca, o impacto que quebras pontuais no *pipeline* logístico tiveram nas organizações afectadas pelas mesmas, numa clara demonstração da influência que esta actividade tem no dia-a-dia de produtores, vendedores e consumidores.



Figura 8 – Exemplo de quebra do *pipeline* logístico: Crise petrolífera de 1973

Assim, tem se tornado cada vez mais importante a capacidade com que as organizações têm conseguido movimentar a sua matéria-prima e os seus bens de forma rápida, segura, económica e fiável através da sua rede global de fornecedores e clientes. Para o auxílio da criação destas condições, muito tem contribuído a evolução tecnológica que, nas últimas décadas, tem permitido a aproximação das organizações e o aumento da rapidez e fluidez da informação. Este crescimento tecnológico tem permitido, ao nível da gestão e planeamento de transportes, uma maior eficiência no cruzamento das necessidades de movimentação de materiais, bem como um mais competente acompanhamento e melhoramento dos indicadores de performance da actividade (Gattorna, 1998).

Internamente, a logística de transportes, devido às suas fronteiras organizacionais, necessita de especial atenção no que diz respeito à articulação com o planeamento de materiais e com a política de compras adoptada, tornando-se fundamental para organização seguir uma adequada e concertada estratégia a este nível. Ao nível do planeamento de materiais torna-se fundamental avaliar os *timings* de colocação de ordens de encomenda contemplando a disponibilidade de transporte do material, o seu custo e consequentes benefícios de escala, e os tempos de trânsito inerentes aos diferentes meios de transporte. Além destas questões, interessa adequar este processo às necessidades e variações de produção e ao nível de cumprimento dos prazos de entrega dos diversos fornecedores. Aliás, é a variabilidade deste último factor que torna o planeamento do processo de gestão de transportes num horizonte temporal um pouco mais alargado, num exercício pouco linear e com uma considerável taxa de incerteza. No que diz respeito à interacção com a política de compras, a mesma deve ser de estreita ligação de modo a que seja possível adequar as condições negociadas com os fornecedores ao nível das responsabilidades do transporte com a política seguida pela organização e pela logística (Brewer et al., 2001).

2.2 Termos Internacionais de Comércio

Os *International Commercial Terms*, ou Termos Internacionais de Comércio, designados futuramente por *Incoterms*, servem para definir, dentro da estrutura de um contracto de compra e venda internacional, quais as responsabilidades imputadas às duas partes integrantes do negócio. Inicialmente introduzidos no ano de 1936, os *Incoterms* foram sendo revistos e actualizados até ao ano de 2000, data em que foi aprovada a actual versão do documento. Desta forma, importador e exportador têm ao seu dispor um conjunto de regras imparciais, de carácter uniformizador e que são aceites a nível internacional, que permitem harmonizar as questões relativas a transportes nas inúmeras trocas comerciais que são estabelecidas diariamente com fornecedores internacionais (Ramberg, 2000).

Para a aplicação destas regras interessa referir que as organizações pertencentes à Comunidade Europeia, que beneficiam da convenção que permite a livre transição de informação, bens e cidadãos pelos países aderentes, são também classificadas como importadores ou exportadores, mesmo não estando sujeitos a formalidades aduaneiras na origem e no destino.

Assim, são abrangidas pelos *Incoterms* todas as operações que são desencadeadas ainda nas instalações do exportador, como a movimentação e carregamento das cargas a transportar, até às operações realizadas nas instalações de destino indicadas pelo importador. Neste conjunto de regras e princípios são, assim, especificados todos os custos e riscos que importador e exportador incorrem, independentemente do meio de transporte utilizado e do material em questão, sendo salvaguardadas todas as questões relativas a direitos e obrigações de ambas as partes. Importa ainda referir que as diversas entidades envolvidas no processo de importação e exportação de bens, tais como entidades alfandegárias e aduaneiras, transportadores e seguradores, não têm qualquer influência no estabelecimento dos *Incoterms* nem são regidos por qualquer imposição dos mesmos (Reuvid, 2004).

Segundo a International Chamber of Commerce (1999), os *Incoterms* são, assim, representados por treze diferentes siglas que regulam de forma diferente as responsabilidades de importador e exportador, tendo em conta os diferentes meios de transporte, a responsabilidade do pagamento do transporte e do seguro do mesmo. O termo que imputa mais responsabilidade ao importador, e que é dos mais utilizados a nível mundial, é o EXW (*Ex Works*). Quando acordado este *Incoterm*, o exportador limita-se a colocar a mercadoria à disposição nas suas instalações, assumindo o importador todas as despesas e responsabilidades do transporte até ao destino. O conjunto de *Incoterms* que, por ordem decrescente de responsabilidade para o importador, se segue ao EXW é composto pelo FCA (*Free Carrier*), FAS (*Free Along Ship*) e FOB (*Free on Board*). Nestes três *Incoterms* o exportador tem a responsabilidade de entregar a mercadoria, já despachada para expedição, à custódia do transportador indicado pelo importador, no local indicado pelo mesmo. O que distingue estes três termos é, em primeiro lugar, o meio de transporte utilizado, visto os termos FAS e FOB se distinguirem do FCA por serem exclusivamente para uso marítimo. Em segundo lugar, relativamente aos dois termos de uso marítimo, no FAS estão incluídos os custos de colocação da carga no navio, ao contrário do termo FOB, no qual o exportador apenas tem a responsabilidade de colocar a mercadoria no interior do porto de embarque acordado. Continuando por ordem decrescente de responsabilidade para o importador, os *Incoterms* que se seguem aos anteriormente apresentados são o CFR (*Cost and Freight*), CIF (*Cost, Insurance and Freight*), CPT (*Carriage Paid To*) e CIP (*Carriage and Insurance Paid To*). Ao invés dos anteriores, nestes quatro termos o exportador responsabiliza-se pelo

agendamento e pagamento do transporte principal da mercadoria. A diferenciação entre os quatros *Incoterms* dá-se, em primeiro lugar, ao nível do meio de transporte, sendo os termos CFR e CIF de uso exclusivo para transportes por via marítima, e em segundo lugar, na responsabilidade de pagamento do seguro do transporte dos bens, coberto nos termos CIF e CIP. Os termos que se seguem aos últimos quatro apresentados são o DAF (*Delivered At Frontier*), DES (*Delivered Ex Ship*), DEQ (*Delivered Ex Quay*), DDU (*Delivered Duty Unpaid*) e DDP (*Delivered Duty Paid*). Estes termos são os que estabelecem maior responsabilidade para o exportador, visto o mesmo ser responsável por todos os custos inerentes ao transporte até ao país de destino. Caso o transporte seja realizado por via marítima, deverão ser utilizados os *Incoterms* DES e DEQ, que se distinguem pelo facto de, no primeiro, o exportador entregar a mercadoria à responsabilidade do importador a bordo do navio transportador da mesma e, no segundo caso, a mercadoria ser entregue no cais de destino, tendo o exportador a responsabilidade e o risco de a descarregar. Ao mesmo nível de responsabilidade dos termos DES e DEQ mas para o caso de o meio de transporte utilizado ser o rodoviário ou o ferroviário, o *Incoterm* a utilizar é o DAF. Neste termo, o exportador deverá entregar a mercadoria ao importador num local designado antes da linha limítrofe da fronteira do país do mesmo. Por fim, no caso de o exportador ser o responsável pelo transporte até às instalações do importador, independentemente do meio de transporte utilizado, os *Incoterms* a utilizar serão o DDU e o DDP. O que difere estes dois termos, que são os que imputam um maior nível de responsabilidade ao exportador, é o facto de no termo DDU os direitos aduaneiros no destino, caso existam, não serem da responsabilidade do exportador. Importa ainda referir que, em situações excepcionais e que não consigam ser retratadas por nenhum dos termos existentes, poderá ser utilizada a sigla XXX, juntamente com a qual é imprescindível a exacta descrição das condições de transporte estabelecidas no contracto de compra e venda. O Anexo A ajuda, de forma gráfica, a resumir os *Incoterms* apresentados neste ponto.

2.3 Caracterização do sector dos transportes rodoviários de mercadorias

No panorama dos transportes internacionais de mercadorias, o meio rodoviário é o mais expressivo e importante no dia-a-dia dos diversos mercados mundiais (INE, 2009). A Figura 9 ilustra a superioridade deste meio de transporte na Europa, no ano de 2008, relativamente ao volume de carga transportada por cada tipo de meio de transporte, bem como a variação em relação ao ano precedente.

Este diferencial tão acentuado para o transporte ferroviário, aéreo e marítimo, deve-se a um conjunto de características que tornam este meio de transporte competitivo, tais como custos reduzidos entre pontos de origem e destino fixos, elevada rapidez do serviço e disponibilidade, reduzidas necessidades de manuseamento duplo, baixos custos de embalagem e elevada flexibilidade na criação de rotas e na programação de entregas e recolhas (Guedes, 2000).

Segundo o INE (2009), Portugal conta com um parque de veículos de transporte de mercadorias de quase 110.000 unidades, 61% dos quais pertencentes à categoria de parques por conta própria e o restante a parques por conta de outrem. No entanto, tal como pode ser observado na Figura 10, a maior parte da distância percorrida a nível internacional é realizada por veículos por conta de outrem, o que ilustra claramente o papel que as frotas próprias têm no panorama dos transportes nacionais.

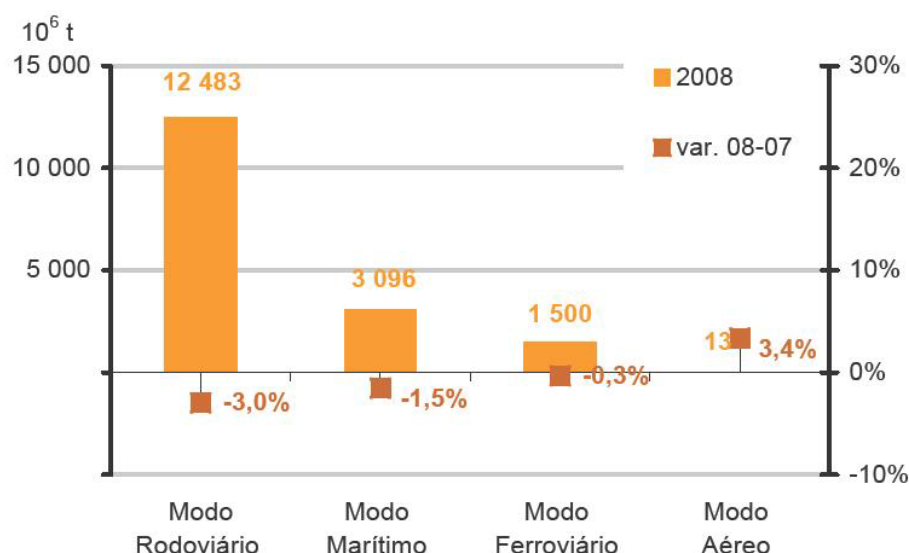


Figura 9 - Mercadorias Transportadas na UE por modo de transporte em 2008
(Fonte: INE, 2009)

Mesmo havendo uma elevada quantidade de veículos de frota por conta própria, é evidente que para distâncias mais longas, onde se incluem os transportes internacionais, as empresas recorrem à subcontratação para suprimir as suas necessidades. O investimento necessário para adquirir e controlar uma frota que tenha a necessidade de circular em território Europeu consome demasiados recursos, os quais as empresas não estão dispostas a despende numa actividade de suporte.

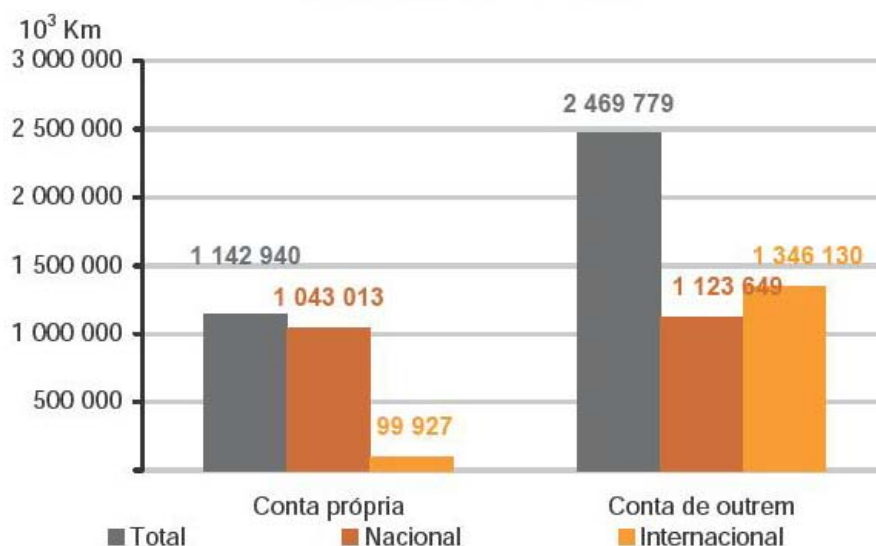


Figura 10 – Distância percorrida por tipo de parque, em 2008 (Fonte: INE, 2009)

A Figura 11 acentua ainda mais o mencionado anteriormente, caracterizando o objectivo destes dois tipos de frota. Tanto a nível internacional como nacional, as frotas por conta própria são constituídas por veículos de menor dimensão que transportam quantidades mais reduzidas de carga e que se dedicam à realização de transportes de empresas de pequena e média dimensão, as quais têm os seus próprios veículos, em número reduzido, para assegurarem o fluxo de matérias-primas e de produtos acabados a nível interno. A frota por conta de outrem, pelo peso transportado por quilómetro, é maioritariamente composta por

camiónes de grande dimensão, que são de propriedade quase exclusiva das empresas de transporte.

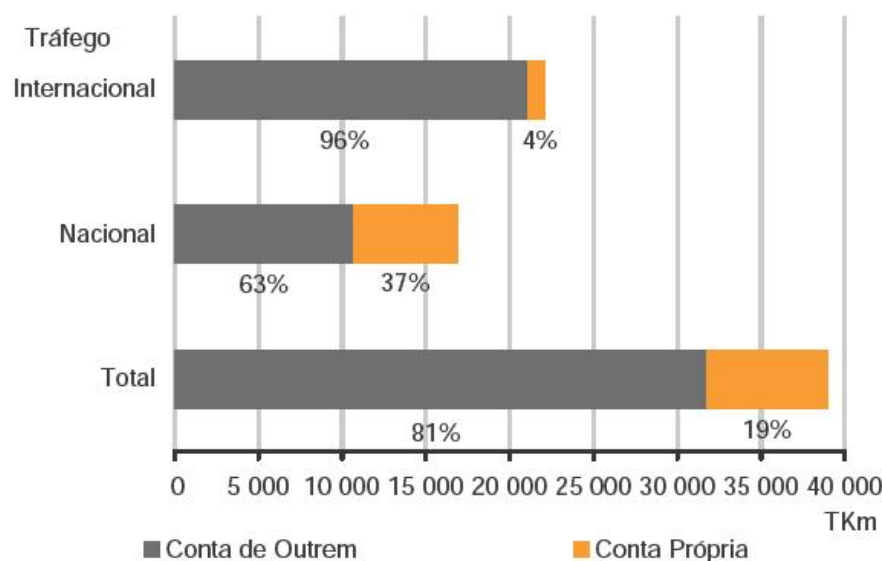


Figura 11 – Toneladas/quilómetro por tipo de tráfego e de parque, em 2008
(Fonte: INE, 2009)

Em termos de informação transfronteiriça (INE, 2009), e partindo da observação da Figura 12, importa identificar quais os países mais representativos em termos da origem/destino das mercadorias transportadas a nível internacional desde/para Portugal. Este dado torna-se importante na medida em que os preços apresentados pelas empresas de transporte acabam, na maior parte dos casos, por representar a escala em termos de tráfego para esses países, havendo uma maior competitividade dos preços para/de os países mais representativos.

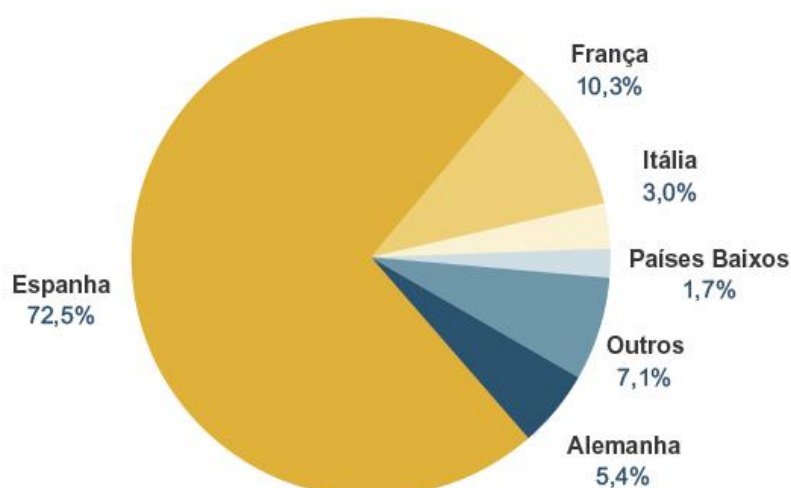


Figura 12 – Veículos pesados de mercadorias em carga, por países de origem/destino da mercadoria (Fonte: INE, 2009)

Os destinos/origens para os quais são transportadas as mercadorias acabam por representar a distância de Portugal aos países Europeus mais próximos, sendo que a grande maioria do tráfego, quase três quartos, é efectuada de/e para Espanha, vincando bem a ideia de que o

espaço ibérico é, cada vez mais, um espaço comum e integrado. A Figura 13, que representa a distribuição relativa do volume de carga relativamente ao país de origem, ajuda a comprovar que a proximidade não significa ter um maior número de transportes de menor escala. O peso total transportado segue, desta forma, o padrão da quantidade de veículos entre os países.

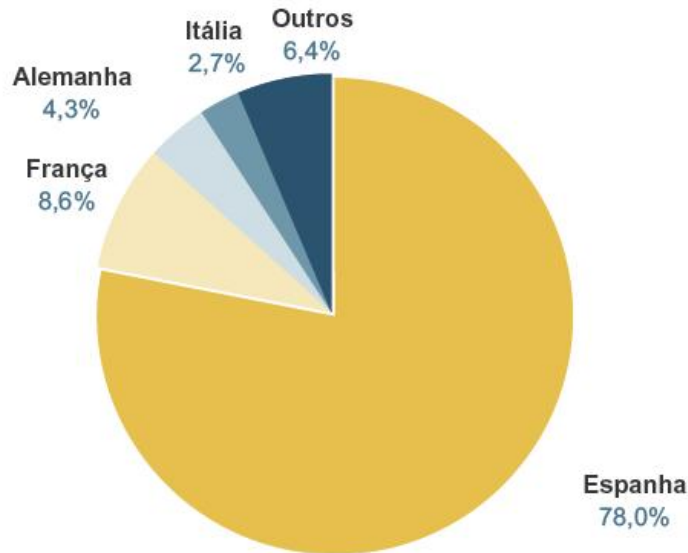


Figura 13 – Distribuição relativa do peso total das mercadorias transportadas segundo o mercado de origem (Fonte: INE, 2009)

Assim, o mercado nacional caracteriza-se por ter um elevado número de transportadores individuais, sendo que cerca de 90% das empresas registadas possui uma frota interior a dez veículos. Esta situação resulta, principalmente, de este ser um negócio com baixo valor acrescentado e com margens cada vez mais esmagadas pela falta de apoios estatais, pela abundância de normas reguladoras do sector e pela constante pressão exercida por parte das entidades fornecedoras de combustíveis. Desta forma, o mercado caracteriza-se pela sua elevada fragmentação e pela competitividade concorrencial, tentando as empresas diferenciarem-se pela fiabilidade e qualidade do serviço, visto já não terem condições nem escala para reduzir a margem do negócio. Tendo em conta a complicada conjuntura actual, as grandes transportadoras apostam cada vez mais no aumento da carga movimentada em detrimento das margens retiradas da mesma, numa clara tentativa de, através da garantia regular de escala, tentarem maximizar o lucro do seu negócio.

Em termos de modo de funcionamento, todas as empresas do sector apresentam os mesmos moldes e processos de acção. Os preços apresentados baseiam-se sempre no peso taxável da mercadoria, representado pelo valor máximo entre o peso real e as relações volumétricas de conversão, as quais, na maior parte dos casos são de $1\text{m}^3 = 300\text{ kg}$ e $1\text{me} = 1750\text{ kg}$ (me – metro de estrada ou *loading meter*). Estas medidas de conversão defendem as empresas de transporte de cargas volumosas e de baixo peso, assim como de carga não sobreponíveis, respectivamente. A totalidade das empresas de transporte oferece ao cliente a possibilidade de realizar um seguro da mercadoria, pelo que caso esse seguro não seja subscrito a carga fica apenas sujeita ao seguro proporcionado pela convenção CMR - *Convention on the Contract for the International Carriage of Goods by Road*, à qual todas as empresas de transporte se sujeitam.

De forma a uniformizar as tabelas de preços, os transitários e transportadores utilizam os códigos postais como meio de diferenciação entre locais de recolha ou entrega, sendo os orçamentos apresentados em função desses mesmos códigos, independentemente da localização dentro dessa região. Maioritariamente, e dada a impossibilidade de se multiplicarem pela Europa, as empresas nacionais funcionam numa lógica de agentes. Em todos os países Europeus têm contractos de parceria com empresas do ramo, as quais asseguram as recolhas e o tráfego das empresas nacionais no seu território, e vice-versa.

Em termos de aumento do volume de negócios, as empresas do sector apostam em duas estratégias distintas. Uma primeira referente ao estabelecimento de acordos com empresas industriais, com as quais cooperam realizando todos os seus transportes, e uma segunda estratégia de *Spot Market*, que diz respeito a pedidos pontuais de transporte por parte de empresas às quais os transportadores e transitários apresentam um orçamento para esse serviço específico. O sucesso desta última estratégia é uma excelente forma de *benchmarking* visto a taxa de concretização desses transportes ser um reflexo da competitividade dos preços praticados pelo transitário ou transportador.

2.4 Integração Vertical versus *Outsourcing*

Actualmente, uma considerável parte das decisões estratégicas com que as empresas se deparam no seu dia-a-dia diz respeito ao facto de algumas actividades serem, ou não, realizadas externamente por organizações subcontratadas. A decisão de realizar as actividades internamente, ou *in-house*, ou de recorrer ao *outsourcing*, acaba por ser um reflexo do peso que as actividades têm no negócio da empresa e nas vantagens competitivas que a mesma poderá adquirir com tais actividades. Esta “*make or buy decision*” tem, historicamente, sido alvo de algumas tendências que têm influenciado o modo como as organizações têm gerido estas situações, fruto da conjugação da conjectura económica vigente e da crescente evolução das competências e serviços proporcionados pelas empresas prestadoras do serviço subcontratado (Brewer et al., 2001).

Segundo Rabinovich et al. (1999), a função logística, a par com outras como relações públicas, publicidade, contabilidade, investigação e desenvolvimento, tecnologias de informação e manutenção, tem sido das mais sujeitas a ser realizada por empresas contratadas para o efeito, sendo que as actividades dos transportes e da armazenagem levam especial vantagem neste tipo de situações.

Em termos históricos, as organizações começaram por adoptar uma estratégia clara de integração vertical das actividades logísticas, aplicando nelas um considerável volume de recursos e criando estruturas pesadas e complexas do ponto de vista financeiro e conceptual. No entanto, no seguimento do desenvolvimento das empresas especializadas nas actividades logísticas e da sensibilização da gestão de topo para a necessidade de focar os recursos das organizações nas actividades capazes de diferenciarem competitivamente os bens ou serviços da concorrência, nas últimas duas décadas, a tendência tem sido a de subcontratar várias actividades da função logística. Efectivamente, o referido desenvolvimento das empresas de prestação de serviços de actividades logísticas teve uma elevada influência na opção de subcontratar este tipo de actividades, na medida em que o mercado se tornou cada vez mais competitivo, levando à evolução do serviço prestado pelos diversos *players* e à redução de preços de mercado devido à elevada concorrência. Curiosamente, e com a recente crise financeira que atingiu a grande maioria dos mercados mundiais, tem-se começado a sentir alguma contenção na subcontratação de serviços por parte das organizações, nomeadamente

ao nível das actividades logísticas. Provavelmente devido aos riscos associados à subcontratação de serviços a empresas externas, os gestores têm vindo a alterar suavemente a tendência que se vinha a verificar nos últimos anos, preferindo a segurança de realizar as actividades internamente, protegendo o *core business* em relação à incerteza e vulnerabilidade de entregar o serviço a entidades externas.

Como referem Brewer et al. (2001), uma das principais razões que leva a que este seja um assunto tão discutido e foco de tanta divergência entre os responsáveis pela função logística das organizações, é facto de a opção por externalizar a actividade logística dos transportes ter, inerente a si, um conjunto de vantagens e desvantagens que não torna a escolha linear. Uma das vantagens que alicia o recurso ao *outsourcing* desta actividade prende-se com o acesso à mais recente tecnologia do sector, factor importante para a gestão, optimização e monitorização de cargas, rotas e clientes. Para aumentarem a qualidade do seu serviço, as empresas especializadas têm, ao longo dos últimos anos, realizado um forte investimento tecnológico que dificilmente uma organização não especializada teria capacidade para realizar. Outra vantagem que decorre da anterior é a capacidade que a organização ganha em concentrar o seu capital e os seus recursos no *core business* e nas actividades que sejam geradoras de vantagens competitivas. No caso dos *standards* que monitorizam a prestação do serviço estarem adequadamente definidos e estabilizados, a organização poderá focar o seu tempo e os seus activos humanos noutras actividades que, pela sua concepção organizacional, influenciam directamente o *core business* da organização. A opção de externalizar a actividade dos transportes cria também um considerável potencial de redução de custos na organização, visto a mesma não ter de realizar qualquer investimento para adquirir os meios físicos e tecnológicos necessários à prossecução da actividade e à manutenção da mesma. Para uma organização não especializada na actividade torna-se complexo, em termos de escala, gerir de uma forma eficiente uma frota de veículos que responda às necessidades nacionais e internacionais de transporte de matérias-primas e de produtos acabados. Ao utilizar um serviço subcontratado de uma organização especializada e com uma escala interessante, é possível diminuir o custo unitário por utilização partilhada dos recursos e por consolidação das cargas, utilizando recursos apenas na medida das necessidades. A opção por utilização de um serviço externo torna-se também uma vantagem para organizações que estejam sujeitas a variações no seu volume de necessidades, visto a utilização de um serviço subcontratado proporcionar uma adaptação momentânea ao nível de necessidade de transporte. Desta forma, a organização custeia apenas o serviço necessário não incorrendo em custos de não utilização dos recursos ou, em custos de oportunidade por falta de recursos para assegurar as necessidades. Recorrendo a uma organização externa, adquire-se uma maior e mais efectiva reacção à mudança, assim como uma melhor capacidade de adaptação a todos os factores internos e externos que provocam a variabilidade do volume de produção.

Em antítese aos factores abordados anteriormente, há também um conjunto de desvantagens inerentes ao facto de se optar pelo *outsourcing* da actividade da função logística referente aos transportes (Fernie, 1990). A primeira, e mais óbvia do ponto de vista teórico, diz respeito ao facto de a organização externa prestadora de serviços aplicar uma margem para retirar benefício da sua actividade, pelo que pode ser considerado, dependendo das circunstâncias inerentes ao negócio e à organização em causa, que tal actividade possa ser realizada internamente, sem o sobrecusto equivalente à margem aplicada. Segundo o mesmo autor, ao optar pela externalização, a organização incorre ainda em custos acrescidos relativos à mudança de estratégia, situação que cria redundância e perda de valor dos activos referentes à actividade subcontratada. Outro tipo de custos que, de forma análoga aos anteriores, poderá

representar uma barreira à subcontratação é o aumento do custo e perda de eficiência no controlo e monitorização da actividade, factores que têm, a vários níveis, favoráveis condições de serem realizados “*in house*”. Em relação a desvantagens não relacionadas com custos, o autor refere que há alguma probabilidade de as organizações que pretendem externalizar umas ou várias actividades logísticas não possuírem a informação e conhecimento necessário para identificar os melhores prestadores do serviço, assim como poderem não possuir a capacidade de negociar propostas conceptualmente adequadas e competitivas com os mesmos. Outro factor que poderá ser impeditivo à subcontratação de actividades logísticas é o facto de a organização se tornar mais vulnerável em termos da segurança de informação interna confidencial, a qual poderá ser melhor protegida da concorrência se todas as actividades forem realizadas internamente. Por fim, o autor refere ainda como desvantagens do *outsourcing*, o facto de a organização perder *know-how* e experiência na área, factores que poderão ser impeditivos não só de evoluir na mesma, como também dificultar a inovação e desenvolvimento noutras áreas que interajam de forma próxima com as actividades logísticas subcontratadas.

