



**APNOR** – Associação de Politécnicos do Norte

**ESCE** – Escola Superior de Ciências Empresariais

# **Logística do Processo de Peças e Acessórios na Brunswick Marine: Estudo dos Envios**

**Adelino Ricardo Martins Alves Carneiro**

Trabalho de estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo  
para obtenção do Grau de Mestre em Logística

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Ângela Silva**

Valença, setembro de 2020





**APNOR** – Associação de Politécnicos do Norte  
ESCE – Escola Superior de Ciências Empresariais

# **Logística do processo de Peças e Acessórios na Brunswick Marine: Estudo dos Envios**

Adelino Ricardo Martins Alves Carneiro

Orientadora: Doutora Ângela Silva

Valença, setembro de 2020

# Resumo

Este relatório tem a ambição de demonstrar a análise e estudo dos envios das encomendas de Peças e Acessórios executada durante o estágio realizado na empresa Brunswick Portugal, na expectativa de verificar desvios de procedimento nas ações tomadas e elaborar propostas que pudessem minimizar esses desvios.

Este estágio iniciou-se com uma breve pesquisa bibliográfica sobre o tema em estudo, nomeadamente a logística e gestão da cadeia de abastecimento, a importância do serviço ao cliente e uma referência aos custos logísticos, mais concretamente ao custo de transporte. Paralelamente à revisão da literatura foi efetuado o reconhecimento da empresa onde decorreu o estágio e feito o levantamento dos principais dados relativos aos envios do setor das peças e acessórios da empresa.

Durante os 4 meses de estágio foi recolhida toda a informação considerada essencial para o estudo, que se encontrava dispersa por vários documentos, bases de dados do *software* AS400 e vários departamentos, na medida do possível e ao alcance do conhecimento do estagiário. Toda a informação compilada permitiu a identificação de desvios que resultavam da não faturação de custos de transporte em encomendas de clientes de peças e acessórios no valor de 114.730,77€. Com o objetivo de minimizar estes desvios foram elaboradas propostas que permitiriam atingir resultados positivos, nomeadamente a elaboração de Novas Tabelas de Expedição a serem inseridas no *software* AS400, introdução do Custo de Transporte no AS400 de forma automática para as encomendas de P&A e a sugestão de implementação da “Política dos 100,00€” para as encomendas online.

# Abstract

This report has the ambition to demonstrate the analysis and study of the shipments of orders for Parts and Accessories carried out during the internship at the company Brunswick Portugal, in the expectation of verifying procedural deviations in the actions taken and preparing proposals that could minimize these deviations.

This internship started with a brief bibliographic search on the topic under study, namely logistics and supply chain management, the importance of customer service, logistics costs and a brief reference to transport. In parallel with the literature review, the company where the internship took place was recognized and the main data related to shipments from the company's parts and accessories sector were surveyed.

During the 4 months of the internship, all the information considered essential for the study was collected, which was spread over several documents, databases of the AS400 *software* and various departments, as far as possible and within the reach of the intern's knowledge. All the information compiled allowed the identification of deviations that resulted in the non-invoicing of transport costs in orders for parts and accessories valued at € 114,730.77 In order to minimize these deviations, proposals were prepared that would achieve positive results, namely the elaboration of New Shipping Tables to be inserted in the AS400 *software*, Introduction of Transport Cost in the AS400 automatically for P&A orders and the implementation of the “100.00 € Policy” for online orders.

# Resumén

Este informe tiene la ambición de demostrar el análisis y estudio de los envíos de pedidos de Piezas y Accesorios realizados durante la pasantía realizada en la empresa Brunswick Portugal, con la expectativa de verificar desviaciones procedimentales en las acciones tomadas y preparar propuestas que pudieran minimizar estas desviaciones.

La práctica comenzó con una breve búsqueda bibliográfica sobre el tema en estudio, a saber, la logística y la gestión de la cadena de suministro, la importancia del servicio al cliente, los costes de logística y una breve referencia al transporte. Paralelamente a la revisión de la literatura, se reconoció a la empresa donde se realizó la pasantía y se relevaron los principales datos relacionados con los envíos del sector de piezas y accesorios de la empresa.

