



IPG

**Politécnico
|da|Guarda**
Polytechnic
of Guarda

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Licenciatura em Gestão

Artur Venâncio Fraga Martins

outubro | 2018





RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Licenciatura em Gestão

Artur Venâncio Fraga Martins

Guarda

2018



Escola Superior de Tecnologia e Gestão

INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Artur Venâncio Fraga Martins

GESTÃO

2018

Relatório de Estágio Curricular para Obtenção do Grau de Licenciatura em Gestão



Transportes Bernardo Marques

Guarda

2018

Ficha de Identificação

Aluno:

Nome: Artur Venâncio Fraga Martins

Data de Nascimento: 15 de Junho de 1995

Número: 1011428

Contactos:

Tel.: 966 014 887;

Correio electrónico: tunase@sapo.pt.

Instituição de Ensino:

Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Instituto Politécnico da Guarda

Guarda, Portugal

Contactos:

Tel.: 271 220 100;

Fax: 271 222 690;

E-mail: ipg@ipg.pt.

Orientador:

Prof.^a Dr.^a Maria Manuela dos Santos Natário

Contactos Orientador:

E-mail: m.natario@ipg.pt

Empresa Recetora:

Nome: TBM – Transportes Bernardo Marques, Lda

Morada:

Sede: Rua do Barreiro N°1 – 6300-250 – Vila Cortês do Mondego

Filial: Avenida da Estação Lote 3 – 6300-832 – Guarda

Contactos:

Tel.: 271 920 100

Fax: 271 920 109

E-mail: geral.tbm@tbm.pt

Supervisor na Empresa: Dr.^a Lara Cristina Martins da Fonseca

Estágio Curricular:

Duração: 400 horas, com início a 16 de Outubro de 2017 e término a 29 de Dezembro de 2017

Plano de Estágio

Este Plano foi elaborado no momento em que dei entrada na empresa pela supervisora da empresa Transportes Bernardo Marques (está dividido em duas partes, pois estive inserido em duas áreas na empresa), e, contemplou os seguintes elementos:

1. Faturação:

- Efetuar o registo de entrega de Convenções Relativas ao contrato de transporte internacional de mercadorias por estrada (CMR's) (conferir os CMR's e os anexos a este registo);

- Organizar os processos de Viagem (CMR's, Guias de Transporte e referências entre outra documentação (informação);

- Efetuar a abertura de Ordens de Serviço;

- Efetuar o registo e digitalização dos CMR's nas plataformas informáticas dos clientes.

2. Aprovisionamento:

- Efetuar o controlo de Stocks (Peças, Extintores, Consumíveis) bem como as suas validades (caso seja aplicável).

Dedicatória

Quero dedicar este Relatório de estágio à pessoa mais importante da minha vida, a minha Mãe, que mesmo não podendo estar presente neste momento tão importante da minha vida, sei que está feliz pelo que neste momento alcanço, sendo um sonho que sempre foi repartido tanto por mim como por ela... depois dedicar ao meu Pai e Avô e restantes familiares que sempre estiveram presentes neste percurso... e por último, mas não menos importantes, dedico a todos aqueles que acreditaram em mim, e me ajudaram a levantar em momentos difíceis, falo dos meus amigos e Professores que estiveram sempre lá, neste meu percurso académico, a todos eles o meu muito Obrigado!

Agradecimentos

Quero agradecer a todos quantos de alguma maneira acreditaram sempre que seria possível alcançar este sonho.

À minha mãe, por ter sido a grande obreira de todo este sonho, apesar de ter partido cedo, deixou-me o projeto para esta grande “obra”, um sonho desde que me viu nascer, ver o filho licenciado, e com um emprego estável, a primeira parte do sonho está quase concluída, o resto também virá porque dedicação e trabalho são coisas que me definem... Obrigado Mãe! Até À eternidade!

Ao meu Pai, que sempre me apoiou e foi o meu pilar desde que a minha mãe faleceu, mesmo eu tendo tropeçado, ajudou-me a levantar e a seguir em frente com o meu sonho. Obrigado Pai!

Ao meu avô, que mesmo tendo ele oitenta e cinco anos, continua a apoiar-me de uma forma incondicional, e este apoio vem desde o meu nascimento, ele criou-me juntamente com a minha avó e também é a ele que devo parte do que sou hoje. Obrigado avô!

À minha Madrinha de Crisma, que mesmo estando ela na França, me acompanhou bem de perto, estando sempre atenta a todas as minhas frequências, aulas, etc., dando-me um grande apoio a nível emocional. Obrigado Madrinha!

Aos meus restantes familiares, pela ajuda que me deram não só a nível escolar, mas também um apoio emocional, não menos importante, para eu terminar mais esta etapa da minha vida! Obrigado Família!

Aos meus colegas, que durante estes anos também constituíram um grande apoio para mim, pelas gargalhadas em todos os intervalos e tempos livres e pelos momentos de trabalho e grande aprendizagem em grupo, com a discussão de ideias e partilha de conhecimentos! Colegas que se tornaram amigos para a vida! Obrigado Amigos!

Aos meus amigos, irmãos como eu lhe costumo chamar, que estiveram sempre lá para me dizer um “não desistas, tu consegues!”, sempre se orgulharam das minhas

conquistas até aqui e tenho a certeza que também se vão orgulhar desta, são pessoas como vocês que sei que estarão sempre a meu lado para o resto da vida! Obrigado Amigos!

À Diretora de curso, Professora Doutora Maria Manuela dos Santos Natário, por ter aceitado ser a minha orientadora de estágio, por nunca se ter esquecido em momento algum de mim, por me puxar para cima momentos que estava quase a cair, por me incentivar sempre a adquirir mais conhecimento, por me “puxar as orelhas” sempre que necessário e por fim obrigado por todo o conhecimento que me transmitiu sendo minha professora durante estes anos todos em várias unidades curriculares. Obrigado Professora!

Aos restantes Professores da Licenciatura de Gestão, por todo o apoio também prestado, pelo conhecimento transmitido e por toda a sua experiência profissional que fizeram transparecer em todas as suas aulas e exposições letivas, preparando-nos, a mim e aos meus colegas para o mercado de trabalho que se aproxima. Obrigado Professores!

Aos restantes funcionários do Instituto Politécnico da Guarda por todo o carinho e disponibilidade no atendimento que muitas vezes requisitei, eles são parte essencial para o bom funcionamento das atividades letivas. A todos eles o meu Obrigado!

À Direção da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, na pessoa da Professora Doutora Clara Silveira, por toda a dedicação aos alunos da sua escola e por manter a nossa Licenciatura abonada de bons profissionais e por tornar o nosso curso dos melhores desta escola. Obrigado Professora Doutora Clara!

À Presidência do Instituto Politécnico da Guarda, na pessoa do Professor Doutor Constantino Rei, pelas melhorias que tem apresentado em todo o Instituto, pela atração de alunos de todos os cantos do mundo, pelos avanços tecnológicos nas plataformas *online*, que tornam mais fácil uma interação entre os alunos e a escola e por todos os esforços que tem feito para conseguir pôr o Instituto no lugar onde merece! Obrigado Presidente!

Ao Sr. Bernardo Marques e à sua irmã Antonieta Marques, pelo acolhimento na sua empresa de uma forma formidável! Obrigado pelos conhecimentos de Gestão que me transmitiram e por toda a paciência comigo!

À minha Supervisora, Dr.^a Lara Cristina Martins da Fonseca, por me ter inserido na empresa e me ter atribuído as minhas funções na empresa estando sempre presente caso algo fosse necessário. Obrigado Dra.!

A toda a equipa da TBM, quer seja do departamento da contabilidade, ou do departamento de cobranças, de Marketing, de Recrutamento, de Recursos Humanos ou de Tráfego, todos eles enriqueceram um bocado a minha carreira e a minha vida, com a transmissão de conhecimentos, que a vida longa da carreira profissional lhes trouxe! Obrigado Colegas!