Numa zona intermédia entre os pontos de vista favoráveis e desfavoráveis em relação à subcontratação de actividades logísticas, nomeadamente as referentes aos transportes e armazenagem, há autores, como McKinnon (1989), que referem algumas vantagens no facto de uma organização optar por uma estratégia de complementaridade entre as actividades realizadas internamente e actividades subcontratadas. A primeira vantagem apontada prende-se com o facto da redundância que é proporcionada com a opção de uma organização usufruir de serviços logísticos paralelos poder ser uma garantia de que não há rupturas de abastecimento através do *pipeline* logístico, assim como poderá ser uma forma de organizações que comercializem produtos muito sujeitos a uma considerável variabilidade na procura poderem absorver a instabilidade com a componente subcontratada da actividade. Outra vantagem que é apontada refere que uma organização que se encontre em fase de expansão e crescimento, principalmente para mercados mais abrangentes, poderá, numa primeira fase, ter benefícios em subcontratar actividades logísticas nesses novos mercados ou produtos, diminuindo consideravelmente o risco inerente a esse crescimento. Segundo o autor, esta complementaridade de serviços poderá também ser vantajosa no caso de organizações que lidem com produtos que tenham diferentes requisitos em termos de manuseamento e em termos de estratégia de *marketing*. No primeiro caso, as organizações poderão beneficiar da experiência e do equipamento que a empresa prestadora do serviço proporciona para esse tipo de produto específico, sendo que no segundo caso, organizações que tenham produtos com necessidades especiais ao nível do *marketing* e do tipo de disponibilização ao mercado terão também vantagens, em termos de custos e cumprimento de requisitos, em subcontratar esta parte da actividade relativa aos transportes. Por fim, é também importante referir que um serviço complementar proporciona melhores condições de evoluir a componente realizada internamente, assim como permite realizar, de uma forma mais exacta, um *benchmarking* ao nível das actividades realizadas.

Como conclusão, importa referir que esta não é uma escolha trivial e que se baseie na simples análise de um pequeno conjunto de factores, sendo que é necessária uma boa visão estratégica e um profundo conhecimento do negócio para se efectuar uma correcta opção.

2.5 Adequação da revisão literária ao projecto desenvolvido

Os temas abordados na revisão literária permitem enquadrar e tornar mais objectiva a análise e caracterização da situação actual, assim como proporcionam uma melhor sustentação das propostas apresentadas.

O enquadramento da função logística no panorama organizacional permite alertar para a importância deste tema na aquisição de vantagens competitivas essenciais para a sustentabilidade do negócio, ao passo que a caracterização do sector dos transportes rodoviários de mercadorias permite adequar as necessidades de transportes internacionais da CaetanoBus ao mercado nacional e internacional de transitários e transportadores.

O estudo dos *Incoterms* permite aferir a adequação da estratégia seguida pela CaetanoBus, assim como proporciona condições para uma melhor definição de planos futuros a este nível. Por fim, a enumeração e análise dos diversos factores que sustentam a decisão entre realizar a actividade logística dos transportes internamente ou externamente, permite criar condições para avaliar o serviço prestado pela empresa externa responsável por esta gestão, tal como possibilita adequar as propostas apresentadas às características da organização.

3 Análise e caracterização da situação actual

Neste capítulo do documento interessa caracterizar e analisar a situação actual relativa à logística de transportes da CaetanoBus, assim como identificar as principais carências e pontos de melhoria de modo a sustentar as soluções propostas a apresentar nos capítulos seguintes. Esta análise incidirá nas opções estratégicas e operacionais da organização, assim como caracterizará as necessidades actuais em termos de transportes internacionais de materiais.

3.1 Necessidade de transportes internacionais

Antes de perceber quais as estratégias actuais da organização e de efectuar qualquer juízo de valor em relação às mesmas, interessa caracterizar e analisar as necessidades actuais de transportes internacionais dos diversos fornecedores da CaetanoBus, assim como procurar descrever a tipologia dos materiais transportados.

Visto no sistema SAP da organização existir um elevado número de entradas na categoria referente a fornecedores, e de na mesma estarem contidos, a título de exemplo, todos os fornecedores de serviços e de equipamentos de produção sem que haja uma diferenciação entre as categorias, tornou-se necessário seleccionar um período temporal de análise e, partindo desse pressuposto, rastrear todas as entradas de material em armazém. Desta forma, foi também possível criar um critério de exclusão para os fornecedores inactivos presentes em sistema. Assim, foram consideradas as entradas de material nos anos de 2008 e 2009, tendo-se identificado os fornecedores de materiais, a sua origem e o volume transportado. Este critério, mesmo não facultando directamente um dos *outputs* mais importantes para o estudo – a quantidade real de transportes efectuados desde cada fornecedor nos dois anos seleccionados – permite, indirectamente, chegar a um valor muito aproximado deste, visto as entradas de material em armazém em dias diferentes poderem ser consideradas como vindas de transportes distintos. Sendo certo que é cometido aqui um erro, consciente, visto os valores não serem reais pelas razões apontadas anteriormente, a verdade é que pode considerar-se que este erro, além de não ser muito significativo, é cometido com a mesma proporcionalidade para todos os fornecedores, indiferenciadamente.

Foi também relativizada a importância do volume de materiais transportados em detrimento do número de transportes efectuados, visto haver dezasseis categorias volumétricas diferentes relativamente aos materiais transportados, o que iria tornar a análise mais complexa sem trazer grandes vantagens ao estudo, não sendo possível comparar directamente os fluxos dos diversos países.

Através desta compilação de dados foi possível, primeiramente, identificar as necessidades de transportes referentes aos diversos países, sendo que as mesmas podem ser observadas na Figura 14. Desta análise é possível concluir que os países cujas necessidades de transportes são mais acentuadas são a Espanha e a Alemanha, com 1617 e 1163 transportes efectuados em 2008 e 2009, respectivamente. De seguida, e por ordem decrescente de transportes efectuados, encontram-se Reino Unido, Itália, Finlândia, Suíça, França, Turquia e Holanda. Com um valor residual em relação aos países apresentados encontram-se a Suécia, Polónia e Áustria, assim como os países asiáticos, constituídos pela Malásia, China, Índia e Hong Kong.

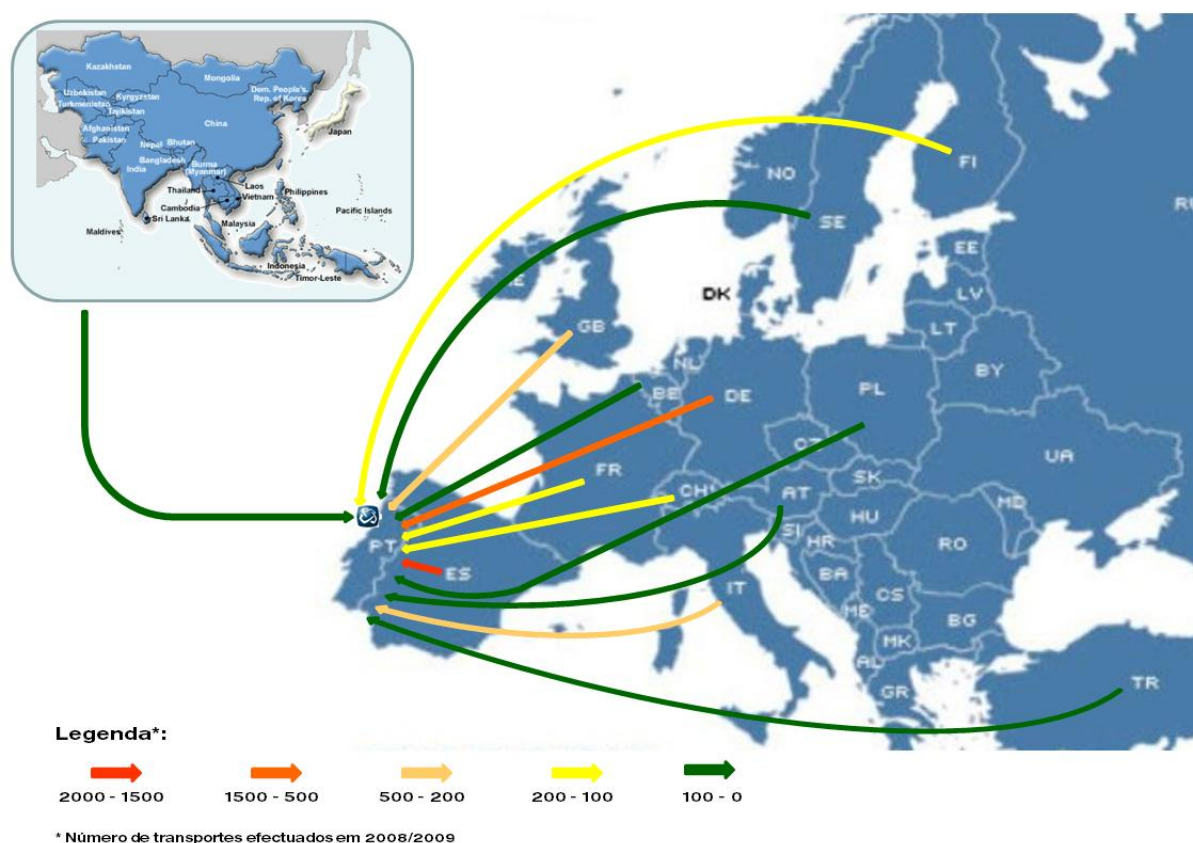


Figura 14 – Transportes internacionais realizados para a CaetanoBus em 2008 e 2009

Analisando esta conjectura a um nível um pouco mais macro, é de salientar a ausência de fornecedores nos continentes Americano, Africano e da Oceânia, os quais iriam, certamente, trazer custos elevados ao nível dos transportes, assim como é importante fazer referência ao número residual de fornecedores e transportes realizados dos países Asiáticos anteriormente referidos. Desta forma, além da forte aposta e incidência nos fornecedores nacionais, que a título de curiosidade, representam cerca de 58% do número de fornecedores considerados activos para este estudo, é de salientar a competente aposta em fornecedores de países da Europa e, principalmente, da Zona Euro.

De modo a complementar a informação relativa ao número de transportes efectuados por país, torna-se também importante contabilizar o número de fornecedores nesse mesmo espaço, de modo a inferir se a escala em termos de transportes é resultado de um igualmente elevado número de fornecedores ou se, por outro lado, a mesma se deve a um baixo número de fornecedores com volume de fornecimentos elevados. Assim, é apresentada na Tabela 1 a quantidade de transportes efectuados por país, o respectivo número de fornecedores, e o valor facturado em compras de material nos dois anos analisados. Da sua análise e tendo em conta que a mesma se encontra ordenada de forma decrescente no que diz respeito ao volume de transportes efectuados, constata-se, primeiramente, que o número de fornecedores por país acompanha de forma muito uniforme a quantidade de transportes realizados desde os mesmos. Desta forma, pode considerar-se que do universo de origens dos fornecedores da CaetanoBus não se está na presença de nenhuma situação em que haja um fluxo muito acentuado de transportes de um pequeno conjunto de fornecedores, o que, para análise de estratégias alternativas à actual pode ser importante. No que diz respeito ao montante facturado aos mesmos, o que também é importante para se saber se os materiais são, ou não, de elevado valor acrescentado, permite perceber até que ponto pode ser imputada uma margem aos

materiais relativamente ao custo de transporte. Assim, e recorrendo ao auxílio da escala de cores aplicada aos valores da Tabela 1, é possível perceber-se que o montante facturado não acompanha, em alguns casos, uniformemente os valores relativos aos transportes realizados e ao número de fornecedores. Além dos elevados valores apresentados na Espanha e Alemanha, o que seria expectável, é de realçar o elevado valor dos materiais recebidos dos poucos fornecedores Suíços, o que, consequentemente e devido à Suíça não pertencer à União Europeia, trará consideráveis custos aduaneiros ao processo de importação destes materiais. No caso dos restantes países, é de salientar o baixo valor acrescentado dos materiais vindos do Reino Unido, tendo em conta o elevado número de fornecedores pertencentes a esse país, assim como é de referir o valor facturado acima da tendência dos materiais fornecidos pela Holanda e Malásia. Infelizmente, e mesmo sabendo que a meta da organização é a de que os custos de transporte representem 3% do valor do material transportado, não é possível retirar do sistema qual o estado actual desta margem de imputação, o que seria extremamente importante para comparar com os resultados obtidos.

Tabela 1 – Valores relativos a fornecedores, transportes e facturação por país

	Número de Fornecedores	Transportes Realizados	Montante Facturado
Espanha	52	1617	10.537.835,10 €
Alemanha	58	1163	6.781.035,44 €
Reino Unido	49	485	1.198.970,40 €
Itália	9	262	1.853.408,13 €
Finlândia	5	181	506.325,95 €
Suíça	4	133	7.108.334,82 €
França	4	132	326.227,08 €
Turquia	5	65	239.084,50 €
Holanda	3	36	928.676,72 €
Suécia	2	21	57.434,86 €
Polónia	1	18	15.123,35 €
Malásia	2	16	304.588,08 €
China	2	6	3.334,05 €
Áustria	1	5	2.829,65 €
Índia	1	3	12.719,12 €
Hong Kong	1	2	336,19 €
	199	4145	29.876.263,44 €

Avançando mais finamente no estudo, e depois de se ter analisado o peso de cada país em termos de quantidade transportes, número de fornecedores e respectivo valor facturado, interessa perceber a forma como os mesmos se dispõem no espaço geográfico através da sua localização em relação aos demais. Desta forma, e recorrendo à localização exacta de cada fornecedor, foi possível enquadrá-los geograficamente de modo a perceber se podem, ou não ser retiradas sinergias resultantes desse facto. Este complemento e aprofundamento da análise será fundamental para avaliar a actual estratégia operacional e estratégica de gestão de transportes da CaetanoBus, assim como servirá de base para as propostas apresentadas.

Numa lógica de escala e, consequentemente, de importância, os países e/ou regiões serão apresentados de forma decrescente em termos do volume de transportes efectuados em 2008 e

2009. Assim, na Figura 15, é apresentado o número de fornecedores espanhóis por cada região postal, ou seja, tendo em conta os dois primeiros dígitos do respectivo código postal. A cor apresentada em redor do círculo indicativo do número de fornecedores existente nessa zona representa, tendo em consideração a escala de cores definida, o volume de transportes efectuados durante os dois anos analisados.

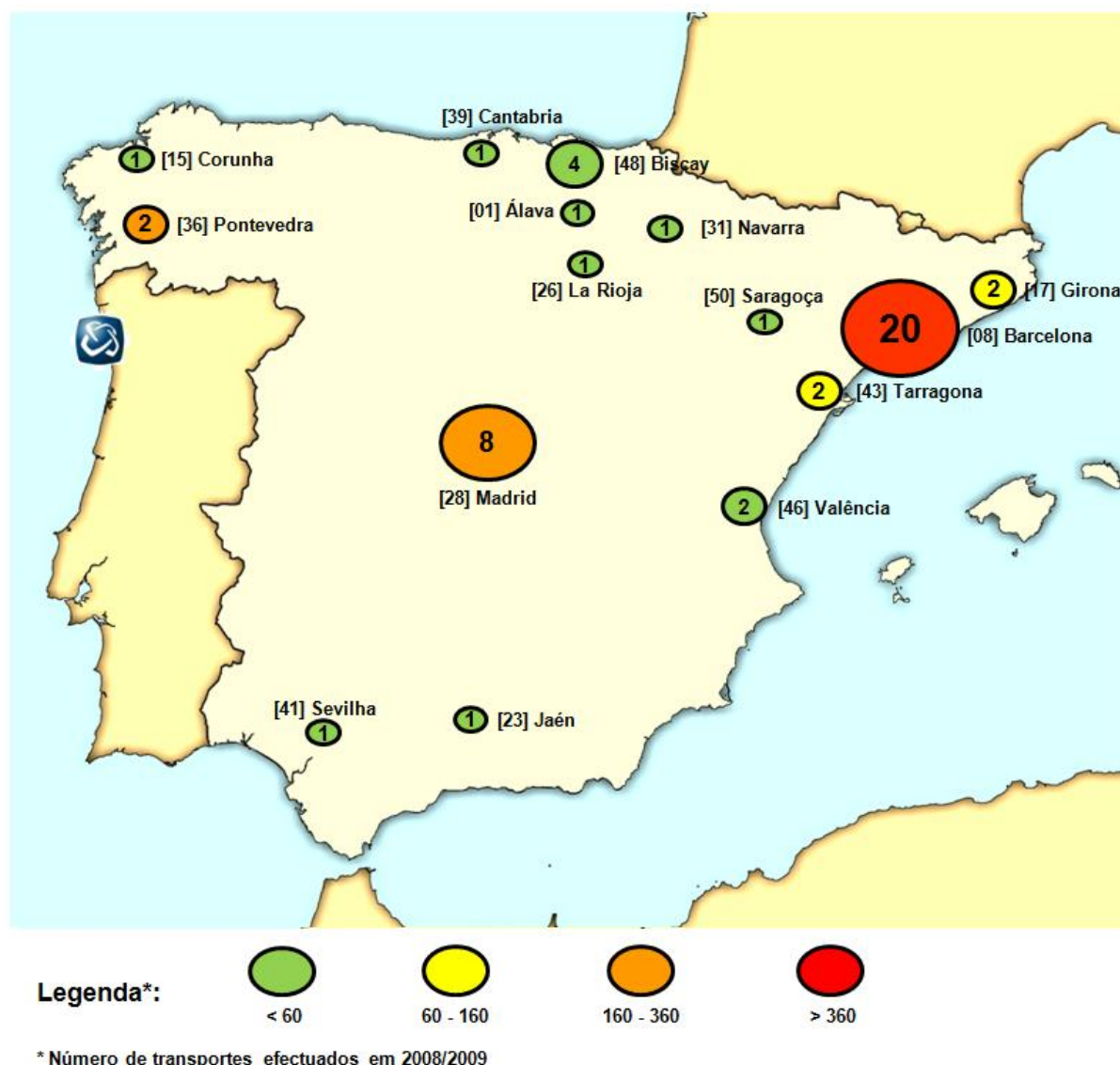


Figura 15 – Número de fornecedores espanhóis e volume de transportes efectuados em 2008 e 2009, por região postal

Da observação da distribuição geográfica dos fornecedores espanhóis, e tendo em conta o seu considerável número, é de salientar a elevada concentração dos mesmos, principalmente na zona da Catalunha, conhecida como o coração industrial de Espanha devido à elevada abundância de indústria nessa região. Além desta zona, as regiões da capital Madrid e do País Basco revelam também algum nível de concentração de fornecedores. Como consequência da concentração nestas áreas, a região centro e sul do país fica reservada a fornecedores pontuais e de pouca expressão em termos de volume de fornecimento de materiais. A região da Galiza encontra-se bem representada em termos de volume de transportes efectuados, fruto da conjugação dos três fornecedores pertencentes a essa zona.

No entanto, e no que diz respeito a custos de transporte, que aumentam consideravelmente com a distância, a Catalunha é a zona mais susceptível de redução de custos e na qual terá mais impacto a aplicação de uma correcta estratégia. É ainda de referir que o meio de transporte utilizado para transportes desde os fornecedores espanhóis é o terrestre, salvo em situações especiais de carácter urgente em que é utilizado o avião. No ponto seguinte do presente capítulo, destinado à análise da estratégia da CaetanoBus no que diz respeito a esta matéria, serão apresentados e analisados os *Incoterms* referentes aos fornecedores Espanhóis.

A Alemanha, segundo país mais influente em termos de volume de transportes e país mais representativo em termos de número de fornecedores, demonstra características diferentes das analisadas anteriormente para a Espanha, sendo que as mesmas podem ser extraídas da observação da Figura 16.

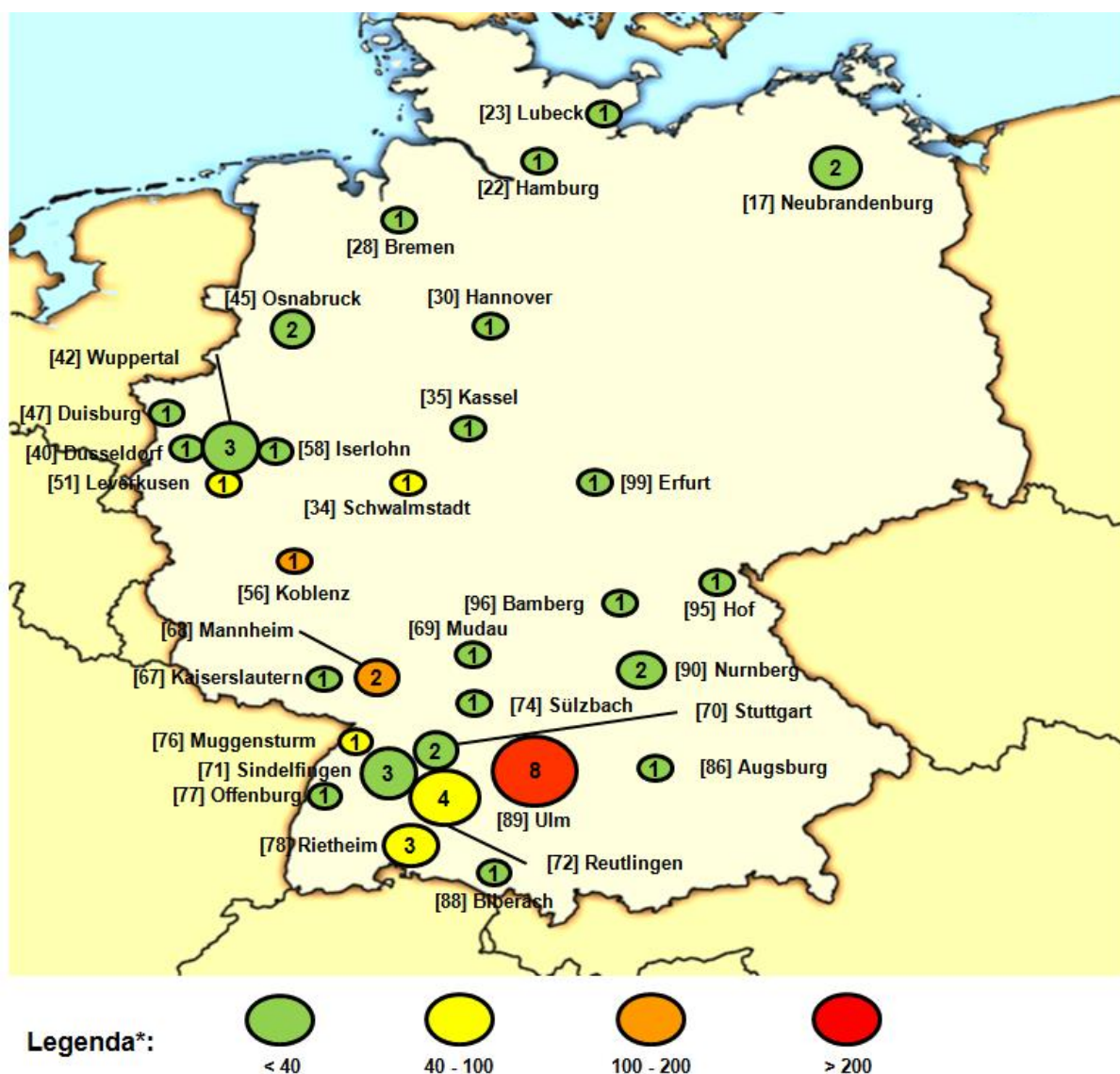


Figura 16 - Número de fornecedores alemães e volume de transportes efectuados em 2008 e 2009, por região postal

Após a análise da distribuição geográfica dos fornecedores alemães, o primeiro ponto que interessa referenciar diz respeito à considerável dispersão dos mesmos no vasto território germânico, não havendo uma clara dicotomia entre zonas de elevada concentração de

fornecedores e zonas sem qualquer presença dos mesmos. No entanto, e considerando o volume de transportes em 2008 e 2009, as regiões mais significativas diferenciam-se consideravelmente das demais, sendo que as zonas norte e oriental do país têm uma expressão residual em relação a zonas mais industrializadas da Alemanha como a região sul, de onde se destacam as cidades de Ulm e Estugarda, e a região ocidental composta por cidades como Leverkusen, Koblenz e Mannheim. Para o considerável aumento do tráfego desde estas regiões, muito contribui as significativas quantidades de material fornecidas pela EvoBus, empresa pertencente à Mercedes, que fornece mais de mil referências de material diferentes, dispersas pelos vários modelos produzidos pela CaetanoBus, mas com uma maior incidência no modelo Tourino.

Para completar o lote dos países que têm uma maior representação em termos de número de fornecedores, interessa analisar o Reino Unido. A Figura 17 apresenta a distribuição geográfica destes fornecedores.

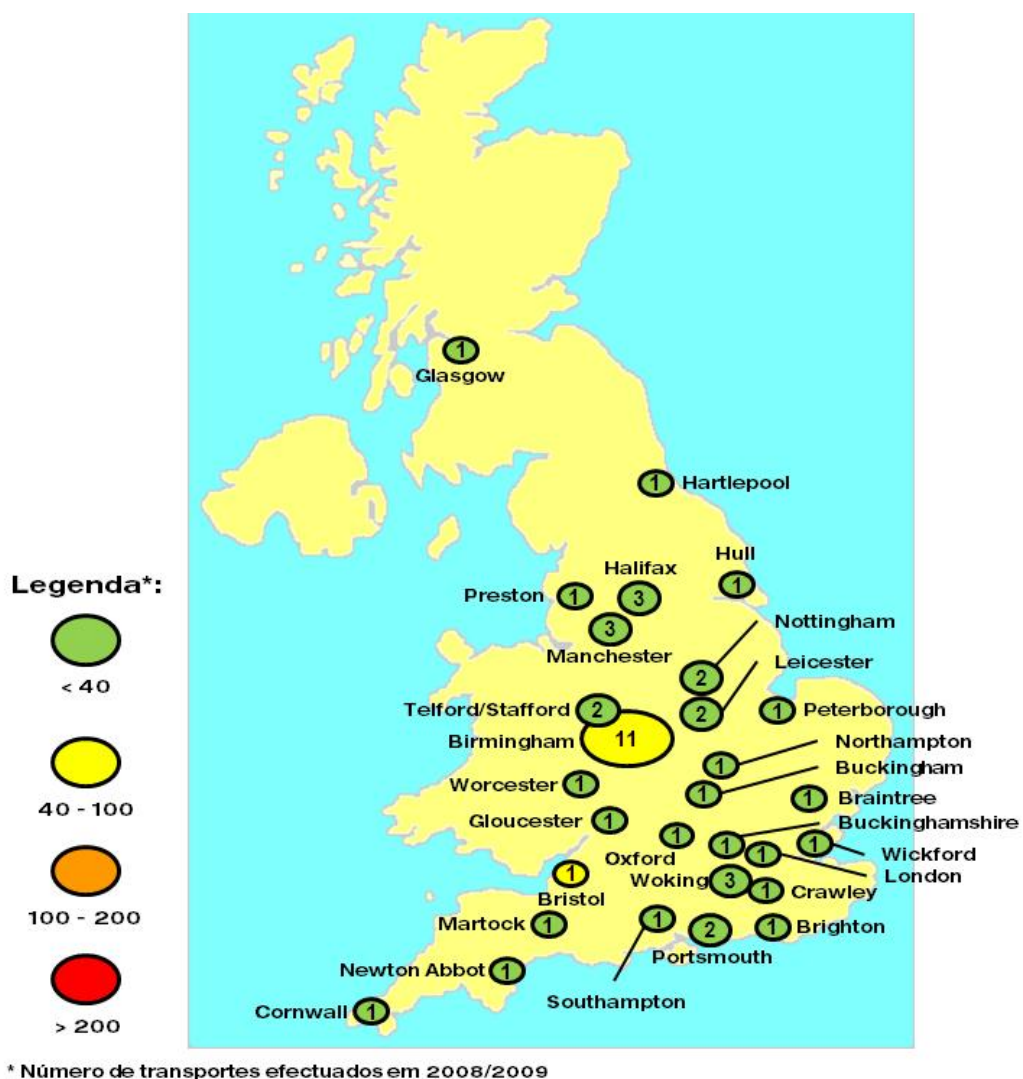


Figura 17 - Número de fornecedores do Reino Unido e volume de transportes efectuados em 2008 e 2009, por região

Na sequência da análise inerente à figura apresentada, é possível, primeiramente, inferir que a distribuição relativa ao Reino Unido representa, de certa forma, uma conjugação das características analisadas na Espanha e na Alemanha, juntando ainda a particularidade de se estar na presença de um leque alargado de fornecedores de pequena escala. Desta forma, o

Reino Unido consegue ter níveis de dispersão idênticos aos observados na Alemanha, havendo uma especial incidência no centro e sul, assim como consegue ter uma zona, à semelhança de Espanha, que se destaca largamente em relação às demais, não só em termos de número de fornecedores, como em termos de volume de transportes – a região de Birmingham. Em relação a este mercado, refira-se, tendo em conta as características geográficas da região, que o meio de transporte tradicionalmente utilizado desde esta zona é o terrestre.