Durante los 4 meses de la pasantía se recogió toda la información considerada imprescindible para el estudio, la cual se repartía entre varios documentos, bases de datos del *software* AS400 y varios departamentos, en la medida de lo posible y al alcance del conocimiento del pasante. Toda la información recopilada permitió identificar las desviaciones que dieron lugar a la no facturación de los costes de transporte en los pedidos de piezas y accesorios valorados en 114.730,77 €, con el fin de minimizar estas desviaciones se elaboraron propuestas que logran resultados positivos, a saber, la elaboración de nuevas tablas de envío para ser insertadas en el *software* AS400, Introducción del Coste de Transporte en el AS400 automáticamente para pedidos de P&A y la implementación de la “Política de 100,00 €” para pedidos online.

# Dedicatória

À minha Família (Mãe, Pai e irmãos), pelo imenso carinho e apoio dado para abraçar este Mestrado em Logística bem como na vida pessoal e profissional desde sempre.

À minha companheira, Marta Pereira, que nesta fase da vida me apoiou incondicionalmente para efetuar este trajeto académico que alterou o meu percurso profissional completamente, de Turismo para Logística, e que me deu a força na decisão bem como o carinho e apoio em todos os momentos que necessitei até então e que conto que seja para sempre, as horas que tivemos de abdicar do tempo em família foram custosas mas a recompensa está à vista.

À minha filha adotiva, Inês Pereira, que carinhosamente ia competindo comigo academicamente, sempre no meu desempenho académico pois interessava-lhe o meu sucesso, não é normal as figuras Paternais andarem a estudar ao mesmo tempo que os filhos e então para ela era radiante quando lhe ia falando das minhas notas e das matérias, foi deveras importante para mim pois tento ensinar pelo exemplo e sei o quanto influenciam os exemplos das figuras paternais no desenvolvimento das crianças, foi um orgulho viver esta fase com a Inês.

Aos meus colegas de faculdade, em especial à Ariana Pinto e ao Pedro Barros, pelo companheirismo, força, positivismo e pelas inesgotáveis horas de estudo que partilhamos com confiança mútua, ânimo e motivação grupal, a eles lhe devo em grande parte o sucesso neste percurso e conquistaram a minha amizade.

À minha orientadora de estágio, Professora Doutora Ângela Silva, que me foi dando o alento que me ia faltando, que sempre esteve disponível, que puxou por mim e me desafiou no desempenho do melhor trabalho possível, primeiramente incentivando-me a dar o meu melhor no decorrer do estágio presencial na empresa e na fase seguinte na elaboração deste relatório escrito na expectativa de se conseguir condensar todo o trabalho desenvolvido, obrigado por ter aceite ser minha orientadora académica.

À empresa Brunswick Marine pela oportunidade de estagiar, pelo acolhimento de toda a equipa desde o início do estágio até ao final deste, e pelo forte contributo na partilha de ensinamentos e informação que me ajudou na conclusão e obtenção dos resultados que à frente apresentarei.

À minha supervisora de estágio, Gabriela Dias, pela disponibilidade e apoio no desenvolvimento de novas competências de minha parte, pela liberdade conferida no que toca à análise de dados operacionais e pela atribuição de responsabilidade na análise dos mesmos e em encontrar os resultados desejados e explicativos que inicialmente se pensou para avaliar a performance do departamento que a mesma coordena.

Obrigado a todos.