Na TBM, existiram pessoas que se destacaram, e que vou levar para o resto da minha vida, são elas, o Marco, que me acolheu no primeiro dia de estágio e me ensinou muitas das Tarefas que executei na empresa, a Vânia, que é a coordenadora da faturação, nos primeiros dias confesso que tive um bocado medo dela, mas depressa percebi que tinha um coração mole e estava sempre pronta a ajudar-me na execução de todas as tarefas, a Ângela, a “grávida de serviço”, uma pessoa sempre bem-disposta e que tem como segundo nome, simpatia, sempre disposta a ajudar, e mesmo eu repetindo muitas vezes o mesmo erro tinha paciência e deixava-me tentar outra vez, e por fim a Liliana, “Lili” como todos chamamos, sempre pronta a ajudar o recém estagiário e mesmo “comendo” eu alguns CMR’s ela continuava a ajudar-me... Obrigado por me terem ajudado a integrar-me na empresa e por todo o conhecimento transmito! Obrigado por terem entrado na minha vida nunca me vou esquecer de vocês!

Por último, quero agradecer ao Carvalhal, terra que me viu crescer e é onde eu vou buscar motivação, nos momentos em que me apetece desistir, agora vou poder fazer mais ainda por esta terra, dando também um pouco do meu conhecimento em prol da boa gestão, tanto da junta de Freguesia, como da Associação. Obrigado Carvalhal!

Epígrafe

“Tenho em mim todos os sonhos do Mundo”

Fernando Pessoa (Álvaro de Campos, in "Poemas")

Heterónimo de Fernando Pessoa)

Resumo

A Realização deste relatório de estágio enquadra-se no programa curricular da Licenciatura de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico da Guarda.

Depois de algum tempo de teoria e de aquisição de alguma experiência na área da gestão, chegou pois a altura, neste caso, último semestre da Licenciatura, de aplicar a teoria no terreno, digamos que foi a fase em que pude já pôr em prática alguns dos conhecimentos adquiridos durante estes seis semestres, foi então o meu primeiro contacto com a vida profissional e neste caso a vida de um gestor.

Confesso que tinha ideia que um estágio curricular não seria de todo enriquecedor, pois achava que todos os estágios serviam apenas para completar apenas mais um semestre, e que não poríamos em prática de forma alguma os conhecimentos adquiridos, mas passou-se exatamente o contrário, foi um estágio muito produtivo, acabei o estágio com um elevado grau de conhecimento na área da faturação dos transportes, tudo graças a uma equipa e a uma empresa que me receberam e me quiseram incluir em todas as tarefas que eles executavam. Pensando eu também exatamente o contrário, e devo dizer, que no primeiro dia de estágio, ia com algum receio de não ser bem integrado e não conseguir executar as tarefas que ali me iam ser propostas, mas o contrário aconteceu, que grande aprendizagem trago de lá!

O Relatório que vos apresento relata um pouco da experiência que adquiri na empresa, bem como todas as tarefas que executei descritas em pormenor e também descreve o que foi viver no mundo real e profissional, numa empresa que se encontra em fase de grande crescimento, sendo já uma empresa muito conceituada nos transportes não só nacionais como internacionais.

O estágio decorreu na empresa TBM – Transportes Bernardo Marques, Lda, desde o dia 16 de Outubro até ao dia 29 de Dezembro de 2017 e permitiu-me perceber o quão interessante é esta área e particularmente o mundo dos transportes, área que confesso, desconhecia.

Palavras-Chave: Gestão; TBM; Conhecimentos; Faturação; CMR

Jel Classification: M1- Business Administration; M10- General.

Índice Geral

Ficha de Identificação	iii
Plano de Estágio.....	v
Dedicatória	vi
Agradecimentos	vii
Epígrafe	x
Resumo	xi
Índice Geral.....	xiii
Índice de Figuras	xv
Índice de Tabelas	xvi
Siglas e Abreviaturas.....	xvii
Introdução	1
Capítulo 1: Apresentação da Transportes Bernardo Marques, Lda.....	2
1.1. Enquadramento	3
1.2. Identificação.....	3
1.3. Localização	5
1.4. Visão da Transportes Bernardo Marques, Lda	6
1.5. Missão	6
1.6. Valores da Transportes Bernardo Marques, Lda	7
1.7. Política da Transportes Bernardo Marques, Lda.	8
1.8. Responsabilidade da Transportes Bernardo Marques, Lda.	8
1.9. Qualidade – Transportes Bernardo Marques, Lda.	8
1.10. Atividade	9
1.11. Frota	10
1.12. Estrutura Organizacional.....	11

1.13.	Recursos Humanos	12	
1.14.	Prémios e Reconhecimentos de Gestão.....	13	
1.15.	Análise SWOT	13	
Capítulo 2: Descrição das Atividades Realizadas no Estágio na Transportes			
Bernardo Marques, Lda			16
2.1	Enquadramento	17	
2.2.	Faturação.....	18	
2.2.1.	Registo de Entrega de CMR's.....	18	
2.2.2.	Organização de Processos de Viagem.....	22	
2.2.3.	Abrir Ordens de Serviço.....	23	
2.2.4.	Registo e Digitalização dos CMR's nas Plataformas Informáticas dos Clientes.....	25	
2.3.	Aprovisionamento.....	27	
2.3.1.	Controlo de Stocks	27	
2.4.	Outras Tarefas	29	
Conclusão			30
Bibliografia.....			32

Índice de Figuras

Figura 1 - Logótipo TBM- Transportes Bernardo Marques, Lda.....	5
Figura 2 - Mapa de Localização da Transportes Bernardo Marques, Lda	5
Figura 3 - Instalações da TBM na Guarda.....	6
Figura 4 - Organigrama da TBM.....	12
Figura 5- CMR como Preencher.....	19
Figura 6- Listagens TopTrans	21
Figura 7- Organização de CMR's e Guias de Transporte	22
Figura 8 - IVA nas Faturas	23
Figura 9 - Abertura de OS	24
Figura 10 - Registo dos CMR's e Guias de Transporte na Plataforma Gest.....	26
Figura 11 - Aprovisionamento.....	27

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Informação da TBM	4
Tabela 2- Análise SWOT	15

Siglas e Abreviaturas

ACAP – Associação Comércio Automóvel de Portugal

ANTRAM - Associação Nacional de Transportadores Públicos Rodoviários de Mercadorias

CAE – Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

CMR - *Convention on the Contract for the International Carriage of Goods by Road* (Convenção Relativa ao Contrato de Transporte Internacional de Mercadorias por Estrada)

IMTT – Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISIC - *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities* (Classificação Internacional Normalizada Industrial)

IVA – Imposto Sobre o Valor Acrescentado

NACE - *Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne* (Nomenclatura Geral das Atividades Económicas das Comunidades Europeias)

OS – Ordens de Serviço

PME – Pequena e Média Empresa

TBM – Transportes Bernardo Marque

Introdução

Na perspetiva de terminar a licenciatura em Gestão na Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico da Guarda era da nossa escolha realizarmos ou um projeto ou um estágio curricular para terminar os 30 créditos que faltavam da licenciatura. Optei por realizar o Estágio, e este relatório tem como objetivo apresentar a minha experiência enquanto estagiário na Transportes Bernardo Marques.

O estágio durou 400 horas, no período de Outubro até 29 de Dezembro, o que corresponde a dois meses e meio de trabalho. Durante esse período pude vivenciar o que é realmente o mundo do trabalho, a começar com o cumprimento de horários rígidos de trabalho, como executar tarefas de elevada responsabilidade, sabendo que se errarmos podemos estar a colocar uma empresa em risco, pois um erro na faturação de um determinado transporte, pode pôr a empresa em risco na perspetiva do cliente, na medida em que um valor faturado mal pode trazer complicações.

Para melhor explicar as atividades realizadas na empresa e o ambiente e o mercado em que se insere a mesma dividi este relatório em dois capítulos, no primeiro capítulo é feita a apresentação e caracterização da empresa, enquanto entidade recetora do estágio. No segundo capítulo são apresentadas as atividades realizadas no estágio. Por fim apresenta-se a Conclusão.