A análise dos restantes fornecedores do centro da Europa foi realizada simultaneamente, tal como pode ser observado na Figura 18.

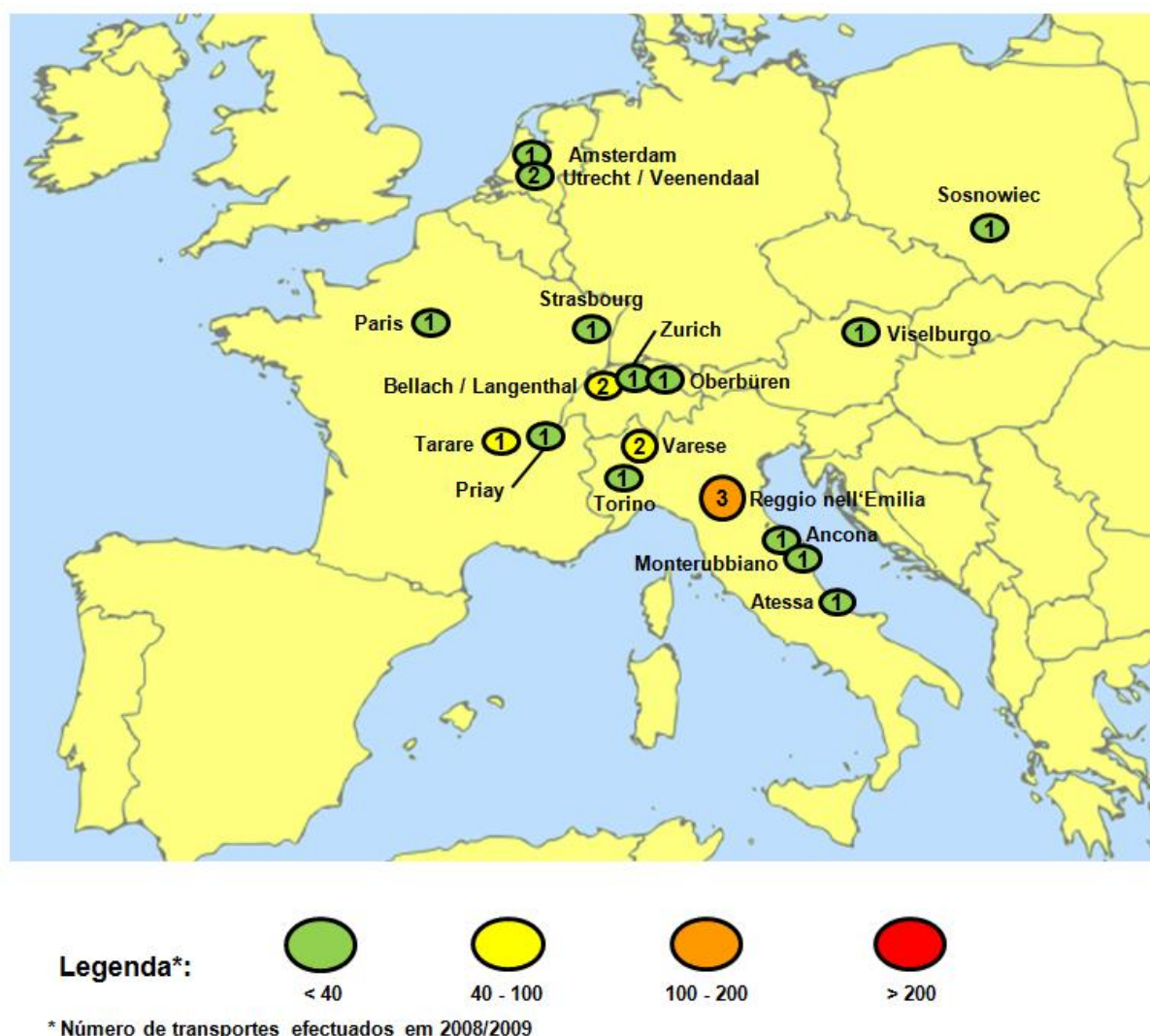


Figura 18 - Número de fornecedores da Europa Central e volume de transportes efectuados em 2008 e 2009, por região

Conclui-se que a dispersão destes fornecedores é considerável, havendo mesmo algum isolamento nos casos dos fornecedores da Áustria e Polónia. É também possível identificar uma faixa de território entre os fornecedores franceses e território espanhol, local por onde, impreterivelmente, passarão todos os transportes recebidos por via terrestre destes fornecedores e dos analisados anteriormente. Neste conjunto de países é ainda possível identificar o maior peso da Itália, tanto em número de fornecedores como em volume de transportes, principalmente na região de Reggio nell'Emilia. Por fim, é de salientar a ausência

de fornecedores nos países balcânicos e de leste o que, certamente, traria transportes mais dispendiosos e com maiores tempos de trânsito.

Para terminar a análise relativa à localização geográfica dos diversos fornecedores internacionais interessa abordar os países europeus mais distantes. Em primeiro lugar, e tal como pode ser observado na Figura 19, os países nórdicos têm uma representação considerável tendo em conta a sua distância geográfica. Para este facto muito contribuem os fornecedores finlandeses que registam um interessante tráfego de materiais para a CaetanoBus. Mesmo tendo em conta sua localização, os transportes não urgentes destes fornecedores vêm por via terrestre, mesmo tendo em consideração que recorrem à via marítima para fazer o transporte dos camiões até à Europa Central.

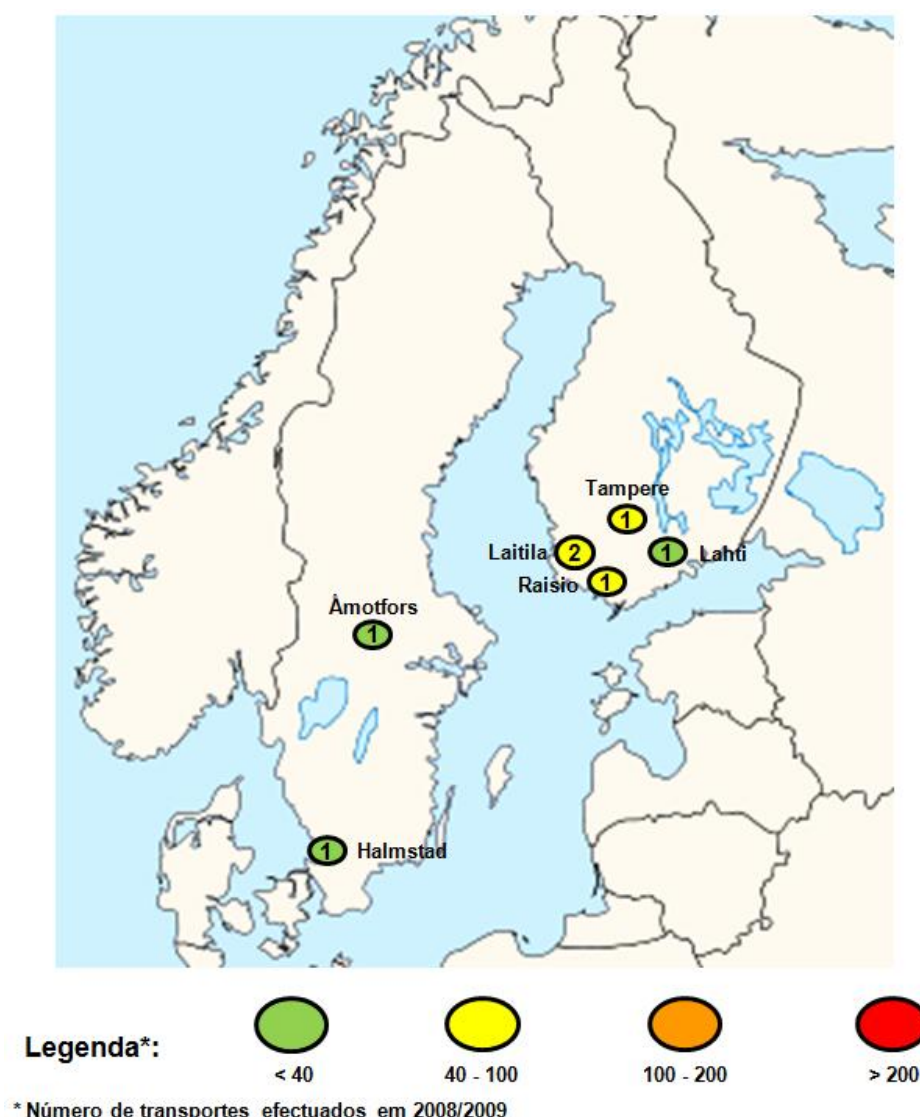


Figura 19 - Número de fornecedores dos Países Nórdicos e volume de transportes efectuados em 2008 e 2009, por região

Em segundo lugar, interessa fazer referência aos cinco fornecedores turcos que completam o conjunto de destinos europeus dos quais há necessidades ao nível de transporte de materiais. Observando a Figura 20, é possível identificar a zona da capital Istambul como a que concentra quatro destes fornecedores, estando o restante fornecedor situado na cidade de Ankara. Em termos de transportes, e sabendo que a esmagadora maioria dos agentes dos transportadores nacionais têm em Istambul os seus *hubs* centrais, a localização dos

fornecedores turcos é bastante favorável. Os transportes vindos da Turquia vêm ou por via marítima ou por via terrestre, começando actualmente a aparecer operadores que já oferecem um serviço terrestre directo desse país. O restante conjunto de operadores opta, tradicionalmente, por trazer as cargas vinda da Turquia via Alemanha, o que penaliza em alguns dias o tempo de trânsito de 9 a 11 dias dispendido pelo serviço directo.

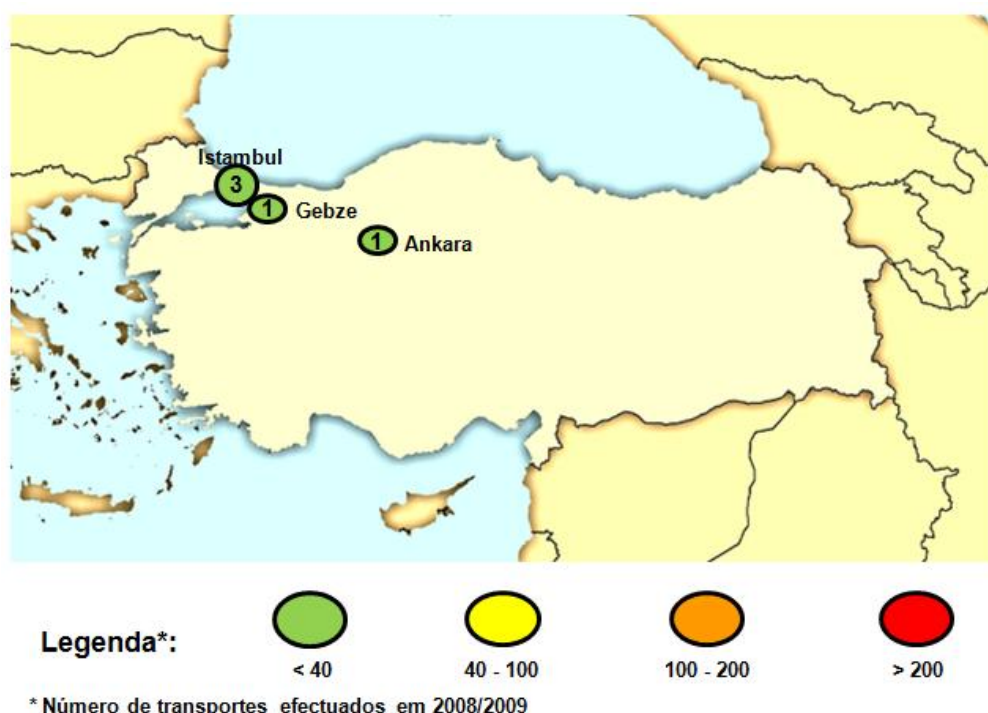


Figura 20 - Número de fornecedores da Turquia e volume de transportes efectuados em 2008 e 2009, por região

Para finalizar o presente ponto, é importante deixar uma última nota em relação aos países asiáticos já identificados. Tendo em conta a elevada distância desses países à CaetanoBus, torna-se dispensável e irrelevante estudar a sua localização geográfica exacta, visto os elevados custos de transporte estarem associados à distância entre os países sem que seja relevante a localização interna do fornecedor no mesmo. Desta forma, e sabendo da pequena escala destes fornecedores, os mesmos serão abordados futuramente nesta análise como países asiáticos e não individualmente entre si, como realizado para os países europeus.

3.2 Tipologia e caracterização da carga transportada

A tipologia e as características da carga a transportar são também factores muito importantes para uma análise referente aos transportes de materiais, mais ainda sabendo que os custos de transporte dependem muito destes factores.

Em primeiro lugar, interessa referir que as necessidades de transportes internacionais de cargas perigosas, que exigem meios de transporte autorizados sob a regulamentação ADR - *Accord européen relatif au transport international des marchandises Dangereuses par Route*, são pouco expressivas, restringindo-se a transportes de kits de combate a incêndio e pouco mais. As diferenças em relação a um transporte de carga normal são que neste tipo de situações é necessário realizar a reserva do transporte com maior antecedência, visto nem todos os transportadores terem permanentemente camiões autorizados a circular com

mercadorias ADR em alguns países europeus, assim como é necessário contar com um custo de transporte mais elevado, fruto da taxa aplicada para cargas destas características.

Em termos internacionais, a CaetanoBus também não tem necessidade de transportes que necessitem de manuseamento especial nem de transportes de mercadoria em ambiente controlado. Desta forma, pode considerar-se que todas as cargas internacionais podem ser transportadas de modo convencional e elementar, sem haver qualquer necessidade especial e diferenciadora. Em termos gerais, e sabendo do agravamento de preços a que estes serviços mais especializados estão sujeitos, é uma vantagem a CaetanoBus não ter necessidades internacionais neste capítulo, o que iria obrigar a uma diferenciação entre fornecedores do mesmo país ou região, tornando a análise mais complexa.

Da análise anterior conclui-se que a esmagadora maioria da carga transportada internacionalmente desde os diversos fornecedores para a CaetanoBus é considerada carga geral, que é transportada, tradicionalmente, de uma das seguintes formas:

a) Paletes

Uma parte dos materiais transportados vem para a CaetanoBus acondicionado numa paleta de madeira, no entanto, e contra o que seria de esperar, estas cargas trazem alguns inconvenientes associados ao seu uso. Em primeiro lugar, foi possível identificar que poucos são os fornecedores que usam tamanhos de paleta *standard*, como por exemplo, a Euro Paleta (1200mm x 800mm), o que dificulta em grande medida a previsão do espaço necessário no transporte, assim como o acondicionamento com outras cargas. Em segundo lugar, a carga paletizada, na quase totalidade dos casos referentes à CaetanoBus, não pode ser sobreponível, o que inflaciona o custo de transporte consideravelmente, visto ter de se suportar o custo do espaço compreendido entre a altura da total da carga paletizada e o tecto do camião ou do contentor onde vêm inseridas.

b) Contentores de pequena dimensão

Especificamente recebida de dois dos principais fornecedores alemães, chegam à CaetanoBus cargas em pequenos contentores de ferro abertos apenas na zona superior dos mesmos. Desta forma, é possível trazer uma elevada quantidade de pequenos materiais sem ser necessária a utilização de muitos recursos no embalamento dos mesmos. A grande e custosa desvantagem deste tipo de transporte de carga é o facto de os contentores não serem descartáveis, tendo obrigatoriamente de retornar à sua origem. Nestes casos, e sempre que a quantidade de contentores é a suficiente para perfazer um camião completo, é solicitado um transporte dos mesmos para a Alemanha.

c) Caixas de madeira

Uma considerável parte dos materiais recebidos é transportado em caixas ou estruturas de madeira. Estas cargas, não obstante gastarem uma maior quantidade de recursos do fornecedor, são as que, na maioria dos casos, trazem uma maior economia de custos para o transporte, visto estas estruturas serem, tradicionalmente, sobreponíveis. É ainda de referir que este é o modo mais seguro de transportar os materiais, tanto pela robustez como pela dificuldade de violação.

d) Caixas de cartão

Os materiais de baixo volume e de reduzido peso são normalmente transportados em caixas de cartão de baixo custo, que não têm a necessidade de ser muito resistentes, visto serem manuseadas manualmente.

e) Outras situações

Além das situações anteriormente referidas há ainda um considerável conjunto de excepções que, pelas suas características, não se enquadram nas formas de embalagem descritas. Nesse conjunto de materiais estão inseridos, a título de exemplo, os perfis de alumínio e aço e as casas de banho. Tradicionalmente, estes casos não contemplados nos anteriores, são cargas que não contribuem para redução dos custos de transporte, visto serem, quase sempre, de difícil consolidação com outras cargas mais convencionais.

Torna-se extremamente complexo conseguir encontrar um padrão que caracterize a carga transportada dos diversos fornecedores, pelo que esta situação é praticamente o oposto de indústrias cujas necessidades de transportes são estandardizadas e uniformes. Assim, e tendo em conta que dentro de cada uma das categorias há ainda um enorme conjunto de variantes (existem paletes de variados tamanhos, caixas de cartão com as mais variadas dimensões e caixas de madeira quase sempre feitas à medida da necessidade), conclui-se que a carga a transportar dos diversos fornecedores internacionais da CaetanoBus é muito variada e de difícil previsão e estandardização.

No entanto, e da experiência adquirida durante os meses de trabalho na gestão de uma grande parte dos transportes da empresa, foi possível inferir que na esmagadora maioria dos transportes o custo debitado corresponde a um peso taxável sempre superior ao peso real das cargas. Este facto leva a concluir que de acordo com as relações volumétricas aplicadas pelos diversos transportadores a operar no mercado, as cargas transportadas para a CaetanoBus são, tradicionalmente, volumosas e pouco pesadas tendo em conta as suas dimensões. Esta constatação será um *input* muito importante numa fase posterior do estudo, assim como poderá ser considerado um factor decisivo no desenrolar da análise.

3.3 Orientação estratégica actual

Para a análise da situação actual referente à gestão de transportes internacionais interessa analisar qual a estratégia e direcção seguida pela organização de modo a perceber se a mesma se coaduna com as necessidades actuais analisadas anteriormente. Neste ponto tentar-se-á analisar as questões que mais se distanciam do nível operacional e tático, mesmo sabendo que é complexo estabelecer uma clara barreira entre esses dois grupos, cujas fronteiras se integram e complementam constantemente.

Em termos estratégicos, o primeiro ponto a analisar terá de ser, pela sua influência na gestão de transportes, a política de *Incoterms* seguida, assim como a sua adequabilidade em relação à conjectura actual. A política de *Incoterms* na CaetanoBus é estabelecida pelo Departamento de Compras, que define este factor aquando das suas negociações com os fornecedores da organização. Importa ainda salientar, visto ser um factor que de forma indirecta afecta todo este processo, que o Departamento de Compras não reporta à mesma chefia que o Departamento de Planeamento.

Desta forma, e depois de se ter analisado o peso de cada país ou região em relação ao volume de transportes e ao número de fornecedores, interessa analisar a forma como estão definidos os *Incoterms* de modo a inferir se os mesmos são estabelecidos segundo algum critério estratégico.

Da análise da Tabela 2, que apresenta por país/região os *Incoterms* presentes em SAP dos seus respectivos fornecedores, refira-se o considerável número de fornecedores que não possuem indicação do termo, não possibilitando aos colaboradores responsáveis pela gestão de transportes aferir o responsável pelo transporte. Nestes casos, os transportes não deixam de ser realizados, no entanto, a forma como são geridos baseia-se em pressupostos adquiridos com o tempo, os quais não são questionados.

Tabela 2 – *Incoterms* por país/região geográfica

<i>Incoterm</i>	Espanha	Alemanha	Reino Unido	Europa Central	Países Nórdicos	Turquia	Países Asiáticos
EXW	22	43	36	13	4	2	4
FCA	4	-	2	4	-	-	-
FAS	-	-	-	-	-	-	-
FOB	1	-	-	-	-	1	-
CFR	1	-	-	-	-	-	-
CIF	5	1	1	1	1	-	-
CPT	2	-	-	-	-	-	-
CIP	5	1	-	1	2	-	-
DAF	1	5	-	-	-	1	-
DES	-	-	-	-	-	-	-
DEQ	-	-	-	-	-	-	-
DDU	-	1	2	2	-	-	-
DDP	4	1	-	-	-	-	-
Sem <i>Incoterm</i>	7	6	8	1	-	1	2

Da análise da restante compilação conclui-se que há países cujas estratégias inerentes a este tema são claras, ao passo que noutros, as mesmas já não podem ser identificadas com tanta evidência.

Se no casos da Alemanha e do Reino Unido os *Incoterms* seguem uma evidente tendência de responsabilização do comprador, facto do qual advém a cultura negocial e cultural desses países, nos casos da Espanha e dos países da Europa Central a estratégia é claramente mais anárquica e disforme, mesmo havendo alguma superioridade do termo EXW. Dos fornecedores com *Incoterms* diferentes de EXW chama ainda à atenção o estabelecimento de alguns termos que suscitam algumas dúvidas, como o caso dos cinco fornecedores alemães com *Incoterm* DAF, termo essencialmente utilizado para transportes que incorrem em custos

aduanheiros, e os cinco fornecedores espanhóis com *Incoterm* CIF, utilizado exclusivamente para transportes por via marítima.

Desta análise é possível retirar pontos positivos e negativos, sendo que nos positivos deve-se incluir a maioritária aposta em países da União Europeia, o que exclui a CaetanoBus de incorrer nos custos e perdas de tempo incorridas através do processo aduaneiro, assim como é de salientar a estratégia clara e uniforme adoptada em alguns países. De negativo e sujeito a acções de correcção e melhoria, é de salientar a ausência de um considerável conjunto de *Incoterms* do sistema SAP, a desadequação de alguns termos tendo em conta a situação geográfica dos países em questão e a falta de uma estratégia clara em alguns países com peso considerável nos custos de transporte. Aliás, este último ponto reflecte a falta de ligação entre o departamento responsável pela definição do *Incoterm*, e o departamento que, numa fase futura, dependerá do mesmo para realizar o seu trabalho, resultando esta falta de reciprocidade em custos de transporte acrescidos para a CaetanoBus.

Ainda a nível estratégico interessa caracterizar e analisar a relação entre a CaetanoBus, nomeadamente o seu Departamento de Planeamento, e a empresa externa que, entre outras responsabilidades, tem a seu cargo a gestão e controlo dos transportes da organização - o Departamento Aduaneiro.

Do actual acordo estabelecido entre as duas empresas resulta o pagamento de uma taxa fixa mensal por parte da CaetanoBus no valor correspondente a 0,8% do volume de negócios da organização, independentemente das variações do fluxo de serviço solicitado. De entre os serviços prestados à CaetanoBus fazem parte a gestão de transportes da organização e o respectivo controlo da facturação, o preenchimento e envio da informação mensal referente ao INTRASTAT - estatísticas correntes do comércio intracomunitário - e a gestão de questões aduaneiras de importação e de exportação. No ponto seguinte, aquando da análise da relação operacional entre as duas empresas será também feita uma avaliação do trabalho realizado pela empresa externa de modo a perceber-se se a taxa paga corresponde ao valor acrescentado resultante da prestação do serviço. Importa ainda referir que na taxa suportada pela CaetanoBus não estão incluídos os custos dos transportes requisitados e geridos pela empresa externa, sendo facturados à parte como se tivessem sido requisitados pela CaetanoBus.

Desta forma, a estratégia de transportes da CaetanoBus segue claramente uma linha de externalização, não integral devido a dois factores distintos:

- a) Para a Alemanha a CaetanoBus não recorre aos serviços do Departamento Aduaneiro, valendo-se por sua vez de um acordo estabelecido com um transportador que, segundo as solicitações dos planeadores de materiais, transporta todas as cargas desse país. Mesmo não sendo uma condição obrigatória, o controlo destes transportes encontra-se a cargo do Departamento de Controlling e não do Departamento Aduaneiro.
- b) Nos casos em que seja necessário recorrer a transporte que careça de urgência especial, as requisições dos transportes são também efectuadas pelos planeadores da CaetanoBus com a devida aprovação hierárquica e sem a interferência do Departamento Aduaneiro.

Da caracterização e análise estratégica efectuada conclui-se que a mesma deverá ser mais adequada à conjectura actual, no entanto, apenas posteriormente à análise da situação em termos operacionais é que estarão completamente reunidas as condições para apresentação de uma proposta alternativa.

3.4 Orientação operacional actual

Em termos operacionais e táticos interessa abordar várias questões, no entanto, a mais importante passa por analisar o actual processo de gestão de transportes, no qual há uma série de *inputs* e *outputs* trocados entre a CaetanoBus e a empresa externa responsável por essa gestão.

Os processos actuais através dos quais resultam as requisições dos transportes efectuados podem ser divididos em dois grupos distintos:

1. Transportes requisitados pelos fornecedores a um transportador indicado pela empresa externa, a qual definiu, à data do primeiro transporte, qual a melhor solução. Nestes casos a CaetanoBus recebe o material enviado pelo fornecedor, assim como recebe a respectiva factura de transporte associada, sendo que fica a cargo do fornecedor o contacto com o transportador, o agendamento do transporte e a reserva do espaço necessário.
2. Transportes necessários pela CaetanoBus e cujo contacto com o transportador é feito pela empresa externa numa lógica de *spot market*, avaliando, através de uma série de consultas e pedidos de cotação, o melhor preço para o transporte.

Em ambos os processos é possível identificar falhas, no entanto, as verificadas no primeiro processo revelam-se mais graves e, conseqüentemente, mais custosas para a CaetanoBus. A estratégia seguida, que parece ser em termos pontuais a mais correcta, visto estar-se a escolher o transportador que no momento apresenta o melhor preço, a um nível macro e a médio/longo prazo compromete o alcance de uma estratégia que tenha como objectivo a redução dos custos de transporte. A recorrência destas escolhas leva a que em determinadas regiões estejam a ser realizados transportes frequentes por diferentes transportadores, não havendo, dessa forma, qualquer economia em termos de escala nem de recursos. Este processo instaurado torna-se num sistema congelado e estático que não reage adaptativamente à evolução das necessidades da organização, assim como acarreta enormes problemas ao nível do controlo da facturação. Nem a CaetanoBus nem a empresa externa têm acesso à reserva que é feita pelo fornecedor, nem se a volumetria utilizada e facturada corresponde à solicitada e muito menos consegue controlar a expedição, monitorização e chegada do material, causando dificuldades internas ao nível do planeamento de materiais e da logística interna, nomeadamente do armazém.

Em relação ao segundo ponto, o qual segue uma correcta estratégia de abordagem, é realizado de uma forma que apenas poderia ter algum valor acrescentado se os contactos tidos pelo Departamento Aduaneiro fossem privilegiados e tivessem um impacto positivo nos preços das consultas efectuadas aos diversos fornecedores. Talvez sabendo da preponderância deste factor no seu serviço, raramente era fornecido à CaetanoBus o nome do transitário ou transportador responsável pelo transporte, não transparecendo a ideia de que o serviço prestado se resumia ao de mero intermediário. A verdade é que à medida do desenrolar do projecto se foram adquirindo contactos importantes no meio, os quais, ao fim de algumas consultas e reuniões comerciais, fizeram com que na grande maioria dos casos se fossem conseguindo melhores preços dos apresentados pelo Departamento Aduaneiro. Desta forma, o serviço torna-se não só completamente redundante como, na grande parte das situações, prejudica o correcto contacto entre a CaetanoBus e transitário, causando dificuldades na realização do *tracking* das cargas e na correcta chegada das mesmas. A Figura 21, representa a entropia causada pela presença de um terceiro elemento no fluxo de informação transmitida, que não adiciona qualquer tipo de valor acrescentado ao processo.