# Abreviaturas e Siglas

<b>ASQC</b>	AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY CONTROL, Sociedade Americana da Qualidade
<b>AT</b>	AUSTRIA
<b>AU</b>	AUSTRALIA, Austrália
<b>BA</b>	BOSNIA AND HERZEGOVINA, Bósnia e Herzegovina
<b>BE</b>	BELGIUM, Bélgica
<b>BG</b>	BULGARIA, Bulgária
<b>BOM</b>	BILL OF MATERIALS, Estrutura de Materiais
<b>CG</b>	CONGO REPUBLIC, República do Congo
<b>CH</b>	SWITZERLAND, Suíça
<b>CN</b>	CHINA
<b>CSCMP</b>	COUNCIL OF SUPPLY CHAIN AND MANAGEMENT PROFESSIONALS, Associação Mundial de Profissionais de Gestão de Cadeias de Abastecimento
<b>CZ</b>	CZECH REPUBLIC, República Checa
<b>DE</b>	GERMANY, Alemanha
<b>DK</b>	DENMARK, Dinamarca
<b>DZ</b>	ARGELIA, Argélia
<b>EE</b>	ESTONIA, Estónia
<b>EMEA</b>	EUROPE, MIDDLE EAST AND AFRICA, Europa, Meio Oriente e África
<b>ES</b>	SPAIN, Espanha
<b>FI</b>	FINLAND, Finlândia
<b>FO</b>	FAROE ISLANDS, Ilhas Faroé
<b>FR</b>	FRANCE, França
<b>GB</b>	UNITED KINGDOM, Reino Unido
<b>GCA</b>	Gestão da Cadeia de Abastecimento
<b>GE</b>	GEORGIA, Geórgia
<b>GL</b>	GREENLAND, Gronelândia
<b>HK</b>	HONG KONG
<b>HR</b>	CROATIA, Croácia
<b>HU</b>	HUNGARY, Hungria
<b>IE</b>	IRELAND, Irlanda
<b>IL</b>	ISRAEL



<b>IT</b>	ITALY, Itália
<b>JP</b>	JAPAN, Japão
<b>KR</b>	KOREA, REPUBLIC OF, República da Coreia
<b>LT</b>	LITHUANIA, Lituânia
<b>MA</b>	MARROCOS
<b>MK</b>	MACEDONIA
<b>MQ</b>	MARTINIQUE, Martinica
<b>MSC</b>	Miscellaneous, Diversos
<b>MT</b>	MALTA
<b>MV</b>	MALDIVAS
<b>NL</b>	NETHERLANDS, Holanda
<b>NO</b>	NORWAY, Noruega
<b>P&amp;A</b>	PARTS AND ACESSORIES, Peças e Acessórios
<b>PF</b>	FRENCH POLYNESIA, Polinésia Francesa
<b>PL</b>	POLAND, Polónia
<b>PT</b>	PORTUGAL
<b>QA</b>	QATAR, Catar
<b>RO</b>	ROMANIA, Roménia
<b>SE</b>	SWEDEN, Suécia
<b>SG</b>	SINGAPORE, Singapura
<b>SI</b>	SLOVENIA, Eslovénia
<b>Sweedn AB</b>	<i>“Sweden Aktiebolag” pronúncia em Sueco</i> , LIMITED COMPANY OR CORPORATION, Sociedade Limitada ou Organização Empresarial
<b>TH</b>	THAILAND, Tailândia
<b>TNT</b>	THOMAS NATIONWIDET TRANSPORT
<b>TR</b>	TURKEY, Turquia
<b>TT</b>	TRINIDADE AND TOBAGO, Trinidad e Tobago

<b>TW</b>	TAIWAN
<b>UM</b>	MAURITIUS, Maurícias
<b>UPS</b>	UNITED PARCEL SERVICE
<b>US</b>	UNITED STATES OF AMERICA, Estados Unidos da América
<b>VN</b>	VIETNAM, Vietname
<b>ZA</b>	SOUTH AFRICA, África do Sul