Capítulo 1: Apresentação da Transportes Bernardo Marques, Lda.



1.1. Enquadramento

Este capítulo pretende apresentar a empresa recetora do estágio curricular – Transportes Bernardo Marques (TBM) – mostrando tudo o que move a empresa no mercado desde 1991.

Vou descrever o tipo de serviços que a empresa dispõe, as suas motivações, os seus principais clientes e toda a sua estrutura Organizacional.

A informação que vou apresentar encontra-se em parte no *site*⁽¹⁾ da empresa e a restante foi do que eu apreendi do contacto com a empresa.

1.2. Identificação

A TBM está presente no mercado dos Transportes Rodoviários de Mercadorias desde 1991, com uma vasta experiência de mais de 25 anos, resultado da continuidade de uma empresa familiar e na sequência da expansão da sua atividade, inicialmente na Península Ibérica, e mais tarde na Europa.

A TBM foi fundada, pelo Senhor Bernardo Marques, na sequência da continuidade do negócio de família, o qual veio, em definitivo, a afirmar-se com saber e rigor, na área dos transportes rodoviários de mercadorias, a nível Nacional e Internacional, especificamente na Europa.

Em 2017 a TBM possuía uma frota de cerca de 280 camiões, 300 colaboradores, e operando em mais de 20 países, na Europa, e apresenta-se no mercado como uma empresa de sucesso, premiada e reconhecida pela prestação de um serviço de qualidade e excelência.

A empresa conta recentemente, com novas instalações, onde tive oportunidade de fazer o meu estágio, instalações que proporcionam condições de trabalho fantásticas a todos os seus colaboradores, e tem a seguinte localização: Avenida da Estação, Lote 3 – 6300-832 – Guarda. As instalações encontram-se abertas ao público das 09h00 até às 18h-

(1)<https://tbm.pt/index.php/pt/>

-30, sendo possível contactar a empresa através das outras redes de atendimento sempre disponíveis, nomeadamente do contacto eletrónico geral.tbm@tbm.pt ou pelo telefone, 271 920 100 ou ainda pelo Fax, 271 920 109.

A informação da empresa mais relevante encontra-se na Tabela 1.

Tabela 1 - Informação da TBM

Denominação Social	Transportes Bernardo Marques, Lda
Data de Fundação	1 de Janeiro de 1991
Número de Funcionários (Dezembro 2017)	300 Funcionários
<i>Slogan</i>	<i>“Your partner, Your Solution”</i>
Sócio - Gerente	António José Bernardo Marques
NIPC	502 737 565
Estrutura Jurídica	Sociedade por Quotas
CAE	CAE (PT 2008): Transportes de Mercadorias (49410)
NACE	NACE Rev.2 (EU 2008): <i>Freight transport by road</i> (4941)
ISIC	ISIC4 (MUNDIAL): <i>Freight transport by road</i> (4923)
Telefone	271 920 100
Fax	271 920 109
<i>E-mail</i>	geral.tbm@tbm.pt
Localização	Avenida da estação Lote 3 – 6300-832 - Guarda

Fonte: <https://tbm.pt/index.php/pt/>

O logótipo da empresa (Figura 1) mantém-se o mesmo desde a sua fundação e tem o nome do fundador, o Sr. Bernardo Marques.



Figura 1 - Logótipo TBM- Transportes Bernardo Marques, Lda

Fonte: <https://tbm.pt/index.php/pt/>

1.3. Localização

A Transportes Bernardo Marques situa-se atualmente na Guarda, capital de Distrito, (Figura 2) com as coordenadas 40°33'2''N e -7°14'39''W a 830 metros de altitude. Esta localização permite à empresa encontra-se praticamente junto à via de circulação externa da Guarda, o que a liga rapidamente a qualquer via rodoviária.



Figura 2 - Mapa de Localização da Transportes Bernardo Marques, Lda

Fonte: <https://tbm.pt/index.php/pt/>

A empresa possui duas instalações, a antiga sede na Rua do Barreiro N°1 – 6300-250 – Vila Cortês do Mondego e a atual sede de trabalho, na Avenida da estação lote 3 – 6300 – 832 – Guarda (Figura 3).



Figura 3 - Instalações da TBM na Guarda

Fonte: <https://tbm.pt/index.php/pt/>

1.4. Visão da Transportes Bernardo Marques, Lda

Segundo Almeida (2016; pag.180) “A constituição de uma empresa ou de uma organização tem sempre, na sua génese, uma visão do que poderá ser e das razões que justificam a sua criação, apoiada num idealismo pragmático daqueles que protagonizam essa vontade. Esta visão dos fundadores relativamente ao futuro da organização e ao caminho que ela deve percorrer no sentido do seu desenvolvimento é traduzida pela Missão que eles definem para a própria empresa.”

A Visão da TBM é:

“Ser a referência de valor na prestação de serviços de transporte de qualidade e excelência, na Europa.”

1.5. Missão

Para Almeida (2016; pag.180) “A Missão de uma organização deve revelar a sua identidade e personalidade. Para isso deve mostrar a razão da sua existência, definindo o seu negócio e apresentando de uma forma clara e simples os seus objetivos gerais e as

linhas orientadoras para o seu desenvolvimento futuro. A Missão da empresa dependendo do tipo de negócios, da sua dimensão, da região onde atua, mas sobretudo do estilo de liderança da sua administração pode ter uma forma explícita (definida concretamente num texto) ou implícita (traduzida numa estratégia partilhada pela administração, que reúne um compromisso das visões individuais, mas que não se concretiza numa frase-chave ou num texto específico).” No caso da Transportes Bernardo Marques a Missão é apresentada de uma forma explícita, como se demonstra a seguir.

Na TBM a missão consiste em:

“Apoiar e reforçar a competitividade dos nossos clientes, proporcionando-lhes soluções de serviço de transporte fiáveis e personalizadas, tornando-nos o seu parceiro privilegiado, em pleno respeito pelos princípios da Qualidade, Ambiente, Recursos Humanos, Segurança e Saúde no Trabalho.”

1.6. Valores da Transportes Bernardo Marques, Lda

Segundo Almeida (2016; pag.181) “ Os Valores são os princípios éticos e morais. Esta dimensão está muito ligada aos comportamentos moralmente aceitáveis ou às condutas condenadas no âmbito da atividade da organização. Estes valores podem ser difundidos pela administração através de políticas ativa , ou podem emergir de forma espontânea entre os trabalhadores da empresa como resultado das influências sociais subjacentes ao meio social em que operam e em que estão integrados.”

Os Valores da TBM passam por:

“Orientação para o Cliente, Rigor, Profissionalismo, Empreendedorismo, Inovação e Desenvolvimento Sustentável, são valores fundamentais implementados e partilhados com clientes, parceiros e colaboradores.”

1.7. Política da Transportes Bernardo Marques, Lda.

A política da TBM assenta em valores sólidos:

- Satisfação do cliente, no rigoroso cumprimento dos compromissos assumidos.
- Inovação e otimização dos processos, procurando soluções sustentáveis.
- Valorização dos Recursos Humanos, para melhorar o desempenho da gestão e assim contribuir para o sucesso da empresa.
- Cumprir os requisitos legais e organizacionais, bem como a carta Ética da empresa.

1.8. Responsabilidade da Transportes Bernardo Marques, Lda.

Ao longo dos anos a TBM sempre procurou apoiar os seus colaboradores, e respetivas famílias, para além de dar apoio a várias instituições da região, de cariz cultural, humanitário e solidário.

Sob o tema Prémio Solidário TBM, a empresa coopera com instituições locais que promovam projetos de apoio e assistência à comunidade.

1.9. Qualidade – Transportes Bernardo Marques, Lda.

A qualidade faz parte da cultura da empresa e é umas das razões principais porque os clientes a consideram um parceiro de confiança.

Com base no pressuposto de que a qualidade a todos diz respeito, sem exceção, a empresa adotou uma filosofia que tem como suporte a participação de todos os seus colaboradores.

Este é um fator determinante para o desenvolvimento e evolução da empresa.