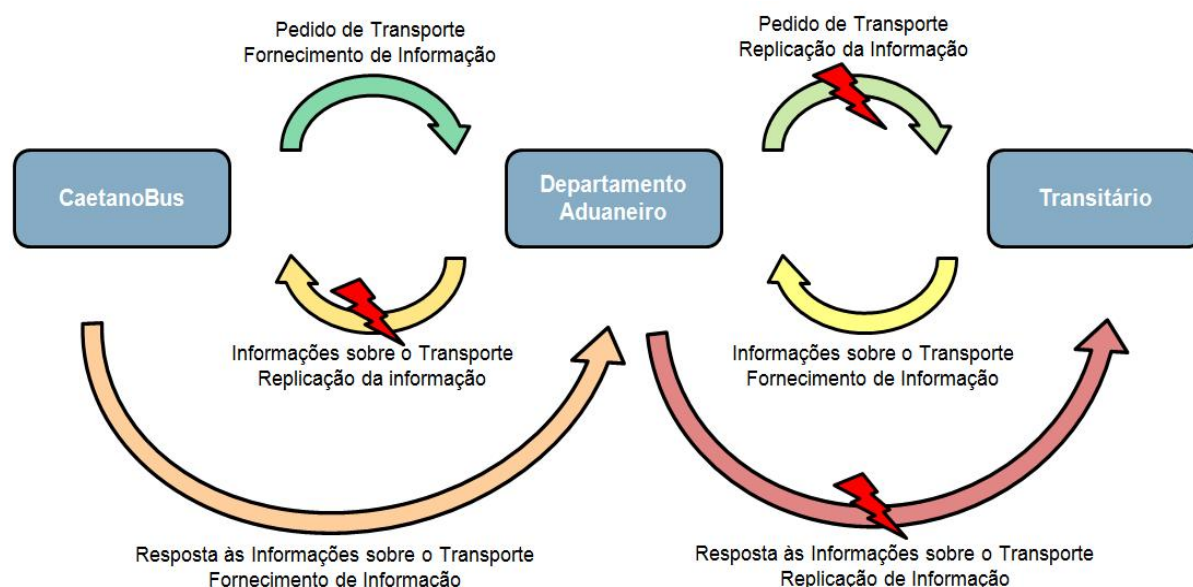


Figura 21 – Exemplo de fluxo de informação num pedido de transporte

Como pode ser observado no esquema apresentado, a presença de um elemento extra proporciona que informação relevante seja perdida durante o fluxo da mesma, que pode resultar em atrasos na recepção de material, a sua consequente falta em produção e, por fim, a entrega tardia do produto ao cliente, situação extremamente penalizadora em termos monetários e de imagem para a CaetanoBus. Este factor patenteia ainda mais preponderância sabendo que as datas de remessa dos materiais são calculadas em função da necessidade em produção, limitando o seu tempo em armazém ao mínimo, numa lógica que partilha alguns dos pressupostos do *just in time*.

Em termos do restante serviço prestado à CaetanoBus por parte do Departamento Aduaneiro, que diz respeito ao tratamento de questões aduaneiras e ao preenchimento e envio do INTRASTAT, podem retirar-se duas conclusões distintas:

1. Em relação às questões aduaneiras, concluiu-se que, em oposição à informação interna disponível na CaetanoBus, o Departamento Aduaneiro serve também como meio de ligação com um despachante ligado ao grupo à longa data. Desta forma, a sua função é transmitir as informações ao despachante, que realiza o seu trabalho e cobra o serviço à CaetanoBus, assim como controlar se a facturação é realizada correctamente. Como em todos os processos em que, com o passar dos anos, não vão sendo questionados, levantam-se também problemas de competitividade do valor cobrado pelo serviço prestado pelo despachante.
2. No que diz respeito ao processo de preenchimento do INTRASTAT, ao logo do projecto, o mesmo tem sido efectuado sem problemas de relevo, para os quais contribui a experiência do departamento para a prossecução dessa tarefa.

Em termos operacionais interessa ainda analisar a situação referente aos fornecedores alemães, que têm um elevado reflexo nos custos de transportes da organização. Até ao início do presente ano, e na sequência da *joint-venture* com a EvoBus, a CaetanoBus tinha a oportunidade de utilizar o centro de consolidação de cargas utilizado pela empresa alemã, com elevadas vantagens ao nível da aglomeração de cargas de pequeno volume de fornecedores com média e pequena escala. No entanto, e por razões de nível superior, esta solução deixou de ser considerada, havendo uma necessidade urgente de resolver a situação,

minimizando as repercussões para a empresa. Além desta situação, para o caso da Alemanha colocava-se outra importante questão: a relação qualidade/preço do serviço prestado pelo transitário ao qual se encontram adjudicados todos os transportes desse país. Os transportes são efectuados com um elevado nível de fiabilidade e competência, no entanto, foram-se identificando algumas falhas na facturação, que levaram a uma intensificação no seu processo de controlo, utilizando mais recursos e tornando, por consequência, o processo mais custoso.

Em termos operacionais, e para concluir este ponto, interessa fazer uma referência ao processo relativo aos transportes urgentes. Recorrem-se a estes, que se caracterizam por ser transportes efectuados por via aérea, sempre que há uma necessidade urgente de um material, implicando atrasos graves na linha de produção. São pesados os custos relativos ao transporte, os prejuízos causados em termos de produção e é decidido se é necessário recorrer, ou não, a este tipo de transportes. O elevado custo destes transportes necessita de um controlo apertado e rigoroso, pelo que os mesmos apenas podem ser requeridos com autorização hierárquica superior. Para controlo destes existe uma base de dados em Microsoft Access que regista todas estas operações, no entanto, identificou-se na mesma algumas falhas de funcionamento.

Juntando esta análise operacional à análise da estratégia e das necessidades de transportes, estão reunidas as condições de serem apresentadas propostas de melhoria de modo a reduzirem-se custos e recursos com transportes internacionais de mercadorias.

4 Apresentação e análise de propostas de solução

No presente capítulo deste documento são apresentadas algumas soluções que têm como objectivo corrigir as falhas apresentadas na análise e caracterização da situação, assim como são propostas acções de melhoria que visam a redução dos custos de transportes internacionais de mercadorias da CaetanoBus. As propostas de solução e a sua respectiva análise e fundamentação são realizadas por temas, havendo nesta fase alguma estanquicidade em relação aos mesmos, sendo que no Capítulo 5 será analisada a proposta como um todo, integrando as diversas soluções aqui apresentadas.

4.1 Pressupostos iniciais

O estabelecimento de alguns pressupostos iniciais permitirá justificar, *a priori*, algumas situações que poderiam ser consideradas nas propostas apresentadas e que não o foram por uma questão de limitação de espaço.

A primeira situação prende-se com o facto de não terem sido equacionadas situações extremas, como a integração total do processo de transportes da CaetanoBus, a qual implicaria a aquisição ou aluguer de frota e a definição de rotas, ou a externalização total do processo, deixando a totalidade do mesmo a cargo de um transportador, operador logístico ou empresa externa. No primeiro caso teria de ser aplicada uma elevada quantidade de recursos para a sua prossecução, que seriam impensáveis para uma actividade de suporte e que não se engloba no *core business* da organização, ao passo que no segundo caso a solução iria resultar numa perda de controlo do processo e consequente perda de *know-how* interno em relação a esta actividade. Na sequência do referido, as soluções do projecto distanciam-se conscientemente da definição de rotas e das teorias de *milk run*, não sendo esse o objectivo da estratégia da CaetanoBus e deixando essa tarefa a quem o faz bem e para quem tal retrata o seu *core business*.

Em segundo lugar interessa referir que as soluções apresentadas assentam, em grande escala, naquilo que oferece o mercado e naquelas que são as mais proliferadas no mesmo. Dessa forma, as soluções apresentadas resultam, em grande medida, das várias reuniões comerciais tidas e no entendimento do funcionamento dos processos das empresas do meio, sendo necessária uma adaptação àquilo que de melhor oferece o mercado. É, essencialmente, por estas razões que as propostas apresentadas não irão no sentido da consolidação de cargas em *hubs* europeus estratégicos, soluções que não são sequer oferecidas devido aos preços praticados, inflacionados devido aos elevados custos de manuseamento e de *stock* das cargas.

4.2 Fornecedores Alemães

Na proposta de melhoria do processo inerente aos fornecedores alemães têm de ser tidos em consideração dois pontos fundamentais:

1. O fim do processo de consolidação de cargas de alguns fornecedores no centro utilizado pela EvoBus, até à data, para esse efeito;
2. O facto de ser necessário avaliar a competitividade do transitário responsável pelos transportes da Alemanha, tendo em conta o serviço prestado e as soluções concorrenciais disponíveis no mercado.

Na sequência destas necessidades, da tipologia de carga anteriormente analisada e das ofertas presentes no mercado começou-se por perceber se as cargas de baixo volume e de pequena dimensão poderiam ser transportadas competitivamente pelo transitário responsável pelos transportes da Alemanha. Devido a este factor, antes de se estabelecer uma proposta de solução para estas cargas fez-se uma pesquisa de mercado na tentativa, tendo em conta as soluções existentes, de integrar os transportes destas cargas de pequeno volume no processo de transportes já existente para este país.

Assim, e depois de algumas reuniões comerciais, foi elaborada uma tabela *standard* (ver Anexo B), com o objectivo de uniformizar todas as propostas recebidas e negociadas. Da análise da mesma pode concluir-se que abaixo dos 100 kg de peso taxável todos os transitários e transportadores oferecem um preço fixo, independentemente do volume e peso da carga transportada. Desta forma, foi necessário recorrer a uma situação alternativa, na qual não se englobasse a solução de consolidar cargas num ou vários *hubs* alemães, não só devido aos custos associados a esse processo, como também devido ao modo de funcionamento dos transitários europeus. Tendo em conta a escala da organização, foi conseguido um acordo com uma empresa de serviços expresso, que tem como *core business* o transporte de cargas de pequena dimensão por vias aérea e terrestre, e o transporte de mercadorias de média dimensão de carácter urgente. Devido à escala desta empresa e ao volume de tráfego da CaetanoBus conseguiu-se obter uma tabela internacional com preços extremamente competitivos, que colmatam o fecho do centro de consolidação da melhor forma. No entanto, torna-se indispensável perceber e definir a fronteira que separa os dois tipos de serviços, ou seja, até que peso taxável compensa utilizar os serviços expresso em relação ao transitário responsável pelo transporte das cargas de maior dimensão.

Para isto, torna-se importante analisar e avaliar as conclusões retiradas da pesquisa de mercado efectuada. A pesquisa começou por recolher informação sobre a grande maioria das empresas que focam a sua actividade no transporte de mercadorias internacionais, seguindo-se uma triagem baseada na análise da escala dessas empresas, factor importante para redução de custos de transporte de grupagem, e na cotação das mesmas no meio. Desta triagem restaram cinco empresas, as quais não serão reveladas por motivos de confidencialidade, para as quais se avançou para o processo de estudo de soluções e negociação de orçamentos.

Deste processo, e antes da comparação e avaliação das propostas em si, resultou a conclusão que todos operam, com uma ou outra pequena variante, do mesmo modo e utilizando a mesma estratégia. Mesmo praticando preços por cada destino necessário, neste caso por cada região postal identificada anteriormente neste documento, isso não implica que, por detrás disso, não esteja implícita uma lógica de recurso a *hubs* e de centralização para consolidação de cargas. Tendo em conta as saídas semanais de território alemão e as solicitações de transporte recebidas, os transitários recolhem as cargas para os *hubs* dos seus agentes locais, ou seja, não têm os seus próprios *hubs*, e lá consolidam as cargas para posterior transporte em camião internacional para Portugal. Em Portugal as cargas são descarregadas nos *hubs* dos transitários, a qual é posteriormente distribuída pelos seus clientes. Desta forma, há um preço fixo pelo serviço que engloba várias componentes como recolha nos fornecedores e entrega no *hub* do agente alemão, armazenagem até à data de saída do camião internacional, carregamento do camião internacional, transporte para o *hub* do transitário, descarga no *hub* do transitário e posterior entrega nas instalações do cliente.

Para a análise das propostas negociadas, e sabendo que o preço não é um factor único de decisão, foram definidos cinco critérios de avaliação, assim como o respectivo peso relativo

de cada um, apresentados na Tabela 3, que permitem optar pela opção mais adequada para a CaetanoBus.

Tabela 3 – Factores de decisão e respectivo peso relativo

Factor	Peso (%)
Fiabilidade	10%
Nº de Recolhas	10%
Preço	60%
Contacto	10%
Situação da Empresa	10%

A avaliação do factor preço resultou da análise e comparação dos orçamentos apresentados e negociados com cada um dos transitários, que podem ser consultados dos Anexos C ao G. Por motivos de confidencialidade, apenas é apresentada a diferença percentual de preço de cada escalão em relação ao melhor preço desse mesmo escalão.

A avaliação dos restantes pontos está compilada no Anexo H, no qual são apresentados os pontos positivos, médios e negativos de cada transitário assim como o seu reflexo na pontuação quantitativa atribuída.

A avaliação quantitativa final, que resulta da ponderação de todos os pontos anteriormente definidos, é apresentada na Tabela 4.

Tabela 4 – Avaliação de transitários para o mercado Alemão

	Fiabilidade	Flexibilidade (Nº de Recolhas)	Preço	Contacto Disponibilidade	Situação da Empresa ⁽¹⁾	Resultado	
	10%	10%	60%	10%	10%	Incluindo (1)	Excluindo (1)
XA	3	3	5	4	5	4,5	4
XB	3	3	4	3	4,5	3,75	3,3
XC	2	3	3	3	-	-	2,6
XD	4	5	2	4	-	-	2,5
XE	3	3	2	4	-	-	2,2

Da avaliação apresentada, conclui-se que a CaetanoBus deve, para os fornecedores alemães, utilizar o transitário XA, que apresenta melhores resultados comparativamente aos demais. No Capítulo 5 serão apresentados os resultados, tanto qualitativos como quantitativos, desta nova opção. Importa ainda referir que para a avaliação da empresa se recorreu a uma aplicação profissional *on-line*, a qual, pelos custos inerentes à sua utilização, apenas foi utilizada para as duas empresas com preços mais competitivos.

Juntando este factor à situação anteriormente apresentada para o transporte das cargas de baixo peso e reduzido volume, torna possível definir-se a fronteira que permitirá optar por um dos dois serviços. Desta forma, e cruzando os valores mínimos praticados pelo transitário

escolhido com a tabela proporcionada pelo transportador expresso poder-se-á optar por uma de duas estratégias:

- Definir a fronteira para cada um dos fornecedores, tendo em conta que o preço do transitário varia consoante a zona postal do mesmo;
- Definir uma fronteira geral que será extraída da análise global dos valores mínimos de todos os fornecedores.

Por uma questão de optimização de recursos e tendo em conta a reduzida diferença de valores que resulta da adopção de cada uma das estratégias, a solução proposta mais adequada para a situação é a de definir um valor único que servirá de fronteira entre os dois tipos de transporte. Desta forma, e cruzando o valor médio de todos os valores correspondentes ao escalão mínimo da tabela do transitário escolhido com a tabela de preços do transportador expresso, é possível concluir que a fronteira entre os dois serviços deverá ser os 30 kg de peso taxável.

Para concluir o ponto referente aos fornecedores alemães resta apresentar a proposta de solução para o processo de gestão destes transportes. A Figura 22, apresentada seguidamente, expõe o processo tendo em conta as conclusões retiradas desde o início deste capítulo.

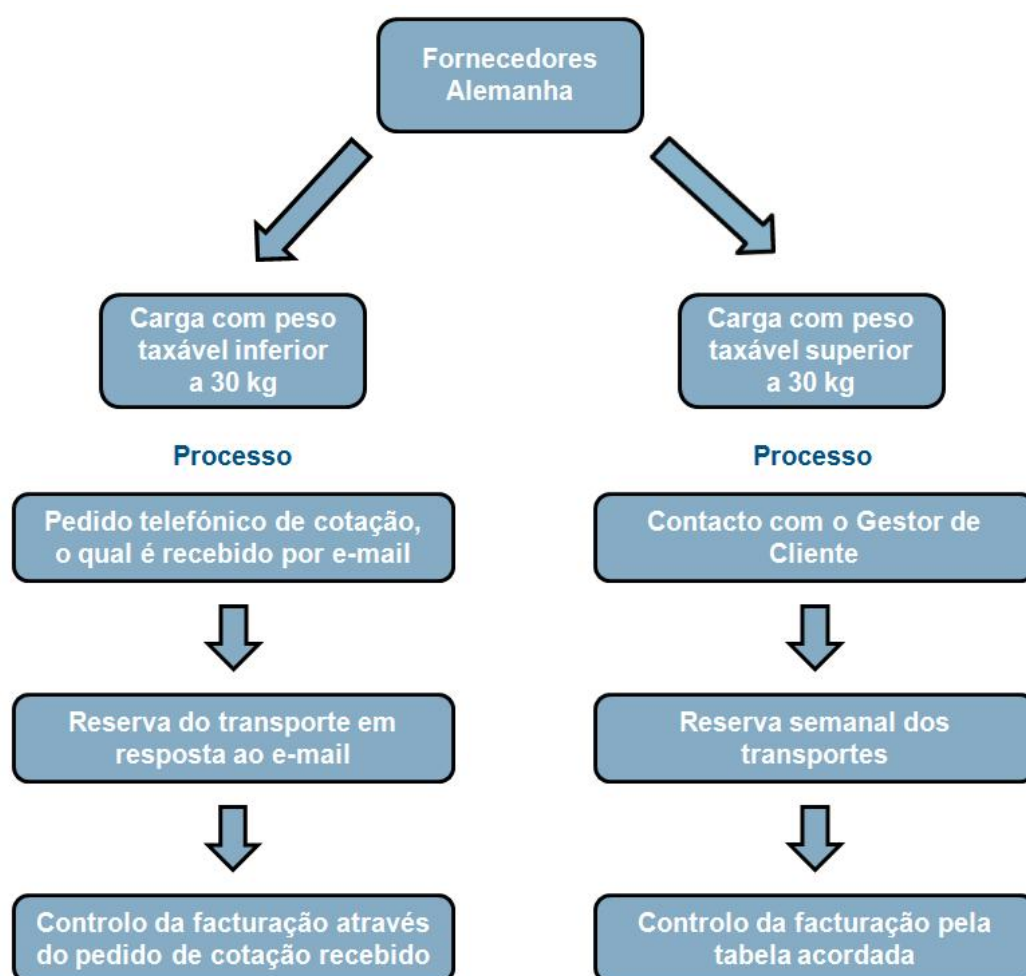


Figura 22 – Processo de gestão dos transportes de fornecedores Alemães

Assim, para cargas com peso taxável inferior a 30 kg efectua-se um pedido de cotação por via telefónica, no qual se fornece os elementos necessários para a correcta execução do

transporte. Imediatamente é recebido o mesmo por e-mail sendo que basta responder afirmativamente para que o transporte esteja agendado. O processo é simples, fiável e rápido, consumindo poucos recursos para a sua execução. A facturação é recebida semanalmente, podendo, através dos pedidos recebidos por e-mail, ser efectuado um controlo rápido dos valores a debitar à CaetanoBus. Em termos de *track and trace*, o mesmo pode ser realizado, de forma rápida, no sítio da transportadora na Internet.

Para as cargas superiores a 30 kg, o transitário escolhido tem à disposição da CaetanoBus um gestor de cliente que centralizará todos os pedidos e solicitações da empresa, havendo apenas um contacto para qualquer que seja a situação a resolver. À semelhança do que já vinha sendo realizado, a CaetanoBus vai dando indicações ao transitário das cargas a recolher e das respectivas origens, o qual vai fazendo a gestão dos fluxos de modo a que as cargas sejam expedidas nos dois camiões semanais que saem da Alemanha. Como os preços já estão tabelados, não há lugar a pedido de orçamento ou cotação, pelo que apenas será necessário verificar se a facturação mensal corresponde aos pedidos efectuados pela CaetanoBus através da tabela acordada.

No Capítulo 5 serão avaliados os resultados obtidos e esperados das soluções propostas para a Alemanha, assim como serão enquadrados estes processos com os dos restantes países.

4.3 Fornecedores Espanhóis

No que diz respeito aos fornecedores de Espanha os problemas identificados são diferentes dos anteriormente apresentados para o caso da Alemanha. Grande parte dos fornecedores espanhóis, como resultado da estratégia incorrectamente seguida pelo Departamento Aduaneiro e já explicada anteriormente, estão, por indicação da referida entidade, a contactar directamente o transitário para transporte das mercadorias. Como consequência desta estratégia os transportes de Espanha são realizados por vários transitários e transportadores, não havendo qualquer benefício em termos de escala, nem controlo sobre o agendamento dos transportes e respectiva facturação. Esta situação impede a CaetanoBus de controlar os *timings* de recepção do material, reflectindo-se essa situação numa chegada não planeada de alguns materiais ao armazém, causando dificuldades no mesmo.

Desta forma, a proposta passou por, numa primeira fase, informar todos os fornecedores com *Incoterm* EXW ou FCA que devem reportar à CaetanoBus antes de realizarem qualquer pedido de transporte. No entanto, torna-se também necessário ter soluções competitivas de transporte para este mercado, o qual tem um peso considerável nos custos de transporte da organização. A estratégia seguida para avaliação das ofertas do mercado foi semelhante à realizada para a Alemanha, baseando-se numa análise das melhores empresas a operar no mercado espanhol – a maior parte coincidiu com as mais fortes a operar no mercado Alemão – e negociando tarifas com vista a beneficiar da escala do volume de carga necessário pela CaetanoBus. O resultado foi diferente do caso da Alemanha, não só por não haver um transitário que, claramente, superasse todos os outros em termos de preço, como também por ter sido negociada uma proposta extremamente favorável com um transportador expresso que está, actualmente, a apostar no mercado ibérico.

Começando por analisar esta última proposta referida, a qual não é apresentada por motivos de confidencialidade, é de salientar a particularidade da proposta não contemplar qualquer relação volumétrica, sendo na totalidade dos casos o peso real igual ao peso taxável. Sabendo, tal como foi analisado no Capítulo 3 do presente documento, que a generalidade das cargas internacionais transportadas são taxadas pela volumetria e não pelo peso real, esta proposta é

extremamente favorável para a CaetanoBus. No entanto, e sendo esta uma empresa de serviços expresso por via terrestre e aérea, há determinados limites de volumetria que não podem ser ultrapassados, que excluem o transportes de alguns tipos de materiais de grande volume que são transportados de Espanha, como as condutas a incorporar nos autocarros. Desta forma, e como nem sempre poderá compensar este acordo de tarifas – casos em que o peso taxável se aproxima do peso real e situações em que o peso é elevado em relação à volumetria – é necessário ter também um bom acordo com um transitário de modo a que todas as necessidades de transporte sejam asseguradas a preços competitivos.

Como foi referido anteriormente, e tal como pode ser observado do Anexo I ao Anexo N, não houve, do conjunto de transitários com os quais foram negociadas tarifas para o mercado espanhol, nenhum que claramente superasse os restantes em termos de preços. Mesmo assim, constatou-se que o que se encontrava em melhor posição era aquele que já tinha tido a melhor avaliação no mercado Alemão. Desta forma, mesmo não sendo o melhor em todos os destinos a proposta recai sobre a escolha deste transitário, permitindo economizar recursos na medida em que é positivo aproveitar as sinergias resultantes de só se ter um transitário para os dois principais mercados. Com esta proposta, não haveria necessidade de ter outro contacto noutra transitário, que de certo teria uma forma de trabalhar diferente, dificultando o trabalho de quem tenha que gerir os transportes da organização.

O processo de gestão dos transportes referentes aos fornecedores espanhóis é, desta forma, ligeiramente diferente do apresentado para a Alemanha, visto ter de haver uma avaliação de qual a solução mais económica de entre as duas soluções possíveis. A Figura 23 representa este processo.

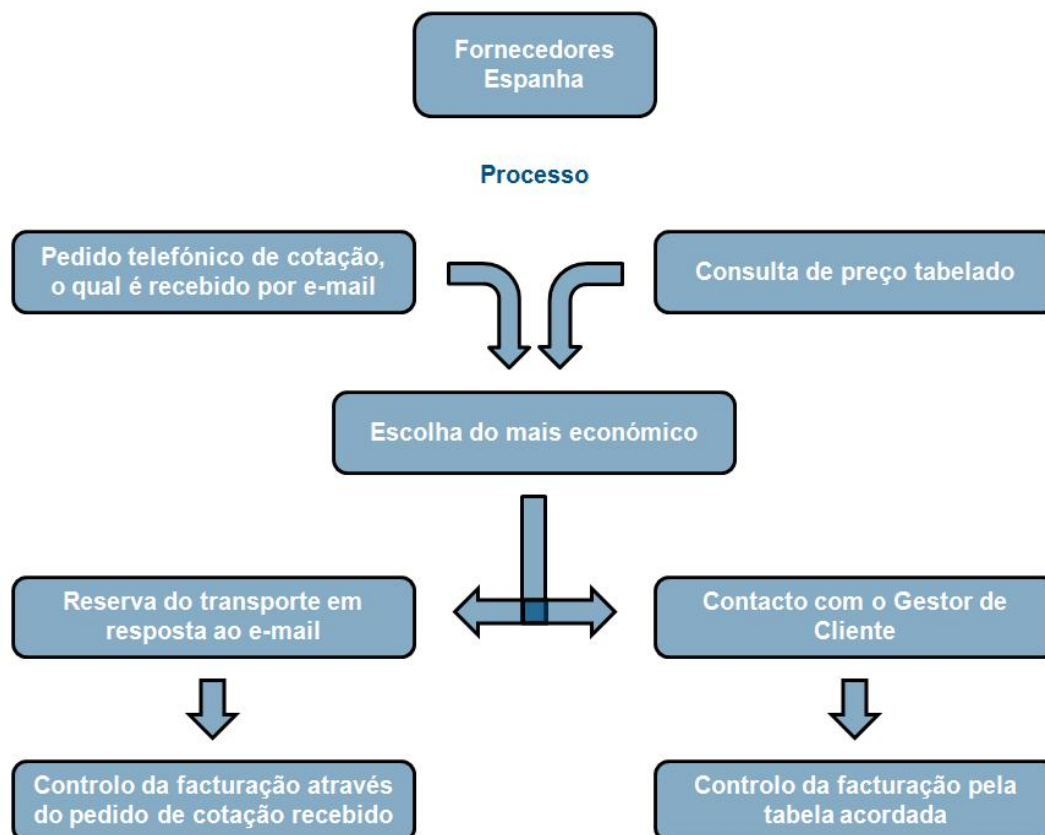


Figura 23 - Processo de gestão dos transportes de fornecedores Espanhóis

Como pode ser observado pelo esquema apresentado, há um momento de decisão menos intuitivo aquando do aparecimento da necessidade de transporte, visto não haver uma fronteira clara que indique, imediatamente, qual o serviço a utilizar. Desta forma, torna-se necessário cruzar o custo incorrido em realizar o transporte por cada uma das soluções definidas e inferir qual a mais económica. Sabendo que a carga a transportar por cada fornecedor tem tendência para ser uniforme ao longo do tempo propõe-se que numa segunda fase deste processo, e de modo a tornar o mesmo mais autónomo e eficiente no que diz respeito ao consumo de recursos, seja pré-definida uma das duas soluções para cada fornecedor, tendo em conta as características inerentes à carga por si fornecida. Esta situação iria permitir uma redução de recursos gastos visto não se ter de, permanentemente e a cada surgimento de necessidade de transporte, avaliar qual a situação mais económica.

O processo proposto para os fornecedores espanhóis, mesmo consumindo mais recursos do que o proposto para a Alemanha, é o único que garante, inequivocamente, que se está a usufruir do melhor preço para a realização do transporte.

4.4 Restantes Fornecedores

Sem margem de dúvida que Espanha e Alemanha são os países mais representativos e com maior peso nos custos de transporte da CaetanoBus, tanto que, como analisado anteriormente, necessitam de estratégias personalizadas de modo a racionalizar os respectivos custos. Desta forma, e de modo a não ter uma panóplia de processos de gestão de transportes que consumisse uma grande quantidade de recursos, é proposto que todos os outros fornecedores internacionais da CaetanoBus sejam geridos uniformemente e indiferenciadamente no que diz respeito à gestão operacional de transportes.