# Índice Geral

<b>1. Introdução</b> .....	1
1.1. Enquadramento.....	1
1.2. Objetivos do Estágio .....	2
1.3. Metodologia adotada.....	2
1.4. Estrutura do Relatório .....	3
<b>2. Fundamentação Teórica</b> .....	4
2.1 Logística e Cadeia de Abastecimento .....	4
2.2 Serviço ao Cliente.....	5
2.3 Custos Logísticos - Custo de Transporte .....	7
<b>3. Apresentação da empresa</b> .....	9
3.1 Evolução Histórica.....	9
3.2 Estrutura Organizacional e Instalações.....	10
3.3 Principais Produtos e Clientes .....	11
3.4 Secção de Peças e Acessórios .....	14
<b>4. Análise Situação Atual</b> .....	16
4.1 Descrição do Processo de Pedidos de Encomendas.....	16
4.2 Análise do Processo de Pedidos de Encomendas .....	18
4.3 Identificação dos Principais Problemas.....	25
<b>5. Elaboração de Propostas de melhoria</b> .....	26
5.1 Criação e Atualização das Tabelas de Preços.....	26
5.2 Introdução do Custo de Transporte no AS400 .....	29
5.3 Proposta de Vendas Online: “Política dos 100,00€” .....	31
<b>6. Conclusões e Trabalho Futuro</b> .....	35
6.1. Conclusões.....	35
6.2. Trabalho Futuro.....	36
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	37
Anexo I – Contatos com Financeiro.....	39
Anexo II - Contatos com Transportadoras .....	46
Anexo III – Política dos 100,00€.....	72

# Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama Brunswick Portugal.....	10
Figura 2 Planta das Instalações da Brunswick Portugal.....	11
Figura 3 QS ACTIV 605 OPEN - MODEL YEAR 2019.....	12
Figura 4 QS ACTIV 675 SUNDECK - MODEL YEAR 2019 .....	12
Figura 5 QS ACTIV 675 SUNDECK - MODEL YEAR 2019 .....	13
Figura 6 QS 875 SUNDECK MODEL YEAR 2019 .....	13
Figura 7 Processo simplificado de decisão para o Custo de Portes.....	17
Figura 8 Diferença em 2018 faturação Clientes MSC Versus Transportadores .....	25
Figura 9 Percentagem de Exportação por País.....	30
Figura 10 % das Encomendas segundo a origem.....	31
Figura 11 % de valor das Encomendas.....	32
Figura 12 Valor médio das Encomendas .....	32
Figura 13 Comparação faturação do transporte.....	33
Figura 14 Custo da Política dos 100,00€ .....	33

# Índice de Tabelas

Tabela 1 Exemplo Ordens de Encomenda.....	19
Tabela 2 Ordem de Encomenda N.º4185.....	19
Tabela 3 Detalhe Tracking Numbers dos Pedidos Encomendas P&A .....	20
Tabela 4 2º Detalhe Tracking Numbers dos Pedidos Encomendas P&A .....	21
Tabela 5 Detalhe relação Tracking Numbers vs Custo de Envio Transportadoras .....	22
Tabela 6 Exemplo de Encomenda sem Artigo MSC de transporte .....	22
Tabela 7 Tipos de Artigo "MSC" e tradução .....	23
Tabela 8 Percentagem Não faturação de Custos de Transporte .....	23
Tabela 9 Perca Económica em € custo transporte armazém Vila Nova de Cerveira .....	23
Tabela 10 Faturação 2018 Custo de Transporte Cliente Final .....	24
Tabela 11 Faturação 2018 Custo de Transporte pelos Transportadores .....	24
Tabela 12 Perda Económica no Custo de Transporte.....	25
Tabela 13 Número de Países de Expedição Brunswick in EMEA .....	26
Tabela 14 Tabela de Preços Custo de Transporte AS400 .....	27
Tabela 15 Quantidade Países em Falta Tabela de Preços de Transporte AS400 .....	27
Tabela 16 Nova Tabela de Preços Custo de Transporte para AS400.....	27
Tabela 17 Commonwealth's de exportação da Brunswick in EMEA .....	28
Tabela 18 Diferença em € Custo de Transporte Transportadores vs Tabela AS400 vs Nova Tabela AS400.....	28
Tabela 19 Incidência Países sem faturação Custos de Transporte .....	30

# 1. Introdução

Neste capítulo será apresentado o enquadramento do estágio, os principais objetivos a atingir, a metodologia adotada e a estrutura do relatório.

## 1.1. Enquadramento

No âmbito da frequência do Mestrado em Logística, da Escola Superior de Ciências Empresariais de Valença, do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, fez todo o sentido encontrar um estágio curricular que se enquadrasse na formação e permitisse um crescimento pessoal e profissional nesta etapa de formação.