Objetivos da qualidade:

- Obter a participação do Cliente na definição do serviço que melhor satisfaz as suas necessidades e colocar à sua disposição, meios e métodos que permitam garantir a satisfação dos requisitos acordados;
- Melhorar continuamente a competitividade, através da seleção e avaliação dos fornecedores e parceiros no negócio, da valorização das pessoas e da inovação tecnológica nos meios utilizados;
- Sensibilizar, treinar e dar formação aos colaboradores da empresa, de forma a proporcionar competências e habilitá-los a desenvolver as atividades com eficácia e qualidade;
- Realizar serviços em conformidade com os requisitos técnicos e legais aplicáveis, bem como, com os requisitos contratuais estabelecidos caso a caso;
- Assegurar que a Qualidade seja pensada de forma sistemática e posta em prática em todas as fases da realização dos serviços, garantindo a sustentabilidade económico-financeira da empresa.

Atualmente encontra-se a decorrer a implementação do processo de certificação ISO 9001:2015.

1.10. Atividade

A atividade da empresa baseia-se sobretudo nos serviços de transporte para toda a Europa.

Reconhecida pela sua experiência na prestação de serviços de transporte para toda a Europa, com fiabilidade e pontualidade, a TBM tem uma vasta gama de serviços ao dispor dos seus clientes, tais como:

- Transporte de Carga Completa (temperatura ambiente)
A TBM garante aos seus clientes um transporte, em segurança, atempado e à medida das necessidades dos seus clientes.
- Transporte de Carga Completa (temperatura controlada)

Com a monitorização de sensores (temperatura e portas) dos veículos frigoríficos, motoristas formados nas boas práticas de transporte e um rigoroso cumprimento do plano de higiene e segurança alimentar, a TBM assegura a prestação de um serviço qualitativo.

- **Distribuição**

Uma equipa qualificada e uma frota moderna, permitem oferecer aos clientes da TBM um serviço com preços competitivos.

- **Transporte Expresso**

O transporte «expresso» é efetuado por 2 motoristas, de modo a respeitar as normas de condução em segurança, permitindo aos clientes obter um serviço rápido, eficaz, qualitativo e seguro.

- **Transporte de Mercadorias Perigosas**

Cumprindo todos os requisitos e normas legais obrigatórios, quer a nível de certificação específica dos motoristas, como de sinalética nos tratores e reboques, na Europa, a empresa garante que o transporte seja efetuado em segurança.

- **Transporte de Contentores**

Soluções específicas para cargas em contentor de 20, 40 ou 45 pés.

- **Transporte a Granel de Inertes**

Com capacidade para transportar qualquer tipo de inertes, a TBM apresenta soluções adaptadas aos requisitos dos clientes.

1.11. Frota

A TBM detém uma diversificada frota, equipada com modernos sistemas de localização e ainda um sofisticado sistema telemático, a qual é renovada periodicamente com os mais recentes modelos que contemplam meios tecnológicos adequados para responder às necessidades dos clientes, e que promovam a proteção do ambiente, a condução segura e conforto para os motoristas.

Com uma frota com mais de 80% dos seus veículos tipo Euro 5 e Euro 6, tem o objetivo de continuar a integrar veículos tipo Euro 6, que é uma norma ambiental que entrou em vigor em setembro de 2015. O seu objetivo é limitar as emissões de determinados gases poluentes produzidos por veículos rodoviários. Por outras palavras,

obriga os fabricantes a criar carros e camiões mais limpos. Os fabricantes estão a ser obrigados a cumprir os níveis de emissões cada vez mais reduzidos de partículas e de óxido de azoto (NOx).

1.12. Estrutura Organizacional

Segundo Almeida (2016; pag.123) “A estrutura organizacional define um conjunto de departamentos, serviços e níveis hierárquicos, assim como as relações e os canais por onde fluem a autoridade e a comunicação.”

A empresa divide-se em 6 departamentos, representados na Figura 4, e que são os seguintes:

- Tráfego – inclui todo o processo de transporte desde a receção da carga à descarga, dando todas as instruções necessárias à sua monitorização;
- Contabilidade – neste departamento é realizada a faturação da empresa;
- Frota – aqui estão inseridas todas as funções que envolvem a circulação dos veículos, desde a emissão do pagamento de portagens, do pagamento de gasóleo, entre outros relacionados com os veículos da empresa;
- Qualidade – neste departamento averiguam-se todos os processos da empresa e se eles decorrem com normalidade;
- Recursos Humanos – aqui é gerido todo o pessoal da empresa, são processados os seus vencimentos e é aqui também que são admitidos novos funcionários ou por outro lado demitidos.
- Oficinas – neste departamento fazem-se revisões de todo o tipo aos veículos da empresa, desde as trocas de peças de desgaste, às habituais revisões periódicas e troca de pneus.

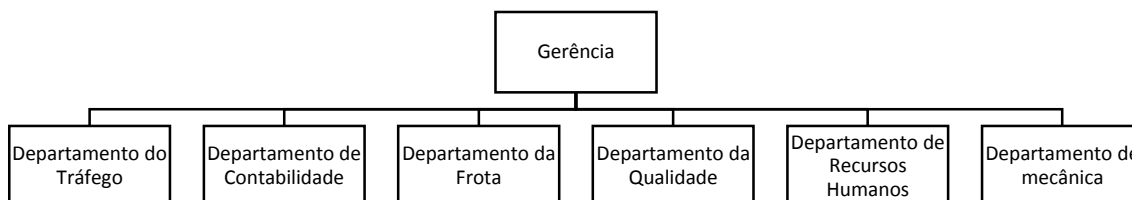


Figura 4 - Organograma da TBM

Fonte: Elaboração Própria

1.13. Recursos Humanos

Para Almeida (2016; pag.156) “Os Recursos humanos não devem ser considerados apenas instrumentos de gestão, mas sim parceiros internos, com necessidades e aspirações que é preciso identificar e às quais é necessário dar respostas adequadas, de forma a atrair, reter e desenvolver as pessoas que mais possam contribuir para o desenvolvimento sustentado da organização.”

A dinâmica dos recursos humanos da TBM é claramente baseada numa estrutura de valores relevantes: Confiança, Orientação por Objetivos e Comunicação que levam a um ambiente participativo e orientado para uma prestação de serviço de qualidade e excelência aos nossos clientes.

Constituída por uma vasta Equipa Profissional, a TBM promove uma política de recursos humanos procurando trabalhar com os mais competentes, conjugando as necessidades de formação dos seus colaboradores, em função do seu potencial, com a

estratégia de desenvolvimento da empresa e fomentando o desenvolvimento pessoal e respetivas competências, promovendo a sua satisfação e motivação.

1.14. Prémios e Reconhecimentos de Gestão

São vários os prémios com que a TBM foi distinguida e reconhecida pela qualidade do seu desempenho ao longo dos anos, fruto de uma eficaz gestão.

- PME Excelência e PME Líder: uma iniciativa do IAPMEI, em parceria com a Banca e Turismo de Portugal, que visa distinguir dentro do universo PME, o conjunto de empresas que evidenciam os melhores desempenhos e perfis de risco, no contexto da estrutura empresarial nacional;
- PME Excelência: 2009-2010- 2011-2012- 2013-2014;
- PME Líder: 2011-2013- 2014;

A partir de 2015 a TBM passou a ter classificação de Grande Empresa, isto porque a TBM passou a ter mais de 250 colaboradores ao seu serviço, um volume de negócios superior a 50 milhões de euros e um ativo líquido superior a 43 milhões de euros.

1.15. Análise SWOT

Segundo Almeida (2016; pag.172) “A análise SWOT surge para apresentar de forma integrada o resultado do processo de análise estratégica. A expressão SWOT resulta das palavras *strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threts* (ameaças).

Desta visão conjunta e relacionada dos pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças provenientes do meio envolvente, deve ser gerado um conjunto de possíveis medidas estratégicas que permitam à empresa aproveitar as oportunidades, tentar transformar as ameaças em oportunidades, ou, pelo menos, diminuir o seu impacto, bem como reforçar os seus pontos fortes e minimizar os seus pontos fracos.”