Assim, e tendo em conta a variabilidade de preços associada ao mercado dos transportes, a escala menos acentuada destes fornecedores e a considerável dispersão dos mesmos, pode-se afirmar que a melhor solução para gestão destes transportes passa pela utilização de uma estratégia de *spot market*. Desta forma, é possível garantir com um grau de fiabilidade bastante elevado o melhor preço do mercado no momento, assim como é possível manter o contacto com um considerável conjunto de transitários de modo a ir percebendo a perda ou aumento de competitividade dos mesmos nos diversos mercados europeus e mundiais, garantindo que permanentemente a CaetanoBus usufrua do melhor preço.

Esta estratégia exige um processo que consome mais recursos do que os utilizados para a Alemanha e Espanha, no entanto, é garantido um bom preço com um competente acompanhamento da posição da mercadoria. A Figura 24 apresenta, à semelhança dos esquemas utilizados para os países anteriormente analisados, o processo de gestão de transportes proposto para os fornecedores em análise.

Após o surgimento de uma necessidade de transporte o responsável pela gestão dos mesmos efectua uma consulta de preço a três ou quatro transitários bem cotados na região do fornecedor em causa, resultando uma resposta para aquele cujo preço seja mais económico. Nestes casos, e tendo em conta que as melhores empresas do ramo oferecem o mesmo número de saídas semanais e o mesmo tempo de trânsito, o preço será, quase integralmente, o principal factor de decisão para a requisição do transporte. Ao aceitar a proposta por e-mail, a mesma fica agendada e, telefonicamente, a qualquer momento se poderá ter a informação do local da mercadoria e qual a sua previsão de chegada. O controlo da facturação não é tão imediato como nas propostas anteriormente apresentadas, no entanto, e visto que todos os transitários apresentam as propostas sob a forma de documento formal enviado por e-mail,

como pode ser consultado a título exemplificativo nos documentos do Anexo O ao Anexo Q, ter-se-á de cruzar a proposta apresentada com a facturação recebida de modo a garantir um competente controlo dos montantes a debitar.

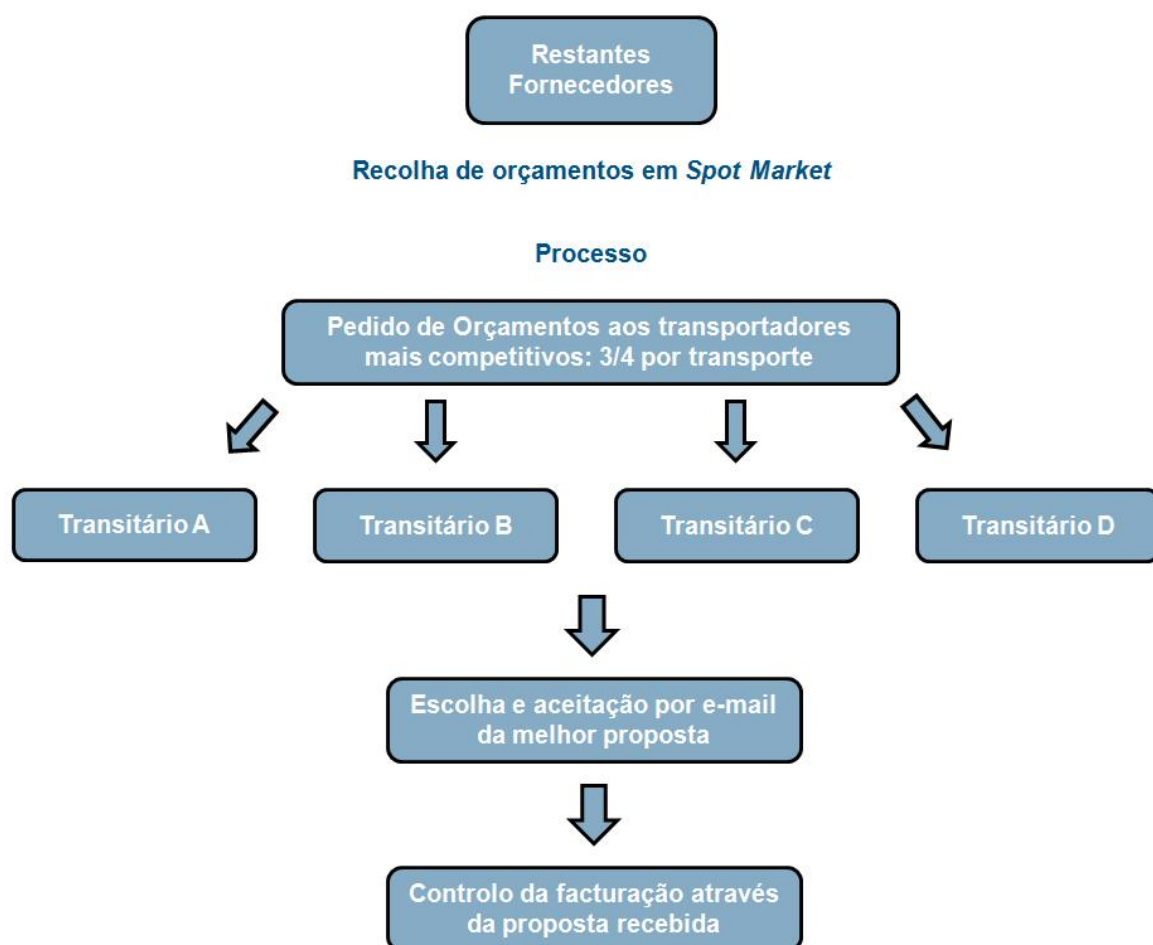


Figura 24 - Processo de gestão dos transportes dos restantes fornecedores internacionais

Excepcionalmente, e caso as mercadorias sejam de pequenas dimensões, umas das consultas deverá ser, obrigatoriamente, a do transportador expresso com o qual foi negociado o acordo internacional de tarifas com a CaetanoBus.

4.5 Incoterms

Através da análise efectuada aos *Incoterms* estabelecidos conclui-se que se tornava necessário tomar algumas acções de melhoria, as quais iriam permitir adequar de uma melhor forma os termos definidos à estratégia de transportes a seguir.

A primeira grande medida proposta assenta na resolução dos casos omissos no sistema, os quais não permitem a quem tiver a responsabilidade de gerir os transportes decidir de forma conveniente sobre as acções a tomar. Visto o estabelecimento dos *Incoterms* e sua gestão estar a cargo Departamento de Compras, a primeira proposta vai no sentido de questionar a ausência dos termos identificados na análise e solicitar a rápida actualização dos mesmos.

A segunda proposta em relação a este tema vai no sentido de averiguar a adequação dos *Incoterms* ao que realmente acontece na realidade, visto a sua influência na definição dos prazos de entrega das encomendas em sistema ser essencial para a correcta entrada das

mesmas em produção. Desta forma, e de modo a se perceber o real impacto do *Incoterm* nestes *timings*, é apresentado na Figura 25, um exemplo desta influência.

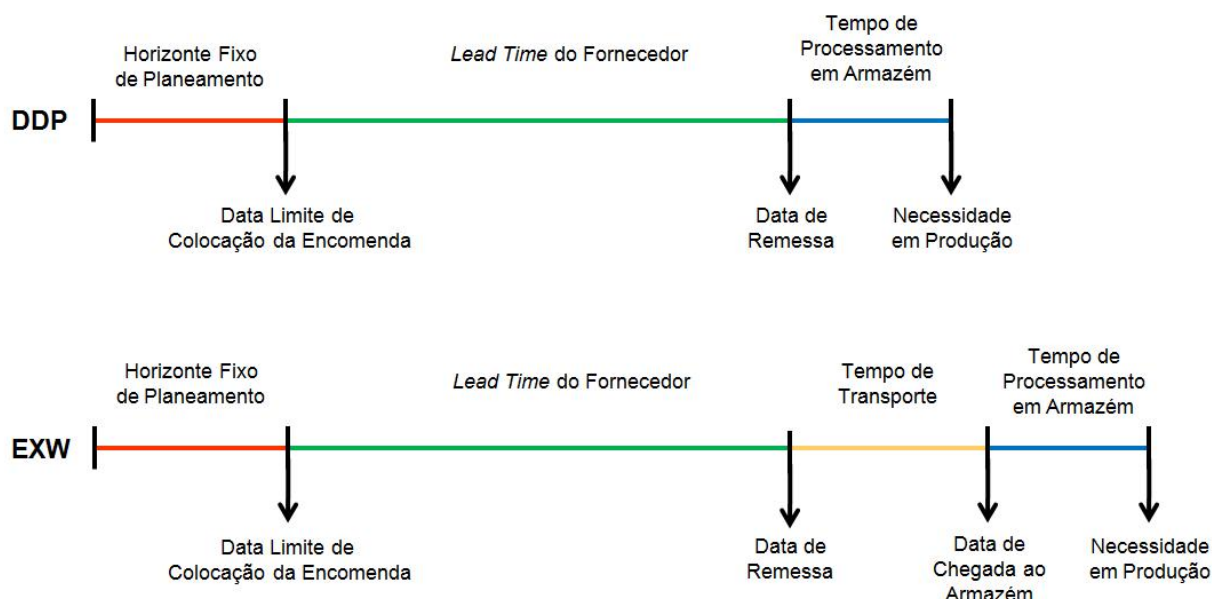


Figura 25 – Impacto do *Incoterm* no timing de colocação de encomenda

Os esquemas apresentados permitem evidenciar a diferença entre ter um *Incoterm* EXW ou DDP em sistema, assim como a sua influência no estabelecimento e controlo dos diversos prazos a cumprir. No caso de estar acordado um *Incoterm* DDP com um fornecedor, o sistema, através da data da necessidade em produção, calcula, tendo em conta o *lead time* do fornecedor, o horizonte temporal durante o qual os planeadores de materiais têm de colocar a encomenda de forma a que a data de remessa possa ser cumprida. O sistema, segundo indicação estabelecida previamente, define ainda um tempo para que seja dada entrada da encomenda em armazém, assim como para que possa ser preparada a sua entrega em produção. Neste caso, e como o transporte é da responsabilidade do fornecedor, a data de remessa coincide com a data de entrada em armazém, estando o tempo de transporte incluído no *lead time* do fornecedor, tendo sido definido pelo mesmo. No caso do *Incoterm* definido ser o EXW, que responsabiliza a CaetanoBus pelo transporte, a data de remessa já não coincide com a data de chegada em armazém, visto a data de remessa ser a data em que o fornecedor tem de ter o material pronto nas suas instalações. Desta forma, antes do tempo dado para processamento em armazém, é necessário definir um período temporal que permita tratar do transporte e ter em consideração o tempo e trânsito do mesmo. Ora, quando se verifica uma incongruência entre o *Incoterm* definido em sistema, ou ausência dele, com a realidade, são facilmente perceptíveis as repercussões que tal situação terá no planeamento da data de colocação da encomenda e, consequentemente, na disponibilidade dos materiais para produção.

A única estratégia possível de verificação da adequação dos termos presentes em sistema restringe-se ao acompanhamento e gestão dos transportes da CaetanoBus de modo a se ir cruzando a informação presente em sistema com a realidade. Ao identificarem-se esses casos, dever-se-á, posteriormente, perceber se o erro se encontra no *Incoterm* definido ou no processo de gestão do transporte, procedendo-se à sua correcção.

Outras das falhas encontradas em relação à política de *Incoterms* tinha que ver com a falta de uma linha condutora em alguns países, nomeadamente a Espanha, tendo em conta o volume de transportes efectuados e o seu respectivo peso nos custos de transporte da CaetanoBus. Dessa forma, e de modo a que se possa beneficiar das economias provenientes da escala desse e de outros países, a proposta apresentada passa por realizar uma consulta aos fornecedores com *Incoterm* diferente de EXW e FCA, principalmente nos principais mercados, sobre a sua abertura à mudança do *Incoterm* e a respectiva redução no preço do material. Tal como na proposta anterior, este é um processo que tem de ser conduzido pelo Departamento de Compras, que deverá abordar os fornecedores neste sentido e informar sobre a redução de preço proposta de modo a que seja possível inferir se é compensatória a mudança de *Incoterm*.

Ainda referente a este tema, importa tomar medidas no que diz respeito aos fornecedores de Espanha com *Incoterm* EXW e FCA que, na sequência de uma má estratégia implementa pelo Departamento Aduaneiro, tomam a iniciativa de tratar do transporte junto de um transportador definido *a priori*. Desta forma, é necessária a elaboração de uma comunicação aos fornecedores para que sejam sensibilizados para o facto de a opção de realizar ou não o transporte, e com que transitário, ser tomada pela CaetanoBus.

Por fim, e no que diz respeito à política de *Incoterms*, não há qualquer tipo de dúvida que terá de haver uma maior ligação entre o Departamento de Compras e o Departamento de Planeamento aquando das negociações com os fornecedores. Até à data deste projecto essa situação não aconteceu, secundarizando a importância dos *Incoterms* na redução dos custos de transporte e na consequente redução dos custos da organização.

4.6 Empresa externa

No seguimento da análise realizada no Capítulo 3, em que se caracterizou e avaliou a níveis estratégico e operacional a relação entre a CaetanoBus e o Departamento Aduaneiro, interessa propor uma ou mais soluções para resolução dos problemas encontrados.

Assim, e depois de se ter chegado à conclusão que o serviço prestado por tal entidade é medíocre, trazendo um reduzido valor acrescentado à CaetanoBus, nomeadamente ao nível da gestão de transportes internacionais, é razoável propor que esta gestão passe a ser realizada internamente por um colaborador destinado para esse efeito. Avaliando as três componentes essenciais do trabalho do Departamento Aduaneiro – gestão de transportes, despachos aduaneiros e preenchimento do INTRASTAT – e cruzando tais actividades com a taxa de 0,8% do volume de negócios da organização paga mensalmente pelo serviço, fica clara a ideia de que o serviço está sobrevalorizado. Desta forma, e reconhecendo a competência e *know-how* nas actividades referentes ao preenchimento do INTRASTAT, é de crer que a melhor solução passa, obrigatoriamente, por manter este serviço sob a responsabilidade de tal entidade. No entanto, no que diz respeito às restantes duas actividades, a melhor proposta passa por uma integração das mesmas na CaetanoBus e consequente redução da taxa custeada.

Esta integração deverá ser realizada em duas fases, minimizando os riscos inerentes à mudança. A primeira fase deverá contemplar a passagem da gestão de transportes da organização, que será alicerçada nas propostas já apresentadas para os diferentes mercados, assim como o controlo de facturação da mesma. Tendo em conta o trabalho realizado durante o projecto e dos contactos e rotinas adquiridos durante o mesmo, este processo terá uma célere fase de transição e uma rápida entrada no ritmo ideal. Na segunda fase será integrada a

componente relativa aos despachos, na qual o Departamento Aduaneiro serve de mero intermediário. Este processo iria, numa primeira fase, manter as rotinas actuais, ou seja, manter-se o contacto com o despachante da organização para todos os processos em que ele fosse necessário, sendo que posteriormente seria realizada uma pesquisa de mercado de modo a perceber-se se os preços cobrados por tal serviço são competitivos e adequados.

Desta forma, e tendo em conta as análises efectuadas, a proposta da nova taxa deveria ser renegociada para um valor mensal nunca acima dos 0,33% do volume de negócios da CaetanoBus, os quais já teriam em conta uma excelência no serviço prestado de futuro.

4.7 Transportes urgentes

No que diz respeito aos transportes urgentes necessários pela CaetanoBus, e depois de se ter identificado alguns problemas de funcionamento na base de dados que servia de suporte ao registo dos mesmos, elaborou-se uma nova recorrendo ao mesmo software – o Microsoft Access. Desta forma, conseguiu-se melhorar a consulta ao histórico de pedidos realizados, assim como a toda a informação associada aos mesmos. A Figura 26 apresenta um *screenshot* da página inicial e principal da aplicação.

Figura 26 – Página principal de base de dados para registo de transportes urgentes

Como pode ser observado na imagem, aproveitou-se a elaboração de uma nova base de dados de raiz para se integrar na mesma os registos de transportes relativos à após-venda, os quais também carecem de controlo equivalente aos urgentes. Esta nova aplicação caracteriza-se por ser bastante *user friendly* e de ser capaz de, com facilidade, responder com uma consulta específica que seja necessária.

Ainda em relação a este ponto interessa referir que o acordo estabelecido com a empresa de transportes de serviços expresso beneficia, em grande escala, a CaetanoBus, visto este tipo de transportes ficar mais económico do que anteriormente.

5 Análise de resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos pelas propostas já implementadas na organização, assim como os resultados que são esperados na sequência de medidas ainda a implementar. Alguns dos resultados obtidos resultam de experimentação e análise de fases de teste, ao passo que outros resultados são obtidos com base em simulações realizadas com valores retroactivos. Neste capítulo serão também analisados os resultados qualitativos retirados das propostas apresentadas, os quais, mesmo não sendo mesuráveis como os anteriormente referidos, não deixam de ser extremamente importantes para a CaetanoBus.

5.1 Avaliação e análise global das soluções propostas

Depois de apresentadas as propostas para os diversos assuntos inerentes ao tema deste projecto, interessa, antes de apresentar os resultados obtidos e esperados provenientes de tais propostas, realizar uma análise global do apresentado, estruturando as propostas como um todo.

Desta forma, a efectividade e alcance das propostas apresentadas assentam na internalização de alguns processos anteriormente geridos fora da CaetanoBus, os quais são essenciais para o sucesso dos principais objectivos deste projecto. Para que esta internalização seja possível há a necessidade de destacar um colaborador dentro da organização para assumir tais responsabilidades e funcionar como apoio aos planeadores de materiais, os seus principais clientes dentro da organização. Tal aumento da necessidade de recursos é compensado pela diminuição proposta na taxa mensal negociada com a entidade externa responsável pela gestão de transportes da CaetanoBus. O seu nível de serviço é medíocre e o valor acrescentado para a organização é reduzido, pelo que se justifica a redução da taxa nos valores anteriormente propostos, podendo ser uma parte dessa verba investida num possível novo colaborador para o caso de não ser possível destacar um na organização com flexibilidade para realizar tais funções, as quais não exigem conhecimentos avançados nem formação específica. Desta forma o controlo será maior, assim como a resposta a possíveis problemas e alterações de última hora será mais efectiva. O *know-how* da organização crescerá nesta área, o que possibilitará continuar o processo de melhoria na gestão de transportes internacionais da CaetanoBus começado por este projecto.

Com esta estratégia, a CaetanoBus terá a garantia que usufruirá permanentemente dos melhores preços de mercado, tendo em conta os processos definidos no capítulo anterior deste documento, assim como poderá estar plenamente certa de que os valores facturados pelos diversos transportes são os inicialmente propostos para os serviços usufruídos. Todos os contactos com entidades externas, leia-se transitários, fornecedores e despachante, serão mais céleres, não havendo perdas nem distorção de informação, assim como haverá a garantia que não chegarão materiais à CaetanoBus antes do tempo definido nem por meios desconhecidos à organização.

Em termos globais, e mesmo havendo três estratégias diferentes para os três grandes grupos de fornecedores definidos, poder-se-á concluir que existe complementaridade entre as mesmas, visto algumas componentes dos processos propostos serem equivalentes e partilháveis. Em complemento a estas estratégias são também propostas uma série de alterações ao nível da política de *Incoterms*, a qual merece uma atenção não tida até à data.

Pequenas mudanças a este nível significam melhorias expressivas na gestão de transportes da organização, assim como representam uma maior economia de recursos e custos.

Desta forma, a proposta apresentada é robusta e fiável, visto já ter sido sujeita a um tempo considerável de experimentação durante o projecto, assim como é extremamente compensadora a nível de economia de custos e monitorização dos mesmos, tal como poderá ser constatado no seguinte ponto.

5.2 Resultados obtidos e esperados

Depois de avaliado qualitativamente o conjunto de propostas apresentadas, interessa perceber se em termos quantitativos as mesmas também apresentam bons indicadores. Assim, procedeu-se à monitorização de fases de teste durante o desenrolar do projecto e realizou-se simulações de modo a retirar-se o máximo de informação possível das propostas apresentadas.

Começando pela avaliação das propostas apresentadas para os fornecedores Alemães interessa avaliar os dois tipos de serviços propostos, o utilizado para cargas inferiores a 30kg de peso taxável e o utilizado para as restantes cargas. Começando pelas cargas de pequena dimensão, e tendo em conta a cessação da utilização do Centro de Consolidação de Mannheim, foi possível aplicar a proposta apresentada e monitorizar os resultados obtidos com a mesma. Desta forma, no espaço de um mês foram realizados onze pedidos de transporte através deste processo, os quais são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 – Transporte de materiais de pequena dimensão desde fornecedores alemães

Volumetria (cm)	Peso Real (kg)	Custo Transporte	Custo Material
220 x 21 x 21	9	30,10 €	156,80 €
43 x 22 x 27	2,8	18,01 €	230,00 €
20 x 15 x 10	0,54	8,26 €	115,00 €
40 x 30 x 30	2,24	19,47 €	230,00 €
40 x 30 x 25	3,37	18,67 €	293,72 €
29 x 28 x 20	3	16,05 €	63,56 €
19 x 15 x 8,5	0,2	7,63 €	10,00 €
60 x 40 x 20	11,3	22,36 €	78,36 €
60 x 40 x 30	10	25,84 €	1.413,00 €
31 x 31 x 23 + 60 x 41 x 33	16	30,94 €	92,75 €
60 x 40 x 30	17	52,42 €	1.025,00 €
		249,75 €	3.708,19 €

Pela análise dos valores apresentados, é possível concluir que através deste processo se consegue estabilizar os valores de transportes destas cargas na ordem dos 6% do valor do material transportado, o que mesmo estando longe dos 3% pretendidos, não deixa de ser um indicador que até à data era impossível de calcular.

Em termos das restantes cargas, as quais têm um peso bastante considerável nos custos de transporte da organização, foi realizada uma simulação tendo por base os transportes efectuados num determinado espaço temporal pelo transitário com o qual a CaetanoBus tem

um acordo. Nesta simulação foram aplicados os preços actualmente praticados por essa entidade, assim como as propostas apresentadas pelos restantes transitários consultados. Os valores finais obtidos com esta simulação, a qual incorporou cinquenta e quatro pedidos de transporte no período compreendido entre Outubro de 2009 e Janeiro de 2010, são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 – Simulação de relativa a propostas apresentadas para o mercado Alemão

XA	XB	XC	XE	XD
36.516,76 €	41.708,35 €	45.637,65 €	47.248,48 €	48.033,46 €

Os valores apresentados, os quais resultam da soma dos valores inerentes a todos os transportes mencionados, revelam que o transitário proposto para realizar os serviços da Alemanha é aquele, que, de longe, pratica os melhores preços tendo em conta as características da carga transportada. Em relação ao transitário actual – XE – a CaetanoBus consegue um *saving* de quase 11.000,00€ nos quatro meses de simulação. Esta diferença, partindo do pressuposto que as necessidades se manteriam estáveis ao longo do ano, significa uma redução de cerca de 30.000,00€ por ano nos transportes deste país.

Concluindo a análise de resultados em relação à Alemanha pode-se afirmar que com a proposta destas duas soluções consegue-se uma redução considerável nos custos de transporte de carga geral, assim como se consegue estabilizar o transporte de cargas de baixo volume em 6% do valor das mesmas, o que para cargas de baixo valor acrescentado é um bom ponto de partida.

Em relação aos fornecedores espanhóis, os resultados não são tão evidentes a curto prazo, visto ter de ser feito um trabalho de uniformização e de correcção da situação actual que leva a que a aplicação dos processos propostos seja mais morosa. Desta forma, em Espanha foi necessário realizar um trabalho de sensibilização dos fornecedores EXW e FCA de modo a que os mesmos deixem de tratar de todo o processo relativo ao transporte, tendo sido elaborada uma comunicação alertando-os deste facto. Depois disto é ainda necessário perceber a receptividade dos mesmos à mudança de costumes já enraizados nas suas estruturas, os quais são de difícil alteração. Apenas posteriormente a este processo, o qual decorreu ao longo deste projecto, é que se poderá ir aplicando o processo de gestão de transportes proposto para este grupo, o qual assenta na escolha da melhor de duas soluções previamente acordadas com empresas de transporte. Tendo em conta a situação actual – transportes a ser realizados por muitos transportadores diferentes – e mesmo sem ser possível quantificar os ganhos, é evidente que a proposta de uniformização dos transportes deste país trará uma considerável redução de custo para a CaetanoBus. Esta situação ainda se torna mais evidente se for tido em conta que uma das hipóteses acordadas para este país exclui relações volumétricas, o que, tendo em conta a tipologia de carga transportada para a CaetanoBus – tradicionalmente volumosa e de baixo/médio peso – fará aumentar ainda mais as poupanças nos transportes oriundos deste país.

Desta forma, e sabendo da preponderância dos fornecedores espanhóis nos custos de transporte da organização, é de crer que as mudanças em vigor e as propostas a aplicar posteriormente trarão ganhos significativos, os quais, infelizmente, não poderão ser quantificáveis na medida em que não há dados disponíveis para se concluir quais os custos resultantes da estratégia anterior.

Relativamente ao terceiro grupo de fornecedores definido, para os quais foi proposta uma estratégia de garantia do melhor preço através de recolha de orçamentos por *Spot Market*, foi também realizado um teste referente a um conjunto de vinte e um transportes geridos na fase final do projecto. Os resultados deste teste são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 - Transporte de materiais desde os restantes fornecedores

País	Volumetria (cm)	Peso Real (kg)	Custo Transporte	Custo Material
UK	(2x) 226 x 132 x 89	1058	320,00 €	15.607,04 €
UK	120 x 80 x 80	65	95,00 €	1.158,06 €
UK	4,59 m ³	2459	338,00 €	44.705,75 €
UK	52 x 47 x 48	48,15	70,00 €	1.679,10 €
TR	39 x 30 x 23	8	60,26 €	800,00 €
TR	(2x) 151 x 63 x 90	30	485,00 €	560,00 €
TR	Contentor 40'HC	-	2505,00 €	23.533,20 €
TR	120 x 80 x 75	150	420,00 €	392,00 €
TR	(3x) 621 x 97 x 46	975	1.750,00 €	4.008,10 €
TR	(2x) 630 x 107 x 61	450	1.750,00 €	4.008,10 €
SE	120 x 80 x 128	375	260,00 €	8.200,00 €
SE	120 x 80 x 128	375	260,00 €	8.200,00 €
SE	120 x 80 x 128	375	290,00 €	8.200,00 €
PL	(2x) 120 x 100 x 100	80	201,00 €	947,28 €
NL	40 x 30 x 30	12	25,84 €	337,75 €
IT	120 x 80 x 100	60	110,00 €	754,66 €
IT	170 x 170 x 80	170	195,79 €	2.020,00 €
HU	(8x) 280 x 750 x 150	2000	2.200,00 €	64.214,08 €
FR	30 x 25 x 20	9	19,47 €	134,00 €
CH	21 x 20 x 9	6,5	75,00 €	41,75 €
CH	4,11 m ³	1071	737,30 €	3.712,86 €
			12.167,66 €	3.712,80 €

Como pode ser observado pelos dados apresentados na tabela, também neste grupo se conseguiu estabilizar os custos de transporte em cerca de 6% do valor do material transportado, o que pode ser considerado um bom valor, visto não haver qualquer dado em relação aos custos passados. Adicionalmente, com esta estratégia foi também garantido que a CaetanoBus usufruía dos melhores preços do mercado, independentemente das flutuações do mesmo, assim como conseguiu um melhor controlo sobre os transportes e sobre os prazos de entrega.

Em termos de *Incoterms*, e mesmo sabendo que os resultados não dependem exclusivamente do departamento onde esteve alicerçado este projecto, foram conseguidas algumas mudanças importantes e que contribuem para uma melhor adequação à política de transportes proposta.