Sendo que a Logística se define como a área da gestão responsável por controlar recursos, equipamentos e informações para a execução de todas as atividades de uma empresa, gerindo os recursos materiais, financeiros e humanos, que exijam movimentação na empresa, desde a compra e entrada de materiais, passando pelo planeamento de produção, o armazenamento, o transporte, até à distribuição dos produtos, controlando as operações e gestão de informações (Alvarenga, 2000), este estágio pretende perceber se na Brunswick Marine este processo é cumprido na secção de Peças e Acessórios e em que medida existem ações de melhoria a incorporar.

Na Brunswick Marine Vila Nova de Cerveira, na secção Peças e Acessórios, pretendia-se verificar se o custo de envio das encomendas estava a ser imputado nas mesmas sendo assim cobrado ao seu cliente. Para realização desta tarefa foram analisadas as notas de encomenda e lançamentos para perceber se existia lançamento dos custos de envio, perceber se o procedimento estava correto já na inserção dos pedidos de encomenda, se o *software* permitia cumprir o procedimento e, por fim, medir o impacto da não cobrança dos custos de envio. Segundo *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP, 2010), a Logística inclui as atividades de planeamento e programação da produção, a montagem, a embalagem, o transporte e o serviço ao cliente. Neste estágio pretende-se verificar se o processo serviço ao cliente possui imprecisões e desvios sobre os procedimentos para a imputação dos custos de transporte ao cliente e, se existirem desvios, tentar identificar porque ocorrem e que medidas adotar a fim de os eliminar.

## 1.2. Objetivos do Estágio

Este estágio curricular surge após contacto com empresa Brunswick Marine em Vila Nova de Cerveira e tem como principal objetivo a análise ao funcionamento da secção de Peças e Acessórios, no sentido de se estudar os envios de encomendas para clientes e de entender se existe um desvio na faturação dos custos de envios das encomendas a imputar aos seus clientes. Mais concretamente, pretendia-se neste estágio:

- Analisar as notas de encomenda e lançamentos de pedidos de encomenda;
- Verificar se existia lançamento dos custos de envio nas encomendas dos clientes;
- Perceber se o procedimento de lançamento dos pedidos estava correto já na inserção dos pedidos de encomenda;
- Perceber se o *software* permitia cumprir o procedimento;
- Medir o impacto da não cobrança dos custos de envio;
- Elaborar propostas de melhoria com vista à redução dos custos.

## 1.3. Metodologia adotada

O estágio foi desenvolvido através da implementação do Ciclo PDCA que significa *Plan, Do, Check, Action* (Planear, Fazer, Verificar e Agir) e que, de acordo com Andrade (2003), é idealizado como um modelo dinâmico em que a conclusão de cada uma das fases flui no começo da fase seguinte, e assim consecutivamente. Além disso, o mesmo afirma que, o processo pode ter sempre uma nova análise, o que implica em novo processo de mudança (ANDRADE, 2003). Cada uma das fases do Ciclo são descritas de seguida:

- Planear (*Plan*)

Nesta fase são definidos os objetivos de cada processo até chegar ao produto/serviço finais requeridos pelo cliente, levando em consideração a política da empresa. O planeamento deve ser composto pelos seguintes passos:

- ✓ Identificação do Problema
- ✓ Estabelecimento de Metas
- ✓ Análise do Fenómeno
- ✓ Análise do Processo
- ✓ Definição do Plano de Ação

- Fazer (*Do*)

Este é o momento em que o plano será executado, nesta fase da implantação do ciclo PDCA deverão realizar-se verificações de acordo com o método. Cada ação é realizada, conforme aquilo que foi definido na primeira fase. Assim são recolhidos dados para uma análise posterior.

- Verificar (*Check*)

Com a implementação das ações, os processos serão analisados através de ferramentas próprias, para verificar se cada processo cumpre aquilo que foi proposto no planeamento. É nesta fase que poderão ser encontrados erros ou falhas no processo.

- Agir (*Action*)

De acordo com o resultado da etapa anterior, serão observados as falhas nos processos e se os objetivos foram atingidos, caso contrário, estes devem ser melhorados e repetir as etapas anteriores.