Pontos Fortes:

- Boas instalações de Trabalho;

- Equipamento de última geração;
- Vasta oferta de serviços (Transporte de Carga Completa; Transporte de Carga Completa; Distribuição; Transporte Expresso; Transporte de Mercadorias Perigosas; Transporte de Contentores e Transporte a Granel de Inertes);
- Competência nos serviços realizados;
- Parcerias com empresas como é o exemplo da Gefco;
- Equipa com vastos anos de experiência na área;
- Boa imagem no mercado.

Pontos Fracos:

- Base de dados um pouco desatualizada;

Oportunidades:

- Setor em constante crescimento;
- Exploração do mercado externo;
- Novas tecnologias;
- Boa Localização, muito próxima da fronteira de Espanha e a aproximadamente a mesma distância de duas capitais Europeias, são elas, Madrid e Lisboa;
- As empresas concorrentes da zona da Guarda apresentam uma estrutura empresarial inferior à estrutura da Transportes Bernardo Marques.

Ameaças:

- Avanço das Novas Tecnologias;
- Novas estratégias das empresas concorrentes;
- Aumento da concorrência.

Tabela 2- Análise SWOT

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Ameaças	<p>Sugestões</p> <p>Envolver os profissionais com competências e que tenham longa vida na empresa para a criação de estratégias para combater a concorrência;</p> <p>Lançar uma nova oferta no mercado de forma a manter a inovação e boa imagem da empresa;</p>	<p>Sugestões</p> <p>Instalar na empresa uma nova base de dados;</p>
Oportunidades	<p>Sugestões</p> <p>Aproveitar as boas instalações da empresa para começar a armazenar carga dos clientes;</p> <p>Criar um Transporte diário Guarda- Madrid e vice-versa a um preço convidativo.</p>	<p>Sugestões</p> <p>Criar uma base de dados dinâmica de forma a acompanhar o crescimento do mercado;</p>

Fonte: Elaboração Própria

Capítulo 2: Descrição das Atividades Realizadas no Estágio na Transportes Bernardo Marques, Lda



2.1 Enquadramento

Neste capítulo 2, vou descrever o que foi o meu estágio na Transportes Bernardo Marques, Lda, apresentando as tarefas que desempenhei sempre com o máximo sentido de responsabilidade e entrega pela empresa.

A maior parte das tarefas que realize eram apoiadas, por uma aplicação *online* chamada de Toptrans, que é uma aplicação de gestão integrada de transportadoras ou frotas particulares, e está no mercado desde 1993. Esta aplicação contempla um conjunto de módulos – Tráfego, Faturação, Administrativo, Manutenção, Controlo e Análise – trabalhando com todos de uma forma integrada ou apenas com os que o cliente considere necessários. No seu sector de atuação é líder de mercado em Portugal, contando já com cerca de 400 empresas informatizadas.

Para melhor compreensão das tarefas realizadas vou recorrer a imagens.

2.2. Faturação

2.2.1. Registo de Entrega de CMR's

CMR é um tratado internacional sobre o transporte terrestre transfronteiriço de mercadorias.

O Registo de entrega de CMR's foi a primeira tarefa que me foi atribuída e consistia em verificar, todos os dias, os CMR's que os motoristas traziam depois do serviço efetuado ao Cliente.

Para melhor compreender esta tarefa é importante definir CMR, e o que este contempla. A Figura 5 mostra os campos a preencher no CMR.

3224801

Assessed by ITV/INDUSTRIE UEL/LEIBNIZ COPN 1/2018/01 COPN 2/2018/01 COPN 3/2018/01

INDICATE: 1. CORRECT TECHNICAL NAME (PREFERRED) 2. NUMBER 3. UN NUMBER 4. HAZARDOUS (IF ANY) IN °C.

LETTRE DE VOITURE INTERNATIONALE (CMR)		INTERNATIONAL CONSIGNMENT NOTE	
1. Sender (Name, Address, Country) / Expéditeur (Nom, Adresse, Pays)		2.3. Dealer/Agent's Reference / Référence de l'acheteur/Agent	
3. Recipient (Name, Address, Country) / Destinataire (Nom, Adresse, Pays)		4. Carrier (Name, Address, Country) / Transporteur (Nom, Adresse, Pays)	
5. Place & date of raising over the goods (port, customs, dock) / Lieu & date de la prise en charge des marchandises (port, douane, quai)		6. Date of issue / Date de délivrance	
7. Place designated for delivery of goods (place, country) / Lieu désigné pour la livraison des marchandises (place, pays)		8. Description of goods (nature, quantity, weight, etc.) / Description des marchandises (nature, quantité, poids, etc.)	
9. Gross weight (kg) / Poids brut (kg)		10. Volume (m³) / Contenance (m³)	
11. Carrier's instructions for Customs, etc. / Instructions de l'expéditeur (particulier)		12. Special agreements / Conventions particulières (optionnel)	
13. Goods received / Marchandises reçues		14. Signature of Carrier / Signature du transporteur	
15. Signature of Sender / Signature de l'expéditeur		16. Company completing this form / Société émettrice	
17. Date and Place of Issue / Date et lieu de délivrance		18. Signature / Signature	

Remetente

Destinatário

Local de Carga da Mercadoria

Local de Descarga da Mercadoria

Descrição da Quantidade de Mercadorias e do seu tipo, do seu volume e do seu peso

Temperatura (caso aplicável)

Assinatura do Remetente

Assinatura do Destinatário

Data e Local de Recolha

Descrição da Pessoa responsável pelo serviço e também da viatura responsável pelo Serviço

Figura 5- CMR como Preencher

Fonte: Elaboração própria

CMR é uma abreviatura de “*Convention relative au contrat de transport international de marchandises par route*”, em português: Convenção relativa a contrato de transporte internacional de mercadorias por rodovia. O tratado regula a adjudicação e o processamento de ordens, a responsabilidade por atraso bem como pela perda ou dano da mercadoria transportada. O tratado contém as demais disposições no que concerne a reclamações e para casos de transportadores sucessivos. Caso um assunto não esteja

suficientemente regulamentado pelo CMR, aplica-se o direito nacional. O tratado refere-se exclusivamente ao carregamento de veículos rodoviários. Contentor ou caixas móveis não são considerados veículos para efeitos de CMR. Para este tipo de transportes internacionais emite-se um documento de transporte padrão.

Passando à tarefa propriamente dita, esta consistia em organizar os CMR's pela matrícula do veículo ou pelo nome do respetivo motorista e anexar-lhe uma folha de registo, onde colocava o número dos respetivos CMR's de forma dar-lhe entrada no setor da faturação. Muitos dos motoristas já preenchiam esta folha de registo com os respetivos CMR's, então por vezes só era necessário confirmar se realmente estariam todos registados os CMR's, e acrescentar, os que não estivessem registados. Neste caso deixava-se uma anotação para mais tarde interrogar o motorista por contato telefónico pela sua falta.

Depois de conferida a folha de registo, era necessário procurar os serviços na aplicação Toptrans. No separador faturação, procurava nas listagens (conforme a figura 6) pela matrícula do reboque, pois na maior parte dos serviços, o que acontece é que o trator é sempre o mesmo mas o reboque altera muitas vezes. Ainda era necessário colocar um intervalo temporal, que correspondesse mais ou menos à data de recolha que está presente no CMR. Depois de tudo preenchido, tinha de se validar e apareciam vários serviços feitos nesse período temporal, e tinha-se de escolher o que se ajustava mesmo à data do respetivo CMR, quando se encontrasse então a data correspondente, iria-se encontrar associada um número de OS (Ordens de Serviço).

Quando tivesse o número das OS bastava procurar noutra janela do Toptrans, chamada de OS, onde colocava esse número e surgia associado um número de fatura, que teria de procurar numa pasta que me era dada por outra colega, para de seguida lhe anexar os CMR's correspondentes e os anexos que vinham com esses CMR's, este processo realizava-se no Excel.