Desta forma, conseguiram-se resolver os vinte e cinco casos omissos presentes em sistema, os quais não permitiam um correcto cálculo de colocação das respectivas encomendas, assim como não possibilitavam uma correcta gestão dos transportes. Foram ainda corrigidos cinco fornecedores que estavam definidos com *Incoterm* errado, o que levava a problemas ainda

mais evidentes dos que apresentados para os casos omissos. Por fim, foi também levada a cabo uma sequência de contactos com o objectivo de uniformizar os *Incoterms* nos países mais importantes – Alemanha, Espanha e Reino Unido. Como resultado deste processo, foram contactados vinte e um fornecedores com *Incoterm* diferente de EXW ou FCA, de modo a perceber a sua abertura à mudança e avaliar qual a redução de preço proposta. Deste demorado processo, e depois de avaliado o devido custo/benefício da mudança equacionadas, foram obtidos os seguintes resultados:

- ✓ 3 Fornecedores com *Incoterm* alterado;
- ✓ 4 Fornecedores cuja alteração de *Incoterm* não era benéfica em termos de preço do material;
- ✓ 8 Ausências de resposta;
- ✓ Restantes casos encontram-se em processo de negociação de redução do preço do material;

Pela morosidade deste processo, o qual nem sempre é muito receptivo pela parte dos fornecedores, ainda se espera que sejam alcançados melhores resultados para a CaetanoBus e para a sua estratégia de transportes, principalmente dos fornecedores que, depois de mais do que um contacto, ainda se escusaram a responder à consulta efectuada.

Para concluir a questão referente aos *Incoterms*, interessa referir que com este projecto se conseguiu alertar para a importância da definição deste termo para o melhoramento da estratégia de transportes da organização, sendo que em todos os casos de negociação futura, o Departamento de Planeamento será questionado antes de ser tomada qualquer decisão definitiva a este nível. Deste modo, houve também uma sensibilização de todas as partes interessadas na importância deste factor, sendo identificada a comunicação e interligação entre departamentos como um factor chave para o sucesso deste processo.

Ainda em termos de resultados, e reportando aos valores dispendidos em transporte urgentes, interessa referir a comparação de resultados entre a primeira metade do presente ano, onde já foram aplicadas as novas tarifas acordadas, e a primeira metade do ano transacto. Assim, este ano e durante a duração do projecto foram realizados dezasseis pedidos de transporte urgente totalizando 6.327,30€, sendo que na primeira metade de 2009 foram realizados onze pedidos de transporte urgente totalizando 6853,05€. Nestes resultados, e mesmo sabendo que os mesmos podem ser influenciados por mais factores do que o preço, não deixa de se poder constatar que este ano foi conseguida uma redução de custos, mesmo tendo em conta o aumento do número de transportes efectuados. Desta forma, é muito provável que o acordo conseguido no âmbito deste projecto tenha influenciado de forma extremamente positiva este valor.

6 Conclusões e perspectivas de trabalho futuro

O presente projecto resultou da necessidade da CaetanoBus otimizar e racionalizar o seu processo de gestão de transportes internacionais de materiais, no entanto, e tendo em conta a falta de *know-how* da organização nesta área, este projecto serviu também para um aumento da consciencialização inerente a este tema e para questionar processos instaurados já aplicados há alguns anos.

Logo na fase inicial do projecto, na qual se realizou todo o trabalho de análise e entendimento dos processos desenvolvidos, foi possível perceber-se que o desenrolar das actividades iriam depender de todas as situações inesperadas e novas que tinham de ser percebidas, questionadas e avaliadas para que se pudesse intervir de forma efectiva sobre as mesmas. Todo este processo de análise foi importante para a CaetanoBus, visto ter sido algo nunca antes trabalhado com esta escala nem profundidade, mexendo, muitas vezes, com processos enraizados e com as normais dificuldades inerentes à mudança.

Realizando uma retrospectiva do trabalho realizado é de crer que foram atingidos os objectivos propostos para este projecto, tendo sido delineada e sustentada uma proposta de solução para o processo de gestão de transportes da organização que, sem um aumento considerável de recursos, consegue, através de propostas adaptadas a cada subtema desta área, proporcionar uma elevada redução de custos e um maior controlo de todo o processo. As propostas apresentadas são sustentadas, essencialmente, naquilo que oferece o mercado nacional, adaptando as necessidades da CaetanoBus ao que de melhor se faz no sector dos transportes em Portugal.

Conseguiu-se, ainda, identificar o valor no qual uma considerável parte dos transportes se situa – 6% do valor da mercadoria transportada. Mesmo estando longe dos 3% pretendidos, interessa perceber que o valor atingido é já um excelente indicador e uma base de melhoria para o futuro, o que não aconteceu no início deste projecto por uma ausência de um valor que caracterizasse os custos de transportes da organização. É também importante referir que a base utilizada para definir o valor de 3% proposto é totalmente teórica e muito pouco empírica, não havendo uma justificação que sirva de base para esse valor. Assim, mais do que um simples valor, é de crer que o valor de 6% obtido será um excelente motor de melhoria e de planeamento orçamental para o futuro.

Além deste indicador, as propostas apresentadas permitem um *saving* anual de cerca de 40.000,00€, valor resultante da conjugação das propostas apresentadas para os três grupos de fornecedores definidos com a proposta de redução da taxa mensal paga à empresa externa responsável pela gestão do processo de transportes da CaetanoBus.

Como trabalho futuro, além de sustentar as propostas apresentadas e de se ir adequando as mesmas às necessidades momentâneas da CaetanoBus, será importante desenvolver uma análise que identifique quais os materiais de menor valor acrescentado de modo a que seja realizada uma pesquisa de possíveis soluções alternativas em Portugal. Desta forma, certamente diminuiria a percentagem do custo de transporte em relação ao valor do material, assim como seria iniciado um processo com vista a reduzir as necessidades de materiais e, consequentemente, de transportes de países mais afastados da CaetanoBus. Adicionalmente, é também necessário automatizar e sistematizar os processos propostos de modo a que, em termos futuros, os mesmos possam ser cada vez mais autónomos e eficientes.

Referências

- Ballou, R. H. (1999), “Business Logistics Management”, 4th Edition, Prentice-Hall International, Inc.
- Guedes, Alcibiades P. (2000), “Introdução à Logística Empresarial”, Acetatos de Apoio à Disciplina de Logística do MIEIG, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2000.
- Christopher, M. (1998), “Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improving Services”, 2nd Edition, Pitman Publishing, London.
- Gattorna, John (1998), “Strategic Supply Chain Alignment”, Gower Publishing Company.
- Brewer, A. M., Button, K. J. e Hensher, D. A. (2001), “Handbook of Logistics and Supply Chain Management”, Elsevier Science Ltd.
- International Chamber of Commerce, ICC (1999), “Incoterms 2000: ICC Official Rules for the Interpretation of Trade Terms”, ICC Publishing, Inc.
- Reuvid, Jonathan (2004), “A Handbook of World Trade: A Strategic Guide to Trading Internationally”, 2nd Edition, GMB Publishing.
- Ramberg, Jan (2000), “ICC Guide to Incoterms 2000”, ICC Nr. 620 edition, ICC Publishing, Inc.
- Rabinovich, E., Windle, R., Dresner, M., e Corsi, T. (1999), “Outsourcing and integrated logistics functions: An examination of industry practices”, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 29(6)
- Fernie, J. (1990), “Retail distribution management”, Kogan Page, London.
- McKinnon, A. (1989), “Physical distribution systems”, Routledge, London
- McKinnon, A. (1999), “The outsourcing of logistical activities”, in: D. Waters, ed., “Global logistics and distribution planning: Strategies for management”, Kogan Page, London.
- Instituto Nacional de Estatística, I.P., INE (2009), “Estatísticas dos Transportes 2008”
- Instituto Nacional de Estatística, I.P., INE (2009), “Inquérito ao Transporte Rodoviário Transfronteiriço 2008”
- ANTRAM, 2000, “Caracterização Sumária do Sector dos Transportes de Mercadorias”

ANEXO A: Incoterms – representação gráfica

		EMBALAGEM E VERIFICAÇÃO (control, quality, measures, weight, etc.)	CARGA Caminhão, vagão, ou contêiner na fábrica	LOADING Truck, Wagon, arrival of the container to factory	TRANSPORTE INTERIOR Desde fábrica ao porto, ao aeroporto, ao terminal TIR,	FORMALIDADES ADUANEIRAS EXPORTAÇÃO CUSTOMS FORMALITIES EXPORT	CUSTOS LOCAIS (ORIGEM) Na instalação no porto, aeroporto, terminal TIR	LOCAL COSTS (ORIGIN) Handling harbour, airport, TIR terminal	TRANSPORTE PRINCIPAL MAIN TRANSPORT	SEGURO MERCADORIA GOODS INSURANCE	TRANSPORTE TRANSPORT INSURANCE	CUSTOS LOCAIS (DESTINO) Manuseio e entrega no porto, aeroporto, terminal TIR,	LOCAL COSTS (DESTINATION) Handling harbour, airport, TIR terminal	FORMALIDADES ADUANEIRAS CUSTOMS FORMALITIES	TRANSPORTE INTERIOR Desde porto, aeroporto, terminal TIR até fábrica	DOMESTIC TRANSPORT From Harbour, Airport, TIR terminal up to Factory	RECEPÇÃO OU DESCARGA Na fábrica (instalação) do destinatário RECEPTION OR UNLOADING At consignee's factory (permities)	MEIO DE TRANSPORTE MODE OF TRANSPORT	P - Polivalente / any Transport mode M - Marítimo / Sea
		INCOTERMS																	
		CUSTO - RISCO DO VENDEDOR / SELLER'S COST-RISK CUSTO - RISCO DO COMPRADOR / BUYER'S COST-RISK																	
EXW	Ex Works Na fábrica (...local combinado)																		
FCA	Free Carrier - named place (permities or Terminal) Franco Transportador (...local combinado - Fábrica ou Terminal)																		
FAS	Free Alongside Ship (named port of shipment) Franco ao lado do navio (...porto de embarque combinado)																		
FOB	Free On Board (named port of Shipment) Franco a bordo (...porto de embarque)																		
CFR	Cost and Freight (named port of Destination) Custo e Frete (...porto de destino combinado)																		
CIF	Cost, Insurance and Freight (named port of Destination) Custo, Seguro e Frete (...porto de destino combinado)																		
CPT	Carriage paid to (named place of origin or destination) Transporte Pago até (...local de origem ou destino combinado)																		
CIP	Carriage and Insurance Paid to (named place of destination) Transporte e Seguro pagos até (...local de destino combinado)																		
DAF	Delivered At Frontier (named place) Entregue na fronteira (...local combinado)																		
DES	Delivered Ex Ship (named port of Entregue a bordo (...porto de destino combinado)																		
DEQ	Delivered Ex Quay (named port of destination) Entregue no cais (...porto de destino combinado)																		
DDU	Delivered Duty Unpaid (named place of destination) Entregue sem Direitos Pagos (...porto de destino combinado)																		
DDP	Delivered Duty Paid (named place of destination) Entregue com Direitos Pagos (...porto de destino combinado)																		

IMPORTANTE: Esta representação gráfica dos "Incoterms 2000" não substitui ou dispensa a consulta da publicação oficial.
IMPORTANT: This graphic representation of "Incoterms 2000" does not replace or avoid the official edition.

ANEXO B: Tabela standard para transportes da Alemanha

Cód. Fornecedor			Peso em Kg																					
	Mínimo		101-200	201-300	301-400	401-500	501-600	601-700	701-800	801-900	901-1000	1001-1500	1501-2000	2001-2500	2501-3000	3001-3500	3501-5000	5001-7500	7501-12000	+ 12001 kg	C. Completo			
1		45386																						
2		E02045386																						
3		2981																						
4		53815																						
5		6335																						
6		57713																						
7		60695																						
8		58766																						
9		53817																						
10		E02001384																						
11		41343																						
12		53813																						
13		15162																						
14		16313																						
15		8431																						
16		53816																						
17		4974																						
18		61494																						
19		59046																						
20		53975																						
21		56259																						
22		60541																						
23		60201																						
24		8914																						
25		59429																						
26		58530																						
27		56605																						
28		53814																						
29		60442																						
30		58004																						
31		62010																						
32		59178																						
33		59390																						
34		60218																						
35		60516																						
36		4522																						
37		63548																						
38		54404																						
39		24332																						
40		21152																						
41		4719																						
42		60570																						
43		53842																						
44		57861																						
45		65269																						
46		9112																						
47		11076																						
48		8078																						
49		62678																						
50		19893																						
51		63224																						
52		65705																						
53		18917																						
54		65284																						
55		1444																						
56		54383																						
57		57714																						
58		56563																						

E. Casos Especiais que necessitem de deslocação a TERTIR

Custo adicional por transporte €

F. Custos adicionais

Sobretaxa de combustível %

Saídas Semanais da Alemanha	Antecedência Mínima dos Pedidos
Segunda-Feira	
Terça-Feira	
Quarta-Feira	
Quinta-Feira	
Sexta-Feira	

D.

E. Equivalências Volumétricas:

1 m³ = kg

1 Ldm = kg

B. Camião Completo		
Origem	Destino	Preço
CEUS - Gela	D-89016	
CEUS - Gela	D-34607	

ANEXO C: Proposta para transportes da Alemanha – Transitário XA

ANEXO D: Proposta para transportes da Alemanha – Transitário XB

				Preço por Expediente										Preço por 100kg										C. Completo	
Cód. Fornecedor	Cód. Postais	Minimo	Maximo	101-200	201-300	301-400	401-500	501-600	601-700	701-800	801-900	901-1000	1001-1500	1501-2000	2001-2500	2501-3000	3001-3500	3501-5000	5001-7500	7501-12000	+ 12001 kg				
1	45886	D-80016	Minimo	17%	23%	27%	29%	17%	17%	19%	21%	22%	20%	26%	24%	82%	94%	93%	4%	Minimo	Minimo				
2	ED045386	D-68301	Minimo	18%	20%	22%	29%	26%	26%	26%	27%	27%	20%	25%	25%	90%	106%	106%	3%	25%	13%				
3	2981	D-56014	24%	30%	44%	41%	34%	34%	36%	34%	30%	38%	33%	17%	66%	90%	106%	11%	4%	Minimo	Minimo				
4	53815	D-51381	34%	33%	42%	36%	35%	34%	30%	30%	30%	32%	17%	22%	62%	90%	106%	31%	25%	13%	7%				
5	6335	D-34607	22%	23%	28%	24%	24%	23%	25%	23%	20%	15%	22%	24%	24%	90%	94%	31%	19%	14%	5%				
6	57713	D-89551	Minimo	17%	23%	27%	29%	17%	19%	19%	21%	22%	20%	26%	24%	82%	94%	93%	4%	Minimo	Minimo				
7	50695	D-76461	6%	8%	10%	13%	16%	18%	18%	20%	22%	24%	43%	49%	119%	138%	143%	37%	31%	25%	13%				
8	58766	D-78604	18%	56%	66%	64%	75%	62%	41%	44%	47%	48%	31%	33%	33%	90%	106%	106%	37%	25%	19%				
9	53817	D-87231	Minimo	17%	23%	27%	29%	17%	19%	19%	21%	22%	20%	26%	24%	82%	94%	93%	4%	Minimo	Minimo				
10	ED041384	D-74182	1%	6%	30%	3%	21%	24%	27%	28%	27%	27%	25%	30%	30%	90%	106%	106%	37%	31%	13%				
11	53818	D-74183	2%	1%	31%	2%	21%	24%	27%	28%	27%	27%	25%	30%	30%	90%	106%	106%	37%	31%	13%				
12	53819	D-86237	Minimo	17%	23%	27%	29%	17%	19%	19%	21%	22%	20%	26%	24%	82%	94%	93%	4%	Minimo	Minimo				
13	15162	D-2910	100%	102%	80%	69%	88%	114%	91%	107%	113%	89%	66%	71%	147%	164%	78%	66%	54%	48%	38%				
14	16131	D-69427	24%	23%	43%	43%	48%	48%	50%	46%	48%	50%	43%	49%	119%	138%	143%	37%	31%	25%	19%				
15	8431	D-69427	53%	25%	44%	37%	30%	23%	17%	16%	23%	23%	17%	30%	90%	106%	106%	43%	3%	25%	13%				
16	43916	D-73760	13%	14%	14%	21%	25%	25%	24%	24%	23%	27%	40%	30%	43%	106%	106%	43%	37%	31%	25%				
17	53816	D-3500	66%	53%	39%	35%	45%	62%	51%	59%	43%	43%	43%	106%	116%	143%	138%	24%	19%	14%	38%				
18	61484	D-88400	Minimo	0%	10%	5%	6%	7%	8%	7%	30%	40%	10%	13%	66%	77%	14%	9%	4%	Minimo	Minimo				
19	59046	D-47229	34%	35%	42%	36%	35%	30%	30%	30%	31%	32%	17%	22%	90%	106%	31%	25%	19%	13%	7%				
20	53875	D-86081	12%	17%	25%	19%	22%	16%	28%	30%	32%	33%	43%	49%	119%	138%	143%	37%	31%	25%	19%				
21	56259	D-74969	Minimo	17%	23%	27%	29%	17%	19%	19%	21%	22%	20%	26%	24%	82%	94%	93%	4%	Minimo	Minimo				
22	60421	D-73230	13%	14%	14%	21%	25%	25%	27%	24%	23%	27%	40%	30%	43%	106%	106%	43%	37%	31%	25%				
23	60421	D-73230	13%	14%	14%	21%	25%	25%	27%	24%	23%	27%	40%	30%	43%	106%	106%	43%	37%	31%	25%				
24	60421	D-73230	13%	14%	14%	21%	25%	25%	27%	24%	23%	27%	40%	30%	43%	106%	106%	43%	37%	31%	25%				
25	60421	D-73230	13%	14%	14%	21%	25%	25%	27%	24%	23%	27%	40%	30%	43%	106%	106%	43%	37%	31%	25%				
26	60421	D-73230	13%	14%	14%	21%	25%	25%	27%	24%	23%	27%	40%	30%	43%	106%	106%	43%	37%	31%	25%				
27	56605	D-73144	13%	17%	23%	27%	29%	24%	26%	28%	30%	33%	43%	49%	119%	138%	143%	37%	31%	25%	19%				
28	56605	D-89231	Minimo	17%	23%	27%	29%	17%	19%	19%	21%	22%	20%	26%	24%	82%	94%	93%	4%	Minimo	Minimo				
29	60442	D-40724	34%	35%	42%	36%	35%	30%	30%	30%	31%	32%	17%	22%	90%	106%	106%	43%	3%	25%	13%				
30	58604	D-42855	34%	33%	42%	36%	35%	30%	30%	30%	31%	32%	17%	22%	90%	106%	106%	43%	3%	25%	13%				
31	62010	D-71034	13%	14%	15%	20%	12%	14%	24%	24%	23%	27%	25%	20%	24%	90%	106%	43%	31%	25%	19%				
32	59178	D-89075	Minimo	17%	23%	27%	29%	17%	19%	19%	21%	22%	20%	26%	24%	82%	94%	93%	4%	Minimo	Minimo				
33	59380	D-71059	13%	16%	25%	30%	24%	24%	24%	24%	23%	27%	25%	20%	24%	90%	106%	43%	37%	31%	25%				
34	60118	D-99869	7%	28%	33%	36%	32%	38%	39%	41%	39%	41%	33%	33%	33%	150%	69%	69%	48%	37%	14%				
35	60516	D-90518	Minimo	22%	52%	24%	47%	47%	46%	47%	35%	35%	22%	17%	66%	90%	106%	14%	9%	Minimo	Minimo				
36	4522	D-17013	33%	35%	12%	11%	31%	31%	31%	31%	21%	11%	11%	17%	90%	102%	102%	38%	30%	21%	12%				
37	4522	D-17013	33%	35%	12%	11%	31%	31%	31%	31%	21%	11%	11%	17%	90%	102%	102%	38%	30%	21%	12%				
38	4522	D-17013	33%	35%	12%	11%	31%	31%	31%	31%	21%	11%	11%	17%	90%	102%	102%	38%	30%	21%	12%				
39	24392	D-42243	34%	35%	42%	36%	35%	30%	30%	30%	31%	32%	17%	22%	90%	106%	106%	43%	3%	25%	13%				
40	21152	D-95236	Minimo	4%	21%	20%	23%	25%	25%	26%	20%	21%	15%	26%	17%	127%	54%	48%	37%	31%	21%				
41	4719	D-82719	19%	29%	20%	20%	30%	35%	27%	27%	24%	17%	15%	19%	74%	106%	146%	9%	4%	Minimo	7%				
42	60570	D-78549	18%	56%	64%	61%	75%	62%	41%	44%	47%	48%	31%	33%	33%	90%	106%	106%	37%	31%	13%				
43	53842	D-67677	Minimo	16%	11%	9%	8%	16%	16%	16%	16%	16%	13%	17%	90%	106%	43%	31%	25%	19%	13%				
44	57861	D-77756	28%	41%	50%	39%	43%	53%	56%	53%	44%	60%	28%	49%	119%	138%	143%	37%	31%	25%	19%				
45	65659	D-22962	43%	60%	43%	43%	43%	55%	44%	44%	37%	31%	28%	32%	90%	99%	14%	9%	Minimo	Minimo	15%				
46	9112	D-42243	34%	35%	42%	36%	35%	30%	30%	30%	31%	32%	17%	22%	90%	106%	106%	43%	3%	25%	13%				
47	11076	D-71272	13%	16%	20%	14%	21%	25%	24%	24%	23%	27%	25%	20%	24%	90%	106%	43%	37%	31%	25%				
48	8078	D-4500	115%	97%	73%	74%	94%	94%	81%	91%	80%	71%	56%	60%	147%	78%	78%	68%	48%	43%	24%				
49	62678	D-58640	40%	44%	53%	54%	46%	48%	48%	48%	46%	46%	11%	15%	90%	106%	106%	31%	25%	19%	13%				
50	62678	D-58640	40%	44%	53%	54%	46%	48%	48%	48%	46%	46%	11%	15%	90%	106%	106%	31%	25%	19%	13%				
51	62678	D-58640	40%	44%	53%	54%	46%	48%	48%	48%	46%	46%	11%	15%	90%	106%	106%	31%	25%	19%	13%				
52	65705	D-49084	13%	30%	22%	34%	30%	35%	36%	36%	23%	18%	20%	19%	74%	81%	14%	9%	4%	Minimo	Minimo				
53	18817	D-65205	Minimo	18%	31%	26%	36%	36%	30%	30%	31%	32%	17%	22%	90%	106%	106%	43%	3%	25%	13%				
54	65284	D-58553	13%	15%	22%	21%	23%	18%	18%	18%	18%	21%	11%	15%	90%	106%	106%	31%	25%	19%	13%				
55	1444	D-42285	34%	35%	42%	36%	35%	30%	30%	30%	31%	32%	17%	22%	90%	106%	106%	43%	3%	25%	13%				
56	54883	D-96016	Minimo	19%	12%	13%	17%	18%	19%	14%	14%	14%	15%	26%	109%	127%	54%	48%	37%	31%	21%				
57	57714	D-68159	2%	26%	20%	23%	19%	27%	26%	26%	26%	27%	20%	25%	90%	106%	106%	43%	25%	19%	13%				
58	56663	D-96247	Minimo	19%	12%	13%	17%	18%	19%	14%	14%	14%	15%	26%	109%	127%	54%	48%	37%	31%	21%				

ANEXO E: Proposta para transportes da Alemanha – Transitário XC

Cód. Fornecedor	Cód. Postal	Preço por Expedição										Preço por 100kg										C. Completo
		Mínimo	101-200	201-300	301-400	401-500	501-600	601-700	701-800	801-900	901-1000	1001-1500	1501-2000	2001-2500	2501-3000	3001-3500	3501-5000	5001-7500	7501-12000	+ 12001 kg		
1	45388	94%	48%	35%	37%	34%	39%	38%	39%	41%	42%	42%	42%	104%	114%	40%	38%	20%	26%	33%	16%	
2	E02045386	115%	73%	52%	50%	52%	49%	48%	47%	49%	51%	51%	51%	107%	107%	40%	38%	20%	25%	31%	16%	
3	53815	104%	50%	32%	30%	35%	29%	26%	28%	29%	30%	26%	26%	90%	94%	50%	38%	31%	25%	25%	18%	
4	53815	104%	50%	32%	30%	35%	29%	26%	28%	29%	30%	26%	26%	90%	94%	50%	38%	31%	25%	25%	18%	
5	6335	57%	25%	23%	23%	29%	28%	28%	30%	31%	35%	41%	48%	108%	127%	140%	5%	Mínimo	Mínimo	Mínimo		
6	57713	94%	45%	35%	37%	39%	34%	35%	38%	39%	41%	42%	42%	104%	114%	40%	30%	20%	26%	33%	21%	
7	60695	63%	22%	6%	5%	8%	10%	16%	18%	18%	41%	37%	100%	111%	115%	44%	38%	31%	25%	25%	Mínimo	
8	58766	124%	92%	76%	72%	83%	78%	73%	80%	84%	86%	59%	60%	113%	144%	56%	50%	38%	25%	25%	16%	
9	53817	84%	48%	37%	37%	39%	34%	35%	38%	39%	41%	42%	42%	104%	114%	40%	30%	20%	26%	33%	3%	
10	E02001384	91%	33%	27%	8%	27%	29%	31%	28%	29%	31%	31%	31%	103%	104%	44%	38%	31%	25%	25%	24%	
11	4143	115%	75%	52%	50%	52%	48%	48%	47%	49%	51%	38%	38%	100%	107%	44%	38%	31%	25%	25%	24%	
12	53813	115%	85%	72%	70%	74%	66%	69%	71%	132%	110%	69%	59%	160%	178%	75%	63%	50%	50%	50%	Mínimo	
13	15162	141%	97%	82%	78%	89%	83%	83%	87%	105%	92%	69%	70%	145%	161%	75%	63%	50%	50%	50%	Mínimo	
14	16313	90%	38%	37%	15%	31%	35%	36%	33%	37%	36%	31%	37%	100%	111%	50%	44%	31%	25%	25%	8%	
15	8431	76%	51%	35%	34%	37%	34%	35%	35%	36%	38%	31%	29%	100%	106%	44%	38%	31%	25%	25%	8%	
16	53816	104%	48%	27%	19%	27%	29%	31%	28%	29%	31%	30%	30%	90%	100%	44%	38%	31%	25%	25%	16%	
17	4974	67%	52%	43%	34%	39%	41%	40%	40%	40%	42%	47%	50%	121%	136%	153%	5%	Mínimo	Mínimo	Mínimo		
18	61494	138%	40%	32%	32%	36%	30%	32%	35%	40%	42%	42%	42%	104%	114%	40%	30%	20%	26%	33%	5%	
19	59046	138%	40%	32%	30%	35%	26%	30%	28%	29%	30%	26%	22%	90%	94%	50%	38%	31%	25%	25%	5%	
20	53975	73%	32%	13%	13%	12%	14%	16%	18%	21%	21%	38%	37%	100%	111%	50%	44%	31%	25%	25%	3%	
21	56259	94%	48%	35%	37%	39%	34%	35%	38%	39%	41%	42%	42%	104%	114%	40%	30%	20%	26%	33%	3%	
22	60541	71%	51%	35%	27%	31%	35%	36%	33%	37%	36%	38%	37%	100%	111%	50%	44%	31%	25%	25%	16%	
23	60201	71%	32%	13%	13%	12%	14%	16%	18%	21%	21%	38%	37%	100%	111%	50%	44%	31%	25%	25%	8%	
24	8914	121%	32%	29%	29%	34%	32%	35%	37%	39%	41%	39%	47%	145%	156%	50%	44%	31%	25%	25%	2%	
25	59429	38%	28%	20%	19%	20%	20%	24%	24%	19%	20%	25%	25%	121%	128%	caso a caso	caso a caso	caso a caso	caso a caso	caso a caso	Mínimo	
26	58530	73%	33%	13%	13%	12%	14%	16%	18%	21%	21%	38%	37%	100%	111%	50%	44%	31%	25%	25%	3%	
27	56005	94%	48%	35%	37%	39%	34%	35%	38%	39%	41%	42%	42%	104%	114%	40%	30%	20%	26%	33%	16%	
28	53814	94%	48%	35%	37%	39%	34%	35%	38%	39%	41%	42%	42%	104%	114%	40%	30%	20%	26%	33%	3%	
29	60442	93%	38%	25%	27%	30%	26%	29%	40%	41%	42%	19%	26%	90%	106%	50%	38%	31%	25%	25%	11%	
30	58004	93%	38%	25%	27%	30%	26%	29%	40%	41%	42%	19%	26%	90%	106%	50%	38%	31%	25%	25%	Mínimo	
31	62010	104%	48%	27%	19%	27%	29%	31%	28%	29%	31%	30%	30%	90%	100%	44%	38%	31%	25%	25%	8%	
32	59190	104%	48%	27%	19%	27%	29%	31%	28%	29%	31%	30%	30%	90%	100%	44%	38%	31%	25%	25%	8%	
33	59190	104%	48%	27%	19%	27%	29%	31%	28%	29%	31%	30%	30%	90%	100%	44%	38%	31%	25%	25%	8%	
34	6018	153%	39%	26%	25%	23%	26%	29%	30%	29%	31%	32%	31%	145%	155%	caso a caso	caso a caso	caso a caso	caso a caso	caso a caso	2%	
35	60516	97%	44%	30%	17%	38%	44%	47%	43%	44%	46%	38%	26%	79%	86%	43%	40%	35%	30%	37%	Mínimo	
36	4522	20%	20%	20%	20%	20%	20%	24%	24%	19%	20%	25%	25%	121%	128%	caso a caso	caso a caso	caso a caso	caso a caso	caso a caso	Mínimo	
37	63548	124%	92%	76%	72%	83%	78%	77%	80%	84%	86%	59%	60%	113%	144%	56%	50%	38%	25%	25%	3%	
38	54404	57%	24%	21%	18%	22%	14%	17%	19%	21%	21%	26%	33%	92%	109%	120%	5%	Mínimo	0%	5%	4%	
39	24332	93%	38%	29%	27%	30%	26%	29%	40%	41%	42%	19%	26%	90%	106%	50%	38%	31%	25%	25%	11%	
40	21132	121%	38%	30%	38%	44%	41%	43%	45%	47%	49%	39%	47%	145%	156%	caso a caso	caso a caso	caso a caso	caso a caso	caso a caso	Mínimo	
41	4719	67%	52%	43%	34%	39%	41%	40%	40%	40%	42%	47%	50%	121%	136%	153%	5%	Mínimo	Mínimo	0%	7%	
42	60570	124%	92%	76%	72%	83%	78%	77%	80%	84%	86%	59%	60%	113%	144%	56%	50%	38%	25%	25%	16%	
43	53842	111%	51%	33%	34%	37%	34%	35%	35%	36%	38%	31%	29%	100%	106%	44%	38%	31%	25%	25%	8%	
44	57861	124%	92%	76%	72%	83%	78%	77%	80%	84%	86%	59%	60%	113%	144%	56%	50%	38%	25%	25%	16%	
45	63269	83%	39%	30%	30%	35%	33%	35%	35%	36%	38%	29%	25%	80%	77%	92%	5%	Mínimo	0%	5%	Mínimo	
46	9112	138%	48%	32%	27%	30%	26%	29%	40%	41%	42%	19%	26%	90%	106%	50%	38%	31%	25%	25%	3%	
47	64753	104%	48%	27%	19%	27%	29%	31%	28%	29%	31%	30%	30%	90%	100%	44%	38%	31%	25%	25%	8%	
48	8078	91%	39%	29%	27%	30%	26%	29%	40%	41%	42%	19%	26%	90%	106%	50%	38%	31%	25%	25%	Mínimo	
49	62678	63%	17%	11%	13%	17%	14%	16%	20%	21%	22%	12%	19%	106%	106%	50%	38%	31%	25%	25%	31%	
50	19893	97%	44%	30%	17%	38%	44%	47%	43%	44%	46%	38%	26%	79%	86%	43%	40%	35%	30%	37%	Mínimo	
51	63224	57%	24%	21%	17%	23%	27%	24%	28%	25%	26%	16%	11%	63%	77%	92%	5%	Mínimo	0%	5%	Mínimo	
52	65705	92%	43%	28%	12%	16%	28%	31%	28%	25%	31%	26%	25%	90%	100%	44%	38%	31%	25%	25%	5%	
53	18917	92%	43%	28%	12%	16%	28%	31%	28%	25%	31%	26%	25%	90%	100%	44%	38%	31%	25%	25%	8%	
54	65284	93%	38%	29%	13%	17%	14%	16%	20%	21%	22%	12%	19%	106%	106%	50%	38%	31%	25%	25%	22%	
55	1444	93%	38%	29%	27%	30%	26%	29%	40%	41%	42%	19%	26%	90%	106%	50%	38%	31%	25%	25%	8%	
56	54383	121%	32%	29%	34%	32%	34%	35%	37%	39%	41%	39%	47%	145%	156%	caso a caso	caso a caso	caso a caso	caso a caso	caso a caso	Mínimo	
57	57714	115%	59%	36%	34%	36%	34%	35%	36%	38%	39%	32%	31%	95%	106%	44%	38%	31%	25%	25%	8%	
58	56563	121%	32%	29%	29%	34%	32%	35%	37%	39%	41%	39%	47%	145%	156%	caso a caso	caso a caso	caso a caso	caso a caso	caso a caso	Mínimo	