Especificamente neste estágio, na fase de planeamento foram recolhidos e analisados os dados relativamente ao processo das encomendas e faturação ao cliente, foram identificados os problemas e foram definidas propostas de melhoria. Na segunda fase foram implementadas as propostas de melhoria e recolhidos os resultados relativamente aos desvios nos custos de transporte. De seguida foram verificados os resultados/ganhos obtidos com a implementação das propostas, sendo no final apresentadas outras ações que poderão ainda melhorar os resultados obtidos.

## **1.4. Estrutura do Relatório**

Este relatório é constituído por seis secções principais: a introdução, composta de uma secção onde se faz o enquadramento do estágio, uma secção com os objetivos para o tema proposto de estágio, a metodologia adotada para os 4 meses de estágio e a estrutura deste relatório, seguidamente surge a parte teórica com 3 temas que apresentam os conceitos científicos fundamentais neste relatório, Logística e Cadeia de Abastecimento, o Serviço ao Cliente, Custos Logísticos - Custos do Transporte. No capítulo 3 apresenta-se a empresa acolhedora do estágio primeiramente falando da sua História, apresentando a sua estrutura, quais os principais produtos e clientes e no final apresentando a secção de Peças e Acessórios que o estagiário integrou. Surge depois a análise à situação atual onde se descreve o processo dos pedidos de encomenda desta secção, analisa-se esse processo de pedidos de encomendas e após a análise identificam-se os principais problemas que o estagiário percecionou. Após a análise da situação atual, no capítulo 5, são apresentadas as propostas de melhoria que passam pela criação e atualização das tabelas de preços dos custos de envio, definição do método ideal para a introdução do custo de transporte no *software* AS400 e é apresentada também uma ideia de Marketing com a “Políticas dos 100,00€” de forma a aumentar o valor médio das encomendas através de um patamar de valor da encomenda para portes grátis. Por fim são apresentadas as principais conclusões e o trabalho futuro que o estagiário depreende.



## 2. Fundamentação Teórica

Neste capítulo apresenta-se uma breve fundamentação teórica focada nos principais conceitos subjacentes ao tema em estudo, nomeadamente a logística e a gestão da cadeia de abastecimento, a importância do serviço ao cliente, seguida dos custos logísticos mais concretamente os transportes

### 2.1 Logística e Cadeia de Abastecimento

A globalização, da sociedade e indústria, aliada à necessidade da redução de custos tornou a Logística um fator estratégico na criação de vantagens competitivas na Gestão da Cadeia de Abastecimento (GCA) (Wu, Nystrom, Lin, & Yu, 2006). Segundo o *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP, 2010) a Logística pode ser definida como “a parte da cadeia de abastecimento que é responsável por planear, implementar e controlar de forma eficaz e eficiente a armazenagem de bens, serviços e informação entre o ponto de origem e o ponto de consumo de forma a ir ao encontro dos requisitos/necessidades dos clientes”. Desta forma, existem várias atividades, denominadas atividades logísticas, que podem e devem ser analisadas de forma a alcançar vantagens competitivas. Estas atividades incluem a gestão do transporte de entrada e saída, gestão de armazenagem, gestão de materiais, gestão da resposta a encomendas, gestão de inventários, planeamento do abastecimento e da procura e gestão dos prestadores de serviços logísticos, entre outras (CSCMP, 2010). Para obter ganhos no longo prazo é imprescindível gerir a logística, melhorar as atividades logísticas e também integrar e coordenar a logística com as demais funções da empresa, entre elas as vendas, a área financeira, o marketing e as tecnologias de informação. Em suma, é necessário saber gerir a cadeia de abastecimento.

A Logística nasce para as empresas, as instituições e as organizações, contendo numerosas origens militares, a área militar não configura, no entanto, a única influência, parte-se também de conceitos da área estratégica, a área dos sistemas de informação, as áreas das tecnologias, entre várias outras (Carvalho e. a., 2004).

De acordo com (Bowersox D. C., 1996) uma grande força e ferramenta para elevar os níveis de desempenho no ramo da Logística é o uso das tecnologias de informação, uma vez que estas permitem obter as informações fiáveis no momento certo para tomar a decisão certa pelo motivo certo, e, portanto, melhorar os resultados económicos, corresponder aos níveis de satisfação do cliente e de melhor gestão dos recursos disponíveis.