Por fim, depois de todo este processo concluído, estes documentos passavam para os "processos diários".

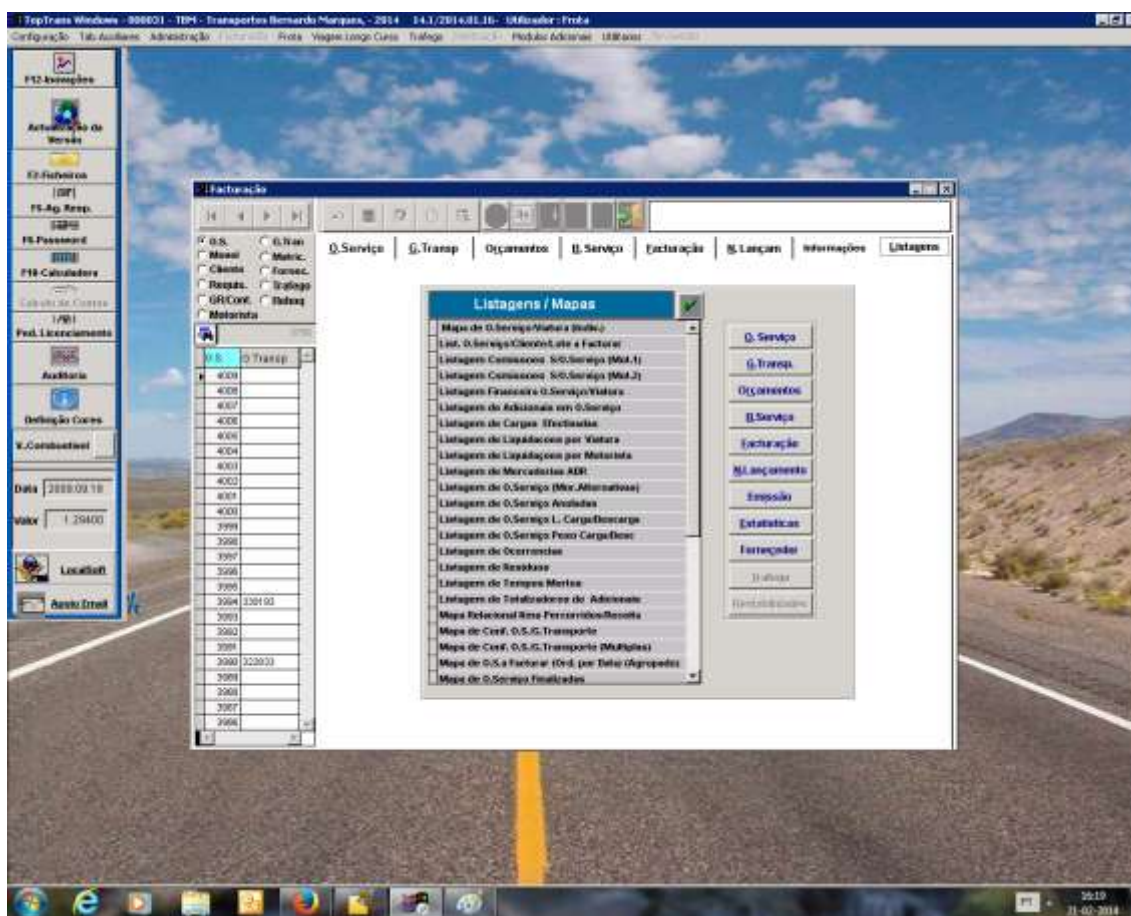


Figura 6- Listagens TopTrans

Fonte: Elaboração Própria

2.2.2. Organização de Processos de Viagem

A organização dos processos de viagem consistia em dividir os CMR's e as Guias de Transporte sem número de fatura (Figura 7).

Os processos sem fatura estão associados a CMR's e Guias de Transporte com prazos mensais ou semanais. Neste caso a empresa só fatura num período de 7 dias anterior ao vencimento dos CMR's e Guias de Transporte e não se incluía nos processos com fatura descritos no ponto anterior 2.2.1.

Ainda nesta tarefa alguns dos CMR's e Guias de Transporte por diversos motivos, têm de ser anulados, e para que tal aconteça é preciso dar conta da anulação na plataforma Toptrans de forma a dar baixa dos mesmos.

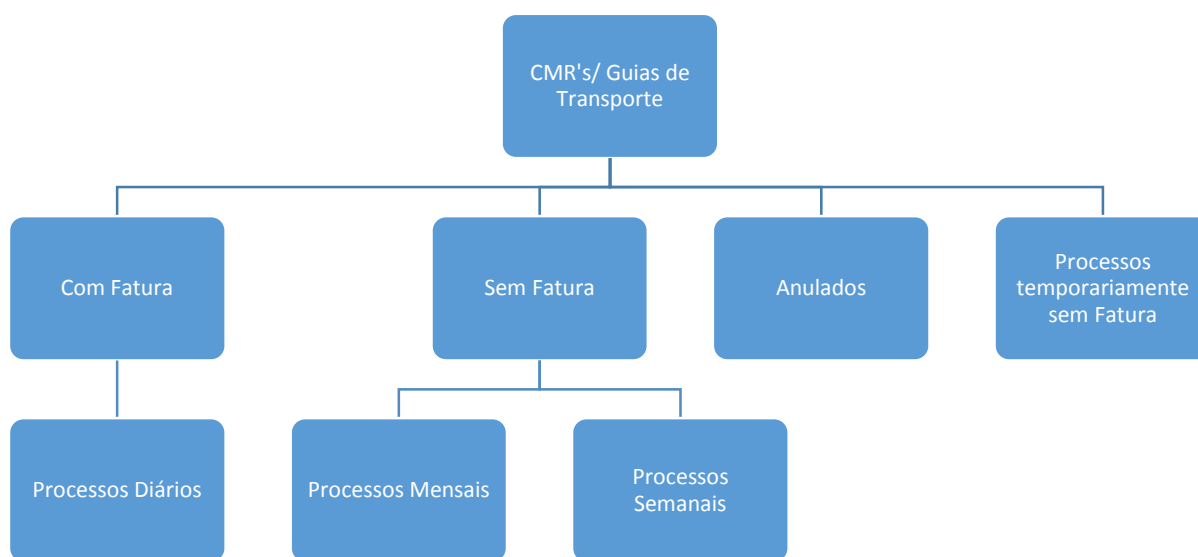


Figura 7- Organização de CMR's e Guias de Transporte

Fonte: Elaboração Própria

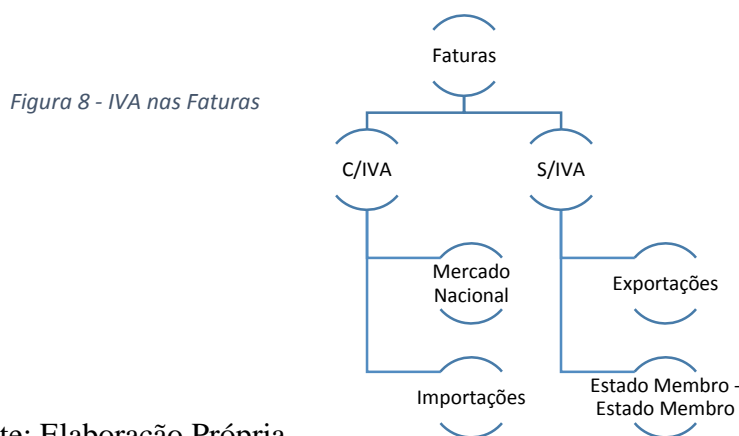
2.2.3. Abrir Ordens de Serviço

Esta tarefa foi-me confiada depois de algum tempo de estágio, tendo eu já algum conhecimento de todo o funcionamento da empresa.

Sendo a Transportes Bernardo Marques, Lda uma empresa transportadora de mercadorias, os serviços são diários, e por isso há a necessidade de abrir Ordens de Serviço diariamente, consoante os serviços que as viaturas prestam.