C. Camião Completo

Origem	Destino	Preço
Claus - Gala	D-880316	Mínimo
Claus - Gala	D-34607	1%

C. Equivalências Volumétricas:

1 m³ = 333 Kg

1 Ldm = 1850 Kg

D.

Saídas Semanais da Alemanha	Antecedência Mínima dos Pedidos
Segunda-Feira	
Terça-Feira	✓ 48 horas
Quarta-Feira	
Quinta-Feira	
Sexta-Feira	✓ 48 horas

E. Caros Especiais que necessitem de deslocação à TERTIR

Custo adicional por transporte 100 €

F. Custos adicionais

Sobretaxa de combustível - %

57

B.	Camião Completo	Origem	Destino	Preço
		Clus - Gaia	D-85016	48%
		Clus - Gaia	D-34607	35%

C.	Equivalências Volumétricas:	
	1 m³ =	333 Kg
	1 Ldm =	1750 Kg

D.	Saídas Semanais da Alemanha	✓	Antecedência Mínima dos Pedidos	48 horas
	Segunda-Feira			
	Terça-Feira	✓		48 horas
	Quarta-Feira	✓		48 horas
	Quinta-Feira	✓		48 horas
	Sexta-Feira	✓		48 horas

E.	Custos Especiais que necessitem de dedicação à TERMO	
	Custo adicional por transporte	150 €

F.	Custos adicionais	
	Sobretaxa de combustível	- %

ANEXO G: Proposta para transportes da Alemanha – Transitário XE

Cód. Remetedor	Cód. Portais	Preço por Expedição										Preço por 100kg										C. Completo
		Mínimo	101-200	201-300	301-400	401-500	501-600	601-700	701-800	801-900	901-1000	1001-1500	1501-2000	2001-2500	2501-3000	3001-3500	3501-5000	5001-7500	7501-12000	+ 12001 kg		
1	45386	D-89016	25%	71%	47%	49%	4%	6%	9%	5%	5%	5%	3%	23%	69%	73%	93%	40%	20%	26%	33%	8%
2	E02045386	D-63001	67%	71%	47%	49%	42%	42%	43%	43%	4%	4%	5%	23%	47%	45%	17%	50%	38%	38%	38%	8%
3	2981	D-56014	25%	6%	Mínimo	1%	Mínimo	5%	6%	9%	5%	6%	3%	23%	69%	75%	10%	20%	10%	16%	22%	5%
4	53815	D-51381	67%	38%	32%	10%	22%	28%	23%	24%	23%	42%	42%	40%	91%	115%	109%	50%	38%	38%	38%	11%
5	6335	D-34607	Mínimo	9%	Mínimo	13%	Mínimo	5%	Mínimo	Mínimo	32%	Mínimo	32%	87%	100%	101%	101%	30%	20%	20%	Mínimo	13%
6	57113	D-89551	25%	6%	1%	4%	6%	9%	5%	2%	2%	5%	2%	23%	69%	73%	93%	40%	20%	26%	33%	13%
7	60955	D-76461	Mínimo	27%	Mínimo	2%	Mínimo	6%	10%	10%	48%	58%	15%	114%	124%	124%	151%	50%	38%	38%	38%	11%
8	58766	D-78604	55%	79%	82%	82%	90%	86%	77%	79%	99%	77%	79%	161%	133%	124%	151%	50%	38%	38%	38%	8%
9	53317	D-89231	25%	6%	1%	4%	6%	9%	5%	5%	Mínimo	Mínimo	2%	23%	69%	73%	93%	40%	20%	26%	33%	13%
10	E0201384	D-74182	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	7%	17%	57%	83%	84%	50%	38%	38%	38%	13%
11	53317	D-89016	67%	71%	47%	49%	42%	42%	43%	43%	4%	4%	5%	23%	47%	45%	17%	50%	38%	38%	38%	8%
12	53317	D-89016	67%	71%	47%	49%	42%	42%	43%	43%	4%	4%	5%	23%	47%	45%	17%	50%	38%	38%	38%	8%
13	15162	D-79107	55%	67%	64%	55%	61%	65%	68%	65%	68%	65%	67%	125%	125%	144%	151%	50%	38%	38%	38%	11%
14	46313	D-72713	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	7%	17%	57%	83%	84%	50%	38%	38%	38%	13%
15	8431	D-69427	36%	49%	29%	34%	29%	31%	33%	34%	33%	41%	30%	44%	47%	45%	17%	50%	38%	38%	38%	8%
16	53816	D-73760	Mínimo	10%	Mínimo	10%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	7%	17%	57%	83%	84%	50%	38%	38%	38%	13%
17	4974	D-73500	Mínimo	12%	20%	24%	6%	17%	10%	7%	7%	12%	7%	30%	87%	100%	101%	30%	20%	20%	20%	11%
18	6194	D-88400	53%	18%	18%	15%	16%	16%	22%	20%	20%	21%	Mínimo	Mínimo	40%	100%	106%	40%	30%	26%	26%	11%
19	59046	D-47229	67%	38%	23%	27%	22%	26%	27%	23%	26%	27%	30%	69%	114%	118%	113%	50%	38%	38%	38%	11%
20	5375	D-72469	6%	38%	6%	1%	14%	14%	15%	22%	15%	22%	18%	50%	124%	124%	151%	50%	38%	38%	38%	13%
21	56259	D-89081	25%	2%	1%	4%	6%	9%	5%	5%	5%	5%	3%	23%	69%	73%	93%	40%	20%	26%	33%	13%
22	40241	D-72320	Mínimo	10%	Mínimo	10%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	7%	17%	57%	83%	84%	50%	38%	38%	38%	13%
23	40241	D-72218	6%	38%	10%	10%	14%	14%	18%	18%	18%	18%	18%	50%	114%	124%	151%	50%	38%	38%	38%	13%
24	53815	D-70103	19%	18%	18%	18%	18%	18%	22%	22%	22%	22%	22%	50%	114%	124%	151%	50%	38%	38%	38%	13%
25	58129	D-70103	19%	18%	18%	18%	18%	18%	22%	22%	22%	22%	22%	50%	114%	124%	151%	50%	38%	38%	38%	13%
26	58130	D-72144	36%	49%	29%	34%	29%	31%	33%	34%	33%	41%	30%	44%	47%	45%	17%	50%	38%	38%	38%	13%
27	56605	D-89231	25%	6%	1%	4%	6%	9%	5%	5%	5%	5%	3%	23%	69%	73%	93%	40%	20%	26%	33%	13%
28	53814	D-89073	25%	6%	1%	4%	6%	9%	5%	5%	5%	5%	3%	23%	69%	73%	93%	40%	20%	26%	33%	13%
29	60442	D-40724	48%	31%	23%	20%	22%	19%	21%	27%	27%	27%	27%	37%	73%	83%	103%	50%	38%	38%	38%	11%
30	58004	D-42855	30%	25%	23%	23%	22%	22%	27%	25%	40%	40%	37%	91%	104%	113%	113%	50%	38%	38%	38%	11%
31	62010	D-71034	11%	10%	Mínimo	10%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	7%	17%	57%	83%	84%	50%	38%	38%	38%	8%
32	59178	D-89075	25%	6%	1%	4%	6%	9%	5%	5%	5%	5%	3%	23%	69%	73%	93%	40%	20%	26%	33%	13%
33	59390	D-71059	11%	10%	Mínimo	10%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	7%	17%	57%	83%	84%	50%	38%	38%	38%	8%
34	60216	D-90518	2%	Mínimo	10%	18%	9%	19%	23%	19%	25%	18%	11%	11%	157%	146%	146%	67%	44%	44%	44%	8%
35	40216	D-71033	14%	16%	12%	13%	13%	20%	23%	22%	23%	23%	22%	50%	96%	98%	87%	50%	30%	30%	37%	10%
36	42432	D-70103	19%	18%	18%	18%	18%	18%	22%	22%	22%	22%	22%	50%	114%	124%	151%	50%	38%	38%	38%	13%
37	53815	D-70103	19%	18%	18%	18%	18%	18%	22%	22%	22%	22%	22%	50%	114%	124%	151%	50%	38%	38%	38%	13%
38	24332	D-42243	30%	25%	23%	23%	22%	22%	27%	25%	40%	40%	37%	91%	104%	113%	113%	50%	38%	38%	38%	11%
39	41152	D-95236	53%	32%	23%	31%	29%	31%	33%	33%	33%	41%	30%	44%	47%	45%	17%	50%	38%	38%	38%	11%
40	4719	D-28719	Mínimo	2%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	1%	3%	23%	69%	73%	100%	75%	63%	10%	10%
41	60270	D-78549	55%	79%	82%	82%	90%	86%	77%	79%	99%	77%	79%	161%	133%	124%	151%	50%	38%	38%	38%	8%
42	53842	D-67677	27%	28%	38%	6%	10%	14%	15%	18%	18%	18%	18%	32%	114%	124%	151%	50%	38%	38%	38%	13%
43	57861	D-77796	55%	79%	55%	55%	55%	60%	59%	57%	59%	69%	57%	14%	147%	165%	171%	50%	38%	38%	38%	8%
44	65169	D-29662	20%	13%	11%	12%	11%	12%	14%	14%	18%	25%	30%	52%	52%	64%	64%	20%	10%	10%	16%	5%
45	9112	D-42243	30%	25%	23%	23%	22%	26%	27%	23%	26%	27%	30%	91%	104%	113%	113%	50%	38%	38%	38%	11%
46	11076	D-71272	11%	10%	Mínimo	10%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	7%	17%	57%	83%	84%	50%	38%	38%	38%	8%
47	8078	D-4500	67%	38%	23%	27%	22%	26%	27%	23%	26%	27%	30%	102%	104%	113%	113%	50%	38%	38%	38%	11%
48	6278	D-88640	6%	6%	6%	10%	10%	14%	15%	18%	18%	18%	18%	29%	91%	104%	113%	50%	38%	38%	38%	11%
49	53815	D-70103	19%	18%	18%	18%	18%	18%	22%	22%	22%	22%	22%	50%	114%	124%	151%	50%	38%	38%	38%	13%
50	53815	D-70103	19%	18%	18%	18%	18%	18%	22%	22%	22%	22%	22%	50%	114%	124%	151%	50%	38%	38%	38%	13%
51	65705	D-49084	18%	2%	1%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	25%	59%	72%	72%	20%	10%	10%	16%	5%
52	38817	D-65205	9%	10%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	6%	9%	57%	83%	84%	50%	38%	38%	38%	8%
53	65884	D-58553	9%	6%	6%	10%	14%	15%	18%	18%	18%	18%	18%	29%	91%	104%	113%	50%	38%	38%	38%	11%
54	1444	D-42285	30%	25%	23%	23%	22%	26%	27%	23%	26%	27%	30%	91%	104%	113%	113%	50%	38%	38%	38%	11%
55	54383	D-96016	19%	18%	Mínimo	1%	13%	8%	12%	12%	23%	32%	114%	124%	151%	151%	100%	75%	63%	63%	10%	10%
56	46819	D-68159	47%	47%	49%	4%	42%	45%	46%	45%	47%	47%	47%	147%	165%	171%	171%	50%	38%	38%	38%	13%
57	57174	D-96247	19%	18%	Mínimo	1%	13%	8%	12%	12%	23%	32%	114%	124%	151%	151%	100%	75%	63%	63%	10%	10%
58	56563	D-96247	19%	18%	Mínimo	1%	13%	8%	12%	12%	23%	32%	114%	124%	151%	151%	100%	75%	63%	63%	10%	10%

B. Camião Completo	Origem	Destino	Preço
	Claus - Gail	D-89016	24%
C. Equivalências Volumétricas:	1 m³ =	333	kg
	1 Ldm =	1750	kg
D.	Antecedência Mínima dos Pedidos		
	Segunda-Feira		
E. Casos Especiais que necessitem de deslocação à TERTR	Custo adicional por transporte		25 €
	Custos adicionais		%
F.	Substrata de combustível		

ANEXO H: Avaliação global das propostas para a Alemanha

Transitário XA

- + Preços extremamente competitivos em termos de grupagem – mais de 35% abaixo da concorrência - com a excepção dos camiões completos - 8% acima das melhores propostas.
- + A rede de agentes na Alemanha pertence à XA, com excepção de uma pequena zona residual do território. Este factor proporciona segurança e articulação de informação entre os agentes dos dois países, sendo tudo realizado “*in house*”.
- + O contacto e disponibilidade da empresa, assim como o interesse que mostraram em ganhar este mercado, diferenciam-nos positivamente em relação aos outros transportadores.
- + Empresa estável e com nível de risco mínimo, sendo de salientar que é a segunda melhor empresa do sector em termos de avaliação da capacidade financeira, num universo de 527 (dados de 2008).
- ± Em termos do número de recolhas a XA oferece um serviço de todos os pontos da Alemanha à sexta-feira, e um serviço com saída à terça-feira que depende da quantidade de carga que têm para transportar dos diversos clientes. As excepções a este cenário são as cargas com origem no terminal de Estugarda, que são sempre expedidas nos dois dias anteriormente referidos e com utilização de dois motoristas, o que diminui o tempo de trânsito.
- ± Dos trabalhos já realizados para a CaetanoBus já houve uma falha em termos de carregamento, no entanto, o facto de a mesma se ter verificado em Espanha não influência negativamente a actuação da XA no mercado alemão.

Transitário XB

- + Em termos de avaliação da empresa, a XB apresenta risco mínimo e bons indicadores financeiros, no entanto, apresenta um volume de vendas de cerca de metade dos da XA, assim como indicadores financeiros abaixo dos apresentados pela mesma.
- ± Os preços apresentados pela XB estão, em média, 34% acima da melhor proposta recebida, com excepção dos camiões completos e grande grupagem, onde apresentam a melhor proposta para a algumas origens.

- ± Têm saídas semanais à sexta-feira de todos os pontos da Alemanha e à terça-feira apenas da região sul do país.
- ± O contacto com a empresa foi extremamente positivo, no entanto, uma acção comercial recente menos conseguida não permite que a nota dada neste ponto seja superior.

Transitário XC

- ± Os preços apresentados pela XC estão, em média, 43% acima da melhor proposta recebida, com excepção de um pequeno conjunto de destinos em que consegue apresentar, para cargas elevadas, o melhor preço.
- ± Têm saídas semanais à sexta-feira de todos os pontos da Alemanha e à terça-feira sempre que o volume de carga assim o justifique.
- ± O contacto comercial com a empresa não foi positivo, no entanto, os contactos pontuais que têm sido estabelecidos para requisição de orçamentos para transportes pontuais recolocam a XC num nível aceitável em termos de contacto.
- Um falha grave num transporte recentemente requisitado à XC coloca a empresa com um nível de fiabilidade abaixo da concorrência.
- Tendo em conta que na maioria das cargas recebidas da Alemanha o custo que nos é debitado resulta do espaço ocupado e não do peso real da mercadoria, o factor de conversão proposto pela XC de 1 Ldm = 1850 Kg é proibitivo. A concorrência oferece conversão a 1750 Kg.

Transitário XD

- + De todas as propostas, a XD é a que oferece um melhor serviço, proporcionando saídas diárias de todos os pontos da Alemanha.
- + Não só a rede de agentes na Alemanha pertence à XD, tal como no caso da XA, como a casa mãe da empresa é nesse país.
- + Os contactos comerciais e o esforço apresentado pela XD ao reduzir os preços em, aproximadamente, 33% face à primeira proposta apresentada, são um factor que diferencia positivamente a empresa.
- Mesmo com a redução de preços efectuada, a proposta da XD é, de acordo com a simulação efectuada, a menos competitiva, no entanto, é de crer que o preço apresentado represente a melhor qualidade do serviço prestado.

Transitário XE

- + A disponibilidade e capacidade de resolver problemas e situações urgentes que caracteriza a XE são, sem dúvida, factores que diferenciam positivamente em relação à concorrência.
- ± Têm saídas semanais à terça e sexta-feira de todos os pontos da Alemanha.
- ± Salvo excepções pontuais pouco graves, a XE encontra-se num nível aceitável de fiabilidade nas entregas.
- Os preços praticados pela XE, mesmo depois de lhes termos solicitado uma revisão e de lhes termos alertado que poderia estar eminente a perda do mercado alemão, encontram-se, em média, 37% acima da concorrência.
- Algumas falhas em termos de organização interna e de facturação comprometem o bom funcionamento da relação Transportador/CaetanoBus, o que leva a que seja necessário implementar maiores medidas de controlo e, consequentemente, utilizar mais recursos da empresa.

ANEXO I: Proposta para transportes de Espanha – Transitário XA

<

ANEXO J: Proposta para transportes de Espanha – Transitário XB

Cód. Fornecedor		Cód. Portais		Preço por Expedição										Preço por 100kg										C. Completo																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
				301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-800		601-700		501-600		401-500		301-400		201-300		101-200		701-8	

ANEXO L: Proposta para transportes de Espanha – Transitário XD

Cód. Fornecedor	Cód. Postais	Preço por Expedição										Preço por 100kg										C. Completo														
		Mínimo	101-200	201-300	301-400	401-500	501-600	601-700	701-800	801-900	901-1000	1001-1100	1101-1200	1201-1300	1301-1400	1401-1500	1501-1600	1601-1700	1701-1800	1801-1900	1901-2000		2001-2500	2501-3000	3001-3500	3501-4000	4001-4500	4501-5000	5001-5500	5501-6000	6001-6500	6501-7000	7001-7500	7501-8000	+ 8000 kg	
1	20111	8253	84%	51%	39%	22%	14%	13%	11%	8%	4%	1%	Mínimo	Mínimo	20%	20%	32%	18%	3%	Mínimo	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
2	40134	36760	91%	44%	39%	1%	9%	0%	0%	0%	Mínimo	Mínimo	32%	38%	13%	18%	3%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
3	8490	8019	84%	53%	39%	28%	16%	10%	9%	6%	3%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	11%	13%	63%	24%	0%	Mínimo	Mínimo	4%	Mínimo	Mínimo	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%		
4	54327	10437	53%	35%	28%	16%	10%	9%	6%	3%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	11%	13%	63%	24%	0%	Mínimo	Mínimo	4%	Mínimo	Mínimo	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%			
5	33995	28022	92%	69%	44%	37%	36%	34%	27%	23%	22%	13%	66%	68%	68%	74%	Mínimo	11%	63%	15%	40%	Mínimo	15%	11%	Mínimo	15%	11%	Mínimo	15%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%		
6	33649	17401	53%	35%	28%	16%	10%	9%	6%	3%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	11%	13%	63%	24%	0%	Mínimo	Mínimo	4%	Mínimo	Mínimo	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%			
7	11570	8630	56%	35%	20%	11%	5%	2%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	20%	20%	32%	18%	3%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
8	24223	28108	112%	92%	69%	44%	37%	36%	34%	27%	23%	22%	13%	66%	68%	68%	74%	Mínimo	11%	63%	15%	40%	Mínimo	15%	11%	Mínimo	15%	11%	Mínimo	15%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
9	59513	41020	35%	18%	3%	Mínimo	Mínimo	0%	0%	0%	Mínimo	4%	35%	42%	40%	76%	Mínimo	11%	63%	15%	40%	Mínimo	15%	11%	Mínimo	15%	11%	Mínimo	15%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%		
10	59603	15901	91%	44%	39%	1%	9%	0%	0%	0%	Mínimo	Mínimo	32%	38%	13%	18%	3%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
11	24279	50013	44%	31%	12%	10%	10%	11%	13%	15%	15%	7%	31%	47%	48%	17%	12%	9%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
12	38620	31012	70%	49%	19%	19%	20%	16%	13%	10%	8%	31%	33%	33%	33%	47%	8%	2%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
13	39551	46106	49%	31%	17%	9%	4%	5%	2%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	7%	26%	28%	35%	8%	2%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%
14	15570	26006	89%	51%	33%	30%	24%	21%	20%	19%	18%	2%	24%	53%	58%	55%	Mínimo	2%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
15	25248	36080	91%	44%	39%	1%	9%	0%	0%	0%	Mínimo	Mínimo	32%	38%	13%	18%	3%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
16	50385	8930	84%	51%	39%	22%	14%	13%	11%	8%	4%	1%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	45%	4%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
17	3164	8030	84%	51%	39%	22%	14%	13%	11%	8%	4%	1%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	45%	4%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
18	58817	17450	53%	35%	28%	16%	10%	9%	6%	3%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	11%	13%	63%	24%	0%	Mínimo	Mínimo	4%	Mínimo	Mínimo	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%			
19	60287	28015	112%	92%	69%	44%	37%	36%	34%	27%	23%	22%	13%	66%	68%	68%	74%	Mínimo	11%	63%	15%	40%	Mínimo	15%	11%	Mínimo	15%	11%	Mínimo	15%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
20	21196	8930	84%	51%	39%	22%	14%	13%	11%	8%	4%	1%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	45%	4%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
21	56446	8110	84%	51%	39%	22%	14%	13%	11%	8%	4%	1%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	45%	4%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
22	61233	8018	84%	51%	39%	22%	14%	13%	11%	8%	4%	1%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	45%	4%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
23	61309	8140	84%	51%	39%	22%	14%	13%	11%	8%	4%	1%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	45%	4%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
24	61500	46060	111%	84%	51%	40%	44%	48%	53%	52%	48%	36%	31%	61%	60%	68%	Mínimo	2%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
25	23267	8754	56%	35%	20%	11%	5%	2%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	20%	20%	45%	24%	4%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
26	63381	8403	84%	51%	39%	22%	14%	13%	11%	8%	4%	1%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	45%	4%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
27	11568	8100	70%	49%	19%	19%	20%	16%	13%	10%	8%	31%	33%	33%	33%	47%	8%	2%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
28	63461	1008	70%	49%	19%	28%	28%	16%	13%	10%	8%	31%	33%	33%	33%	47%	8%	2%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
29	63023	8262	84%	51%	39%	22%	14%	13%	11%	8%	4%	1%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	45%	4%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
30	36641	28850	73%	54%	40%	26%	21%	18%	14%	10%	9%	13%	40%	66%	68%	74%	Mínimo	11%	63%	15%	40%	Mínimo	15%	11%	Mínimo	15%	11%	Mínimo	15%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%		
31	60116	28022	112%	92%	69%	44%	37%	36%	34%	27%	23%	22%	13%	66%	68%	68%	74%	Mínimo	11%	63%	15%	40%	Mínimo	15%	11%	Mínimo	15%	11%	Mínimo	15%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
32	60000	8798	59%	35%	20%	11%	5%	2%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	20%	20%	32%	18%	3%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
33	62459	28319	63%	38%	40%	26%	21%	18%	14%	10%	9%	13%	40%	66%	68%	74%	Mínimo	11%	63%	15%	40%	Mínimo	15%	11%	Mínimo	15%	11%	Mínimo	15%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%		
34	63552	8750	56%	35%	20%	11%	5%	2%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	20%	20%	45%	24%	4%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
35	23267	8754	56%	35%	20%	11%	5%	2%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	20%	20%	45%	24%	4%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
36	14066	28850	73%	54%	40%	26%	21%	18%	14%	10%	9%	13%	40%	66%	68%	74%	Mínimo	11%	63%	15%	40%	Mínimo	15%	11%	Mínimo	15%	11%	Mínimo	15%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%		
37	61706	8131	84%	51%	39%	22%	14%	13%	11%	8%	4%	1%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	45%	4%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
38	39623	23600	50%	31%	18%	13%	10%	8%	5%	7%	9%	13%	22%	36%	33%	110%	24%	4%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
39	65440	48300	49%	31%	17%	9%	4%	2%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	7%	26%	28%	35%	8%	2%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%
40	65312	8013	84%	51%	39%	22%	14%	13%	11%	8%	4%	1%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	45%	4%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
41	22867	46009	133%	116%	94%	76%	64%	57%	53%	52%	48%	36%	31%	61%	60%	68%	Mínimo	2%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
42	12059	8902	84%	51%	39%	22%	14%	13%	11%	8%	4%	1%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	45%	4%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
43	60767	43800	53%	35%	28%	16%	10%	9%	6%	3%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	11%	13%	63%	24%	0%	Mínimo	Mínimo	4%	Mínimo	Mínimo	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%			
44	58330	48700	49%	31%	17%	9%	4%	5%	2%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	2%	28%	35%	8%	2%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%
45	59291	8260	84%	51%	39%	22%	14%	13%	11%	8%	4%	1%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	45%	4%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
46	39066	28036	112%	92%	69%	44%	37%	36%	34%	27%	23%	22%	13%	66%	68%	68%	74%	Mínimo	11%	63%	15%	40%	Mínimo	15%	11%	Mínimo	15%	11%	Mínimo	15%	11%	4%	Mínimo	Mínimo	5%	
47	62895	48130	49%	31%	17%	9%	4%	5%	2%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	2%	28%	35%	8%	2%	40%	68%	Mínimo	24%	4%	Mínimo	Mínimo	29%	4%	Mínimo	Mínimo	11%	11%	4%	Mín		



D. Custos adicionais

Sobretaxa de combustível

Saídas Semanais de Espanha	Antecedência Mínima dos Pedidos
Segunda-Feira	48 horas
Terça-Feira	48 horas
Quarta-Feira	48 horas
Quinta-Feira	48 horas
Sexta-Feira	48 horas

C.