Estas ordens de serviço são preenchidas pelo departamento do tráfego, com a respetiva matrícula das viaturas, o nome do motorista, o cliente e os locais de carga e descarga, posteriormente estas ordens de serviço passam para o setor da faturação para lhe serem atribuídos valores a faturar, só depois, se pode dar início à abertura das Ordens de Serviço.

Era-me entregue todos os dias uma pasta com várias ordens de serviço já com as informações que anteriormente enunciei, e eu tinha de as lançar no programa Toptrans, criando novas OS's, onde preenchia os respetivos campos exatamente com as informações que constavam das ordens de serviço que vinham do departamento do tráfego. Para cada cliente existia um código e o mais importante neste processo todo era a questão de escolher se era um transporte do mercado nacional, de um estado membro para outro estado membro ou se era uma importação ou uma exportação, pois segundo estas condições era processado o Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) das faturas, conforme se pode ver na figura 8.



Fonte: Elaboração Própria

Depois de tudo isto estar concluído, validava-se a operação e era atribuído um número de ordem de serviço, que tinha de colocar na folha que tinha sido anteriormente elaborada pelo tráfego para depois ser faturado. De seguida eram anexados os CMR's e as Guias de Transporte, e por fim as faturas eram enviadas para o cliente. A figura 9 ilustra a janela onde toda a informação das ordens de serviço eram colocadas, no Toptrans.

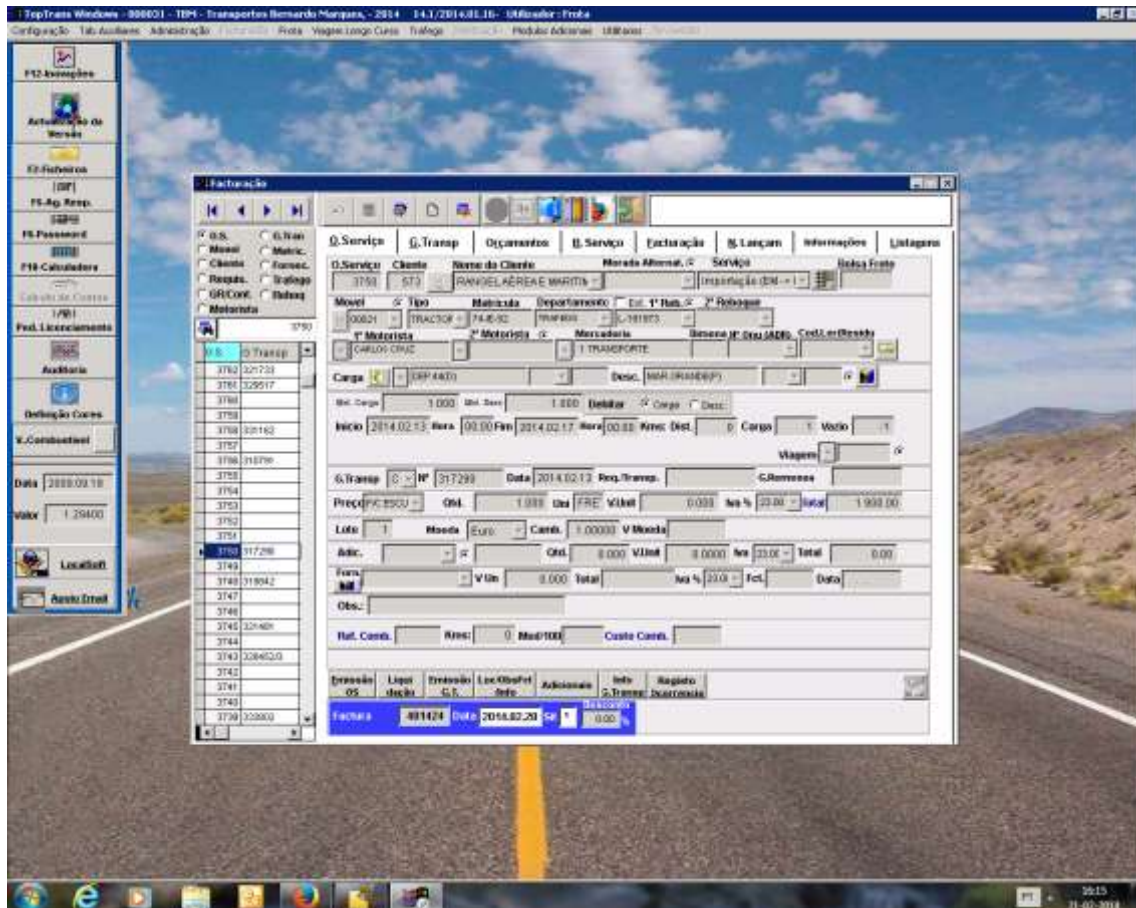


Figura 9 - Abertura de OS

Fonte: Elaboração Própria

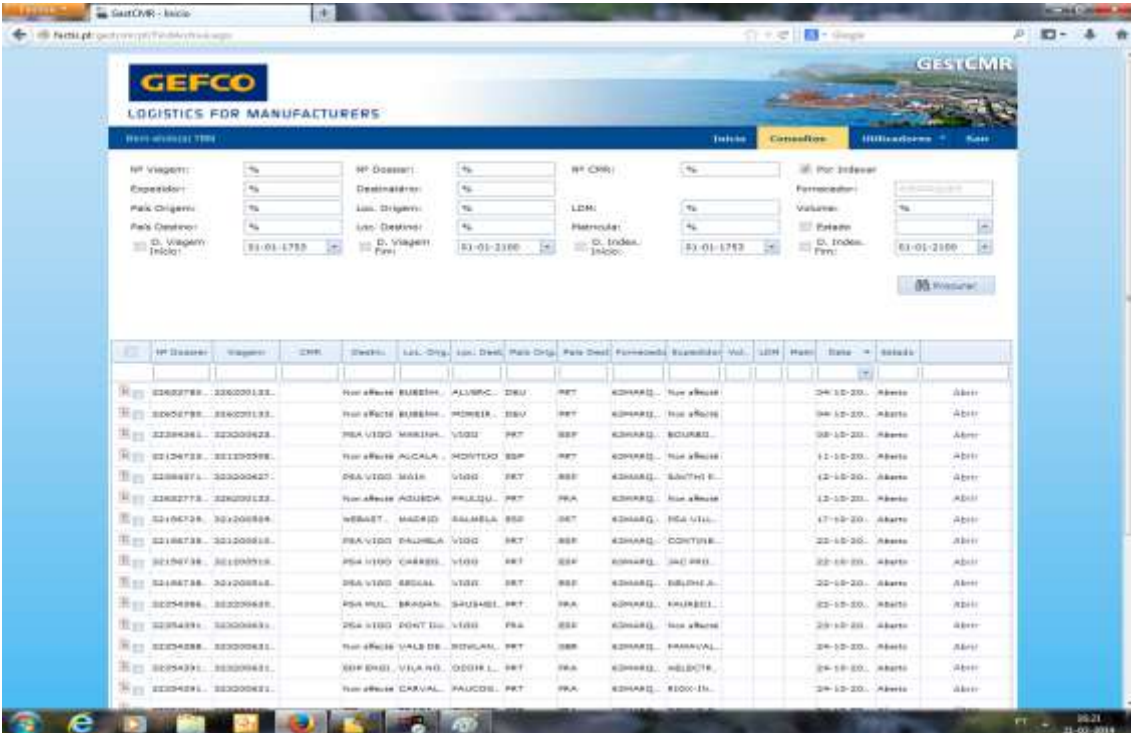
2.2.4. Registo e Digitalização dos CMR's nas Plataformas Informáticas dos Clientes

Para suprimir a falta temporária de uma colega, que tratava do registo e digitalização dos CMR's na Plataforma eletrónica *Gest*, depois de claro, ter tido um dia de aprendizagem, ao lado da colega responsável pelo serviço, foram-me atribuídas então as suas funções.

O trabalho consistia em procurar todas as faturas já enviadas mensalmente ao cliente Gefco no arquivo e de seguida colocar a referência (do cliente) de cada fatura na plataforma *Gest* para de seguida procurarmos as viagens efetuadas na respetiva referência e lhe anexar depois de digitalizados, os CMR's e as Guias de transporte que lhe correspondiam.

Nesta tarefa consegui digitalizar e inserir na plataforma *Gest* todos os CMR's e Guias de transporte do mês de Outubro, o volume de faturação para este cliente é elevado, uma vez que é dos melhores clientes da empresa.

A figura 10, que de seguida apresento, mostra o campo de inserção dos CMR's e Guias de transporte depois de digitalizados.



The screenshot displays the GESTCMR web application interface. At the top, there is a header with the GEFCO logo and the text 'LOGISTICS FOR MANUFACTURERS'. Below the header, there are several filter fields for searching records, including 'NP Viaçãõ', 'Exportador', 'País Origem', 'País Destino', 'NP Destino', 'Destinatário', 'Loc. Origem', 'Loc. Destino', 'NP CMR', 'LDM', 'Matrícula', 'C. Início', 'C. Fim', 'Por Iniciar', 'Por Fim', 'Valor', 'Estado', 'C. Início', and 'C. Fim'. A 'Pesquisar' button is located at the bottom right of the filter section.

The main part of the interface is a table with the following columns: NP Base, Viaçãõ, CMR, Status, L.L. Orig., Loc. Dest., País Orig., País Dest., Formaçãõ, Escândido, Val., LDM, Matr., Data, and Selo. The table contains 15 rows of data, each representing a transport record. The data is as follows:

NP Base	Viaçãõ	CMR	Status	L.L. Orig.	Loc. Dest.	País Orig.	País Dest.	Formaçãõ	Escândido	Val.	LDM	Matr.	Data	Selo
3205278	32020132			Nor. Africa	EUROPA	ALGERIA	FR	KHARJ	Nor. Africa				24-10-20	Aberto
3205278	32020132			Nor. Africa	EUROPA	ALGERIA	FR	KHARJ	Nor. Africa				24-10-20	Aberto
3228488	32300428			PAVIG	MARINHA	VIGU	PT	KHARJ	EUROPA				08-10-20	Aberto
3212472	32120098			Nor. Africa	EUROPA	MARINHA	PT	KHARJ	Nor. Africa				11-10-20	Aberto
3208471	32300427			PAVIG	MARINHA	VIGU	PT	KHARJ	EUROPA				12-10-20	Aberto
3208277	32020132			Nor. Africa	EUROPA	ALGERIA	FR	KHARJ	Nor. Africa				12-10-20	Aberto
3218478	32120098			WEST	MARINHA	MARINHA	PT	KHARJ	EUROPA				17-10-20	Aberto
3218478	32120098			PAVIG	MARINHA	VIGU	PT	KHARJ	EUROPA				22-10-20	Aberto
3218478	32120098			PAVIG	MARINHA	VIGU	PT	KHARJ	EUROPA				22-10-20	Aberto
3218478	32120098			PAVIG	MARINHA	VIGU	PT	KHARJ	EUROPA				22-10-20	Aberto
3225488	32300428			PAVIG	MARINHA	VIGU	PT	KHARJ	EUROPA				22-10-20	Aberto
3225488	32300428			PAVIG	MARINHA	VIGU	PT	KHARJ	EUROPA				22-10-20	Aberto
3225488	32300428			PAVIG	MARINHA	VIGU	PT	KHARJ	EUROPA				22-10-20	Aberto
3225488	32300428			PAVIG	MARINHA	VIGU	PT	KHARJ	EUROPA				22-10-20	Aberto
3225488	32300428			PAVIG	MARINHA	VIGU	PT	KHARJ	EUROPA				22-10-20	Aberto
3225488	32300428			PAVIG	MARINHA	VIGU	PT	KHARJ	EUROPA				22-10-20	Aberto
3225488	32300428			PAVIG	MARINHA	VIGU	PT	KHARJ	EUROPA				22-10-20	Aberto

Figura 10 - Registo dos CMR's e Guias de Transporte na Plataforma Gest

Fonte: Elaboração Própria

2.3. Aprovisionamento

2.3.1. Controlo de Stocks

A minha última tarefa na empresa foi no Aprovisionamento, no controlo de stocks (Figura 11).

Foi-me dada a tarefa de verificar todo o *stock* da empresa de todo o tipo de peças. Com o final do ano a aproximar-se era necessário fazer um inventário de todo o stock existente em armazém, para isso contei com a ajuda do colega do aprovisionamento, que tinha realizado no último verão já uma contagem do stock menos pormenorizada.

Cada peça que está em armazém tem uma referência que lhe corresponde, desde o mais pequeno parafuso até um disco de travão.



Figura 11 - Aprovisionamento

Fonte: Website Transportes Bernardo Marques

Através da referência de todo o material contamos ao pormenor todas as peças existentes em *stock*. O Colega do Aprovisionamento ainda me ensinou a dar entrada e

saída de todas as peças através do Toptrans, efetuando o registo da referência de cada peça.

Uma vez que a empresa andava numa fase de inspeção rigorosa a todos os reboques sobre o material neles existente, quer fossem cintas, réguas de travamento, extintores ou anti derrapantes, foi essencial ver se havia *stock* para suprir a falta desse material nos reboques e tratores, para assim a empresa e os seus motoristas não correrem riscos desnecessários.

Para além de todas as tarefas também ajudei a realizar encomendas aos fornecedores e ajudei a executar algumas tarefas na oficina.

2.4. Outras Tarefas

Durante o Estágio também executei outro tipo de tarefas necessárias ao bom funcionamento da empresa, como é o caso de Arquivar Faturas antigas por data e número.

Conclusão



Conclusão

Estes três anos de trabalho para alcançar a tão desejada licenciatura foram anos de muito esforço e sacrifício para realização de um sonho que não era só meu. Ao fazer este relatório sinto-me muito realizado a nível pessoal e também ansioso para que chegue mesmo a hora de fazer jus a todo o meu esforço e dedicação a esta causa da minha vida.

Quanto ao estágio, foi até à data das maiores experiências da minha vida, foi onde eu pude pôr à prova todo o meu conhecimento e todo o meu empenho. Muitas vezes a motivação é difícil de alcançar, mas naquela empresa e naquele ambiente de trabalho foi muito fácil todos os dias acordava com muita vontade de aprender, e cada dia foi uma nova experiência e uma nova aprendizagem.

Considereei que a falta de informação na página da internet da empresa ou em qualquer outro formato foi uma grande limitação na altura da elaboração deste relatório.

Saio desta etapa da minha vida, muito diferente em relação ao momento em que entrei. Quem diria que um rapaz cheio de incertezas e inseguranças, poderia virar hoje um Homem cheio de certezas e metas bem definidas na vida, foi uma grande aprendizagem não só a nível intelectual mas também a nível pessoal.

Com este estágio alcancei todos os objetivos que me foram propostos na altura em que o iniciei.

Espero agora poder encontrar um emprego rapidamente onde possa colocar todo este conhecimento em prática.

Bibliografia



Bibliografia

AdBlue4You. (2 de Outubro de 2017). Obtido de AdBlue4You: http://pt_pt.greenchem-adblue.com/euro-6-norma-pt/ acedido em 3 de Abril de 2018

Almeida, F. (2016). *Introdução à Gestão de Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Grupo Local Software. (s.d.). *Local Software*. Obtido de <http://www.localsoftware.pt/pt-pt/content/gest%C3%A3o-de-transportes> acedido em 17 de Março de 2018

Pessoa, F. (s.d.). *Tabacaria - Álvaro de Campos, Heterónimos de Fernando Pessoa*.

TimoCom. (s.d.). *Dicionário de Transporte*. Obtido de <https://www.timocom.pt/lexicon/Dicion%C3%A1rio-de-transporte/CMR/1001291722211867> acedido em 13 de Março de 2018

Transportes Bernardo Marques. (s.d.). Obtido de <https://tbm.pt/index.php/pt/> acedido em 3 de Março de 2018