Equivalências Volumétricas:

1 m³ = 333 kg
1 Ldm = 1750 kg

ANEXO M: Proposta para transportes de Espanha – Transitário XE

Cód. Fornecedor	Cód. Postal	Preço por Expedição										Preço por 100kg										C. Completo
		Mínimo	101-200	201-300	301-400	401-500	501-600	601-700	701-800	801-900	901-1000	1001-1500	1501-2000	2001-2500	2501-3000	3001-3500	3501-5000	5001-7500	7501-12000	+ 12001 kg		
1	20111	8253	72%	59%	36%	30%	33%	32%	29%	28%	24%	26%	19%	3%	Mínimo	3%	16%	4%	Mínimo	5%	2%	
2	40134	3960	451%	203%	177%	134%	124%	100%	86%	82%	77%	59%	52%	45%	32%	9%	138%	114%	98%	105%	Mínimo	
3	4890	8019	114%	72%	59%	36%	30%	33%	29%	28%	24%	26%	19%	3%	Mínimo	3%	16%	4%	5%	5%	2%	
4	50137	4370	100%	36%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	Mínimo	
5	39055	29022	122%	68%	71%	46%	44%	44%	41%	38%	37%	20%	51%	48%	32%	36%	72%	67%	54%	26%	Mínimo	
6	25649	17401	100%	59%	36%	21%	15%	19%	19%	18%	20%	17%	19%	3%	Mínimo	23%	4%	Mínimo	4%	Mínimo	2%	
7	11570	8680	82%	68%	37%	37%	23%	22%	19%	24%	27%	26%	19%	3%	Mínimo	3%	16%	4%	Mínimo	5%	Mínimo	
8	24123	28108	122%	68%	71%	46%	44%	44%	41%	38%	37%	20%	51%	48%	32%	36%	72%	67%	54%	26%	Mínimo	
9	59513	41020	100%	193%	102%	67%	45%	50%	23%	14%	9%	76%	32%	39%	27%	29%	85%	63%	47%	29%	Mínimo	
10	56013	13501	652%	396%	223%	176%	225%	153%	138%	134%	130%	111%	99%	111%	84%	77%	187%	132%	110%	110%	53%	
11	24979	50013	40%	25%	8%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	3%	31%	24%	19%	8%	25%	95%	99%	99%	0%	13%
12	38620	31012	119%	81%	50%	46%	38%	39%	36%	34%	29%	67%	74%	75%	86%	95%	99%	96%	99%	62%	42%	
13	39551	48170	119%	81%	50%	46%	38%	39%	36%	34%	29%	67%	74%	75%	86%	95%	99%	96%	99%	62%	13%	
14	15170	26006	131%	77%	46%	41%	42%	45%	44%	41%	38%	24%	53%	78%	86%	75%	85%	96%	99%	99%	62%	13%
15	25248	36080	451%	261%	177%	134%	124%	100%	86%	82%	77%	59%	52%	45%	32%	3%	138%	114%	98%	105%	Mínimo	
16	50385	8950	114%	72%	59%	36%	30%	33%	29%	28%	24%	26%	19%	3%	Mínimo	3%	16%	4%	5%	5%	2%	
17	32164	8800	114%	72%	59%	36%	30%	33%	29%	28%	24%	26%	19%	3%	Mínimo	3%	16%	4%	5%	5%	2%	
18	58817	17450	100%	59%	36%	21%	15%	19%	19%	18%	20%	17%	19%	3%	Mínimo	23%	4%	Mínimo	4%	Mínimo	2%	
19	60287	28015	122%	68%	71%	46%	44%	44%	41%	38%	37%	20%	51%	48%	32%	36%	72%	67%	54%	26%	Mínimo	
20	21196	8910	114%	72%	59%	36%	30%	33%	29%	28%	24%	26%	19%	3%	Mínimo	13%	16%	4%	5%	5%	2%	
21	56146	8110	114%	72%	59%	36%	30%	33%	29%	28%	24%	26%	19%	3%	Mínimo	13%	16%	4%	5%	5%	2%	
22	61223	8018	114%	72%	59%	36%	30%	33%	29%	28%	24%	26%	19%	3%	Mínimo	13%	16%	4%	5%	5%	2%	
23	61139	8140	114%	72%	59%	36%	30%	33%	29%	28%	24%	26%	19%	3%	Mínimo	13%	16%	4%	5%	5%	2%	
24	61150	49960	88%	62%	48%	23%	22%	22%	25%	23%	21%	22%	18%	33%	27%	26%	48%	50%	49%	35%	10%	
25	23267	8754	82%	37%	37%	23%	22%	21%	19%	24%	27%	26%	19%	3%	Mínimo	13%	16%	4%	5%	5%	2%	
26	63381	8403	114%	72%	59%	36%	30%	33%	29%	28%	24%	26%	19%	3%	Mínimo	13%	16%	4%	5%	5%	2%	
27	11568	8010	114%	72%	59%	36%	30%	33%	29%	28%	24%	26%	19%	3%	Mínimo	13%	16%	4%	5%	5%	2%	
28	63461	1008	119%	81%	50%	14%	13%	11%	7%	2%	1%	2%	18%	17%	20%	20%	65%	77%	89%	72%	23%	
29	63023	8262	114%	72%	59%	36%	30%	33%	29%	28%	24%	26%	19%	3%	Mínimo	3%	16%	4%	Mínimo	5%	Mínimo	
30	36541	28850	82%	35%	43%	27%	27%	27%	26%	24%	23%	20%	51%	48%	32%	36%	72%	67%	54%	26%	Mínimo	
31	60116	28022	122%	68%	71%	46%	44%	44%	41%	38%	37%	20%	51%	48%	32%	36%	72%	67%	54%	26%	Mínimo	
32	60000	8798	82%	37%	37%	23%	22%	21%	19%	24%	27%	26%	19%	3%	Mínimo	3%	16%	4%	Mínimo	5%	Mínimo	
33	52888	8203	114%	72%	59%	36%	30%	33%	29%	28%	24%	26%	19%	3%	Mínimo	13%	16%	4%	5%	5%	2%	
34	63552	8720	82%	37%	37%	23%	22%	21%	19%	24%	27%	26%	19%	3%	Mínimo	13%	16%	4%	Mínimo	5%	Mínimo	
35	48100	2760	100%	36%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	Mínimo	
36	14036	8190	114%	72%	59%	36%	30%	33%	29%	28%	24%	26%	19%	3%	Mínimo	3%	16%	4%	5%	5%	2%	
37	61376	8191	114%	72%	59%	36%	30%	33%	29%	28%	24%	26%	19%	3%	Mínimo	3%	16%	4%	5%	5%	2%	
38	39623	21800	426%	264%	160%	113%	78%	75%	57%	46%	50%	77%	38%	28%	17%	72%	115%	96%	89%	98%	Mínimo	
39	65140	48300	119%	81%	50%	38%	39%	35%	36%	34%	29%	67%	74%	75%	86%	95%	99%	96%	99%	99%	62%	13%
40	65142	8013	114%	72%	59%	36%	30%	33%	29%	28%	24%	26%	19%	3%	Mínimo	13%	16%	4%	5%	5%	2%	
41	22967	46009	125%	90%	66%	36%	33%	33%	29%	25%	21%	22%	18%	33%	27%	26%	48%	50%	49%	35%	10%	
42	12059	8902	114%	72%	59%	36%	30%	33%	29%	28%	24%	26%	19%	3%	Mínimo	13%	16%	4%	5%	5%	2%	
43	60767	43800	100%	59%	36%	21%	15%	19%	19%	18%	20%	17%	19%	3%	Mínimo	23%	4%	8%	16%	5%	5%	2%
44	58330	48700	119%	81%	50%	38%	39%	35%	36%	34%	29%	67%	74%	75%	86%	95%	99%	96%	99%	99%	62%	13%
45	59231	8260	114%	72%	59%	36%	30%	33%	29%	28%	24%	26%	19%	3%	Mínimo	3%	16%	4%	Mínimo	5%	Mínimo	2%
46	39096	28036	122%	68%	71%	46%	44%	44%	41%	38%	37%	20%	51%	48%	32%	36%	72%	67%	54%	26%	Mínimo	
47	62845	48110	119%	81%	50%	38%	39%	35%	36%	34%	29%	67%	74%	75%	86%	95%	99%	96%	99%	99%	62%	13%
48	63420	28691	82%	35%	43%	27%	27%	27%	26%	24%	23%	20%	51%	48%	32%	36%	72%	67%	54%	26%	Mínimo	
49	48718	39709	77%	67%	38%	36%	31%	32%	27%	24%	23%	20%	51%	48%	32%	36%	72%	67%	54%	26%	Mínimo	
50	14220	26006	63%	44%	26%	21%	18%	22%	19%	19%	17%	14%	53%	78%	86%	75%	85%	96%	99%	99%	62%	13%
51	33220	20700	129%	91%	67%	37%	37%	33%	33%	29%	30%	34%	47%	52%	35%	20%	39%	41%	49%	49%	35%	13%
52	61813	8030	114%	72%	59%	36%	30%	33%	29%	28%	24%	26%	19%	3%	Mínimo	13%	16%	4%	5%	5%	2%	

1 m² = 300 Kg

1 Ldm = 1750 Kg

Saídas Semanais de Espanha

Segunda-Feira

Terça-Feira

Quarta-Feira

Quinta-Feira

Sexta-Feira

Antecedência Mínima dos Pedidos

24 horas

24 horas

24 horas

24 horas

24 horas

C. C.

D. Custos adicionais

Sobretaxa de combustível

E. Equivalências Volumétricas:

1 m³ = 300 kg
1 Ldm = 1750 kg

C.

Saídas Semanais de Espanha	Antecedência Mínima dos Pedidos
Segunda-Feira	
Terça-Feira	24 horas
Quarta-Feira	
Quinta-Feira	
Sexta-Feira	24 horas

D. Custos adicionais

Sobretaxa de combustível

ANEXO N: Proposta para transportes de Espanha – Transitário XF

Cód. Fornecedor	Cód. Postais	Preço por Expedição										Preço por 100kg										C. Completo
		Mínimo	101-200	201-300	301-400	401-500	501-600	601-700	701-800	801-900	901-1000	1001-1500	1501-2000	2001-2500	2501-3000	3001-3500	3501-5000	5001-7500	7501-12000	+ 12001 kg		
1	20111	8253	81%	56%	48%	37%	40%	28%	26%	28%	23%	21%	17%	25%	12%	44%	54%	52%	30%	36%	33%	15%
2	40134	8760	101%	111%	75%	66%	71%	63%	56%	56%	53%	53%	111%	81%	91%	78%	43%	195%	177%	143%	29%	
3	8490	8019	67%	41%	32%	23%	23%	25%	26%	22%	24%	24%	21%	24%	13%	37%	70%	34%	30%	43%	33%	25%
4	54327	43870	65%	34%	31%	23%	30%	25%	23%	25%	24%	24%	21%	24%	13%	37%	44%	32%	33%	45%	43%	20%
5	33965	28022	94%	89%	71%	56%	53%	41%	40%	33%	36%	29%	25%	59%	81%	94%	88%	124%	127%	124%	97%	34%
6	36649	17401	23%	34%	23%	23%	30%	25%	23%	23%	24%	24%	21%	24%	13%	37%	77%	34%	33%	30%	36%	14%
7	11570	8630	94%	89%	71%	56%	53%	41%	40%	33%	36%	29%	25%	59%	81%	94%	88%	124%	127%	124%	97%	34%
8	24223	28108	94%	89%	71%	56%	53%	41%	40%	33%	36%	29%	25%	59%	81%	94%	88%	124%	127%	124%	97%	34%
9	59513	41020	Mínimo	12%	25%	13%	11%	17%	14%	23%	20%	20%	68%	81%	106%	122%	111%	218%	227%	231%	209%	90%
10	59513	41020	Mínimo	12%	25%	13%	11%	17%	14%	23%	20%	20%	68%	81%	106%	122%	111%	218%	227%	231%	209%	90%
11	24879	30112	44%	4%	Mínimo	1%	6%	Mínimo	7%	12%	14%	17%	10%	40%	55%	60%	62%	88%	78%	78%	56%	40%
12	38620	31012	46%	35%	44%	50%	44%	46%	49%	50%	50%	51%	21%	57%	70%	84%	65%	69%	52%	54%	49%	58%
13	39551	48170	46%	35%	44%	50%	44%	46%	49%	50%	50%	51%	21%	57%	70%	84%	65%	69%	52%	54%	49%	58%
14	15570	26006	94%	28%	37%	47%	38%	41%	48%	48%	49%	52%	13%	44%	61%	71%	48%	57%	52%	54%	49%	27%
15	25488	36080	101%	111%	75%	68%	78%	71%	63%	56%	56%	53%	111%	81%	91%	78%	43%	195%	177%	143%	29%	29%
16	50385	8950	81%	56%	48%	37%	40%	28%	26%	28%	23%	21%	17%	25%	12%	44%	70%	52%	30%	43%	33%	35%
17	32164	8030	67%	41%	32%	23%	23%	23%	26%	22%	24%	24%	21%	24%	13%	37%	77%	34%	33%	30%	36%	14%
18	58817	28015	94%	89%	71%	56%	53%	41%	40%	33%	36%	29%	25%	59%	81%	94%	88%	124%	127%	124%	97%	34%
19	60287	28015	94%	89%	71%	56%	53%	41%	40%	33%	36%	29%	25%	59%	81%	94%	88%	124%	127%	124%	97%	34%
20	21196	8930	81%	56%	48%	37%	40%	28%	26%	28%	23%	21%	17%	25%	12%	44%	70%	52%	30%	43%	33%	35%
21	56466	8110	81%	56%	48%	37%	40%	28%	30%	27%	30%	28%	18%	25%	12%	44%	70%	52%	30%	43%	33%	35%
22	61223	8018	67%	41%	32%	22%	23%	23%	26%	22%	24%	24%	21%	24%	13%	37%	70%	34%	30%	43%	33%	25%
23	61309	8140	67%	41%	32%	22%	23%	23%	22%	19%	18%	16%	16%	22%	12%	44%	70%	52%	30%	43%	33%	35%
24	61500	46960	46%	24%	17%	3%	8%	1%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	25%	11%	21%	26%	48%	54%	69%	57%	29%
25	23367	8754	94%	39%	27%	25%	29%	18%	22%	15%	19%	19%	17%	25%	12%	44%	70%	52%	30%	43%	22%	15%
26	63381	8403	81%	56%	48%	37%	40%	28%	33%	24%	23%	21%	17%	25%	12%	44%	70%	52%	30%	43%	22%	15%
27	11568	8100	81%	56%	48%	37%	40%	28%	37%	27%	30%	28%	18%	25%	12%	44%	70%	52%	30%	43%	22%	15%
28	63461	1008	46%	35%	44%	50%	44%	46%	49%	50%	50%	51%	21%	57%	70%	84%	65%	100%	91%	96%	192%	46%
29	63023	8262	81%	75%	48%	37%	40%	28%	33%	24%	23%	21%	17%	25%	12%	44%	54%	52%	30%	36%	22%	15%
30	36641	28850	99%	45%	48%	36%	35%	24%	24%	19%	22%	16%	25%	59%	81%	94%	88%	124%	127%	124%	97%	34%
31	60116	28022	94%	89%	71%	56%	53%	41%	40%	33%	36%	29%	25%	59%	81%	94%	88%	124%	127%	124%	97%	34%
32	60000	8798	94%	89%	71%	56%	53%	41%	40%	33%	36%	29%	25%	59%	81%	94%	88%	124%	127%	124%	97%	34%
33	62589	28919	89%	48%	38%	30%	35%	28%	24%	19%	22%	16%	17%	25%	12%	44%	54%	52%	30%	36%	22%	15%
34	62589	28919	89%	48%	38%	30%	35%	28%	24%	19%	22%	16%	17%	25%	12%	44%	54%	52%	30%	36%	22%	15%
35	63552	8270	91%	55%	46%	37%	40%	28%	33%	24%	23%	21%	17%	25%	12%	44%	70%	52%	30%	43%	33%	35%
36	14086	28850	99%	45%	48%	36%	35%	24%	24%	19%	22%	16%	25%	59%	81%	94%	88%	124%	127%	124%	97%	34%
37	61076	8131	81%	56%	48%	37%	40%	28%	26%	24%	23%	21%	17%	25%	12%	44%	70%	52%	30%	43%	33%	35%
38	39023	23600	25%	38%	25%	26%	34%	25%	27%	30%	35%	41%	43%	60%	62%	75%	159%	241%	227%	215%	209%	62%
39	65440	48300	46%	35%	44%	50%	44%	46%	49%	50%	56%	61%	38%	57%	70%	84%	65%	69%	52%	54%	49%	27%
40	65312	8013	67%	41%	32%	22%	23%	23%	26%	22%	24%	24%	21%	24%	13%	37%	70%	34%	30%	43%	33%	25%
41	22567	46009	75%	45%	32%	15%	23%	13%	6%	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	22%	11%	21%	26%	48%	54%	69%	57%	29%
42	12659	8902	67%	41%	32%	22%	23%	23%	22%	19%	18%	16%	16%	22%	12%	44%	70%	52%	30%	43%	33%	35%
43	60767	43800	46%	34%	23%	23%	30%	25%	25%	23%	22%	24%	21%	24%	13%	37%	77%	34%	33%	45%	43%	20%
44	58330	48700	46%	34%	23%	23%	30%	25%	25%	23%	22%	24%	21%	24%	13%	37%	77%	34%	33%	45%	43%	20%
45	59291	8260	81%	56%	48%	37%	40%	28%	26%	24%	23%	21%	17%	25%	12%	44%	54%	52%	30%	36%	22%	15%
46	39086	28036	94%	89%	71%	56%	53%	41%	40%	33%	36%	29%	25%	59%	81%	94%	88%	130%	127%	124%	97%	34%
47	62853	48110	46%	35%	44%	50%	44%	46%	49%	50%	56%	61%	38%	57%	70%	84%	65%	69%	52%	54%	49%	27%
48	63420	28911	89%	48%	38%	30%	35%	28%	24%	19%	22%	16%	17%	25%	12%	44%	54%	52%	30%	36%	22%	15%
49	63420	28911	89%	48%	38%	30%	35%	28%	24%	19%	22%	16%	17%	25%	12%	44%	54%	52%	30%	36%	22%	15%
50	14218	39709	9%	17%	12%	17%	15%	11%	21%	32%	36%	39%	13%	27%	36%	49%	50%	59%	52%	44%	49%	27%
51	33200	20700	46%	32%	29%	22%	23%	23%	23%	19%	18%	18%	13%	27%	36%	49%	50%	59%	52%	44%	49%	27%
52	61813	8030	67%	41%	32%	22%	23%	23%	26%	22%	24%	23%	16%	22%	12%	44%	70%	52%	30%	43%	33%	35%

Saídas Semanais de Espanha		Antecedência Mínima dos Pedidos	
Segunda-Feira			
Terça-Feira	✓	48 horas	
Quarta-Feira			
Quinta-Feira			
Sexta-Feira	✓	48 horas	

1 m³ = 300 kg

1 Ldm = 1750 kg

C. Equivalências Volumétricas:

D. Custos adicionais

Sobretaxa de combustível

D. Custos adicionais

Sobretaxa de combustível

C. Equivalências Volumétricas:

1 m³ = 300 kg

1 Ldm = 1750 kg

Salidas Semanais de Espanha		Antecedência Mínima dos Pedidos	
Segunda-Feira			
Terça-Feira	✓	48 horas	
Quarta-Feira			
Quinta-Feira			
Sexta-Feira	✓	48 horas	

ANEXO O: Exemplo de proposta recebida por Spot Market



NOSSA PROPOSTA Nº 75570

Exmo. (s) Sr. (s)

CAETANO BUS -FAB DE CARROCARIAS S.A.

A/C Exmo(a). Sr(a).:

Fax:

Email: TIAGO.DURANA@CAETANOBUS.PT

ASSUNTO: COTAÇÃO DE TRANSPORTE

N/REF PROPOSTA Nº 75570 DATA: 22/06/2010

Exmos. Senhores,

Na sequência do Vosso pedido de preço, o que desde já agradecemos, passamos a submeter a apreciação de V. Exas., nossa melhor cotação:

OFERTA Nº 99374 POLONIA (41200) -> PORTUGAL (4470)

MERCADORIA 2 paletes não sobreponíveis com	VALOR DA MERCADORIA: 0.0 €
ORIGEM: PL POLONIA - 41200	DESTINO: PT PORTUGAL - 4470
PRODUTO: RANGEL EURO STANDARD	RECOLHA: SIM ENTREGA: SIM
TIPO TRANSPORTE: GRUPAGEM	CONDIÇÕES DO TRANSPORTE: EXW
PESO BRUTO: 60.0 Kg VOLUME: 0.0 m3	METROS ESTRADO: 0.8 me
OBSERVAÇÕES:	

= Não foram definidos outros requisitos além dos acima mencionados =

FRETE:  CAETANO BUS

VALOR TOTAL:  CAETANO BUS

A presente cotação já inclui as nossas despesas de intervenção, manuseamento de carga e emissão de documentos.

A Taxa de Frete aplica-se nas relações de: 1 M3 = 333 Kg ou 1 M Estrado = 1.850 Kg

A presente Proposta / Acordo poderá ser sujeita a alterações ao(s) valor(es) apresentados no caso de surgir qualquer alteração às condições acima mencionadas aquando da realização do serviço.

Na expectativa de que a presente Proposta / Acordo possa merecer a Vossa preferência, subscrevemo-nos com a mais elevada estima e consideração.

Com os melhores cumprimentos,



Validade Salvo indicação em contrário, a presente cotação fica válida por um período de 15 dias.

Iva Importação: Preços sujeitos a 20%.

Seguro: Não será efectuado seguro salvo se recebermos instruções expressas e escritas nesse sentido. Na falta de Seguro da mercadoria, a responsabilidade ficará limitada ao estabelecido pelas Convenções "C.M.R.", em vigor.

Condições de pagamento: Conforme acordado, ou na ausência de acordo prévio, contra a entrega da mercadoria / documentos de transporte.

Cond. Transporte: O transporte será efectuado ao abrigo das condições gerais da prestação de serviços pelas empresas transitárias (Dec. Lei nº255/99).

A adjudicação do transporte pressupõe a aceitação das condições acima mencionadas.

Agradecemos desde já a Vossa confirmação por escrito aquando da aceitação da presente Proposta / Acordo



ANEXO P: Exemplo de proposta recebida por *Spot Market*



CAETANO BUS

EMPRESA CERTIFICADA


De:



CAETANO BUS



CAETANO BUS

Para: CAETANO BUS FAB CARROCARIAS SA
 AV VASCO DA GAMA OLIVEIRA DO DOURO
 4431 901 VILA NOVA DE GAIA
 Portugal
 NIF: 505675498

Ao cuidado de DR. TIAGO DURANA

Descrição do serviço Nª Proposta: **2010MCT007870V02** de: **28-05-2010**

Transporte por via terrestre Desde Polonia 41200 Até Portugal 4405 Condições de Venda EXW 2 Paletes - 120 x 100 cm - NAO SOBREPONIVEL, Mercadoria não sobreponível	Peso taxável	Valor
	1750 kg (160 kg, 1,000 ldm)	

Condições Gerais

VOLUMETRIA:
1 m3 = 330 kg; 1 metro de estrada = 1750 kg

CONDIÇÕES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS:
Os nossos serviços são prestados de acordo com as "Condições Gerais de Prestação de Serviços pelos Agentes Transitários" aplicáveis por força do Dec. Lei nº 255/99 de 07 de Julho, publicado no D.R. I série - A, nº 156 de 07.07.99.
A presente cotação não é válida para o transporte de mercadorias com origem e/ou destino Feiras ou Eventos, bem como o transporte de mercadorias consideradas objectos de uso pessoal ou para particulares.

VALIDADE:
Esta proposta é válida desde que devidamente confirmada por Vª Exªs até à data de 16-06-2010, finda a qual será considerada sem efeito. Expirado este prazo, por favor reconfirmar com signatário (s).

CONDIÇÕES DE PAGAMENTO:
Salvo se outras condições tiverem sido expressa e anteriormente acordadas, as nossas facturas deverão ser liquidadas contra a sua apresentação.  reserva-se o direito de facturar juros de mora ao abrigo da portaria 807.01/83 de 30 de Julho, desde que os prazos previamente acordados sejam excedidos sem prévio acordo.

ALTERAÇÕES À PRESENTE PROPOSTA:
Os preços indicados na presente proposta podem ser sujeitos a alterações sempre que os custos subjacentes à nossa prestação de serviços sofram alterações significativas, nomeadamente, no que se refere ao preço do combustível. Qualquer alteração será comunicada em tempo útil.

CAD/COD + POD:
Pedidos de cobrança de mercadorias de exportação (CAD/COD) ou de comprovativos de entrega (POD), serão facturados separadamente do frete e de acordo com a nossa tabela de prestação de serviços.

SEGURO:
O seguro de mercadorias apenas será efectuado desde que especificamente solicitado. Na falta deste, a nossa responsabilidade, caso exista, fica limitada ao estabelecido na Convenção CMR (Via terrestre), ao estabelecido na Convenção de Varsóvia (Via aérea) e ao estabelecido na Convenção de Bruxelas (Via marítima).

ADR:
O transporte rodoviário internacional fica sujeito a uma sobretaxa de 35%, sempre e quando se trate de mercadorias perigosas (ADR), nomeadamente classes III, V, VII e IX., com um valor mínimo de € 75,00 e um máximo de € 175,00 por remessa.

IVA:
Quando aplicável, acresce IVA à taxa legal em vigor.



CAETANO BUS

2010MCT007870V02

Pág. 1 de 1

Os dados confidenciais encontram-se protegidos pelo logótipo da CaetanoBus.

ANEXO Q: Exemplo de proposta recebida por *Spot Market*

**CAETANOBUS**

**CAETANOBUS**

PROPOSTA
Data: 22.06.2010

Proposta válida para

Cód. Cliente: **37759**
CAETANO BUS- FABRICAÇÃO DE CARROÇARIAS, S.A.
Vila Nova de Gaia

Contacto: **Sr. Tiago Durana Pinto**
V/Ref:

Transporte

2 Paletes com 120 Kgs / 0,80 ME / 1,54 M3
CARGA NÃO SOBREPONÍVEL.

Valor:  **CAETANOBUS**
IVA não incluído

Desde: **41-200 SOSNOWIEC**
Até: **4430-247 VILA NOVA DE GAIA**

Preços válidos **Entrega Livre**
Incoterm: **EXW**

Via: **RODOVIÁRIA**
País: **POLONIA**

Informações

Condições de Pagamento: A 60 dias
Proposta válida até: 02.07.2010

Exclui seguro de transporte

Equivalências e Responsabilidades

1 TON = 3 m3; 1 ME = 1.750 Kg; 1 ME = 6,25 m3

Mercadorias transportadas em camiões com cobertura de seguro CMR e com responsabilidade ao abrigo da respectiva convenção, bem como ao Decreto-Lei 255/99 que regulamenta a nossa actividade.

**CAETANOBUS**



Os dados confidenciais encontram-se protegidos pelo logótipo da CaetanoBus.