Nos dias de hoje, e num mercado cada vez mais global e dinâmico, as empresas seguem a tendência de competir em redes de forma a alcançarem processos de aprendizagem conjunta e benefícios mútuos, pois por si só, as empresas não detêm todo o conhecimento para serem competitivas (Tidd, 2005). Este facto leva a que as organizações se concentrem essencialmente no que sabem fazer melhor, e as restantes operações são elaboradas por outras organizações

(Christopher, 2011). Neste sentido é relevante realçar a importância da GCA como um todo, que embora possa ser meramente interno a uma empresa, estende-se externamente, integrando parceiros a montante e a jusante, fornecedores e clientes.

A Logística, como parte da GCA, tem como principal objetivo gerir a relação entre o tempo, o custo e a qualidade do serviço (Carvalho J. C., 2010), isto é, pretende-se atingir uma solução complexa que integra baixos tempos de resposta, baixos custos e elevado serviço ao cliente, com uma perspetiva otimizada de gestão que integra e coordena com as demais funções da empresa, como o marketing, as vendas, a produção, a área financeira e as tecnologias de informação.

A GCA assume-se como uma variável competitiva importantíssima, uma vez que agrega e interfere com todas as variáveis de valor numa empresa como o custo, o serviço ao cliente, a rentabilidade dos ativos e os próprios rendimentos (Beth, et al., 2006). Uma visão mais focada afirma que a GCA procura o alcance dos seguintes objetivos (Christopher, 2011) :

- Aumento da eficácia *cross-company* (entre empresas);
- Aumento da visibilidade sobre a procura real e a partilha da informação ao longo de toda a cadeia logística;
- Diminuição do tempo de ciclo da cadeia de abastecimento;
- Planeamento entre as várias organizações;
- Alinhamento/sincronização da produção com a procura (o sistema *pull*);
- Dedicção à satisfação das necessidades do cliente final.

O que se pode entender é que a GCA pretende e procura a maior rentabilidade dos processos que esta interliga e tem a Logística como principal ferramenta que assegura esta pretensão.

## 2.2 Serviço ao Cliente

(Froehle & Sampson, 2009) argumentam que a distinção relevante para prestação do serviço ao cliente a ser considerada coloca-se entre os processos de serviços e os processos de produção (chamados *non-service processes*), quando há produtos no processo. De acordo com esta definição, o processo de serviços passa a ser mais relevante, pois na maioria das situações, esta depende altamente dos *inputs* (informações) fornecidos pelos clientes. O nível de serviço pode ser definido como a probabilidade de se conseguir satisfazer a procura dos clientes quando e onde os clientes o desejam com a gestão das informações que estes fornecem e cabe ao serviço ao cliente esta gestão de modo a conseguir que o pretendido seja o recebido pelo cliente.

No mercado atual, cada vez mais competitivo e exigente, e onde as inovações e as mudanças se sucedem de forma acelerada, e os consumidores são cada vez mais exigentes, com necessidades diferenciadas que devem ser satisfeitas e todas as empresas são confrontadas com a necessidade de procurar novas formas de gestão, de modo a garantir a fidelização dos seus parceiros e clientes. Segundo Bowersox, Closs, & Cooper (2002), a empresa deve ser

“capaz de oferecer os sete direitos certos dos seus clientes: a quantidade certa, do produto certo, no tempo certo, no lugar certo, na condição certa, no preço certo, com a informação certa”, pois os produtos só têm valor até que eles estejam ao dispor do cliente, na hora e lugar exigidos pelo preço certo”, é então importante para as empresas cumprirem quer a expectativa quer o acordado para com os seus clientes, para tal tem necessariamente que implementar e rever com regularidade os procedimentos para que não existam desvios ao método de forma a garantir qualidade de serviço.

Se no passado as empresas disponibilizavam aos seus clientes um produto *standard*, atualmente o mercado alterou-se completamente, pois as empresas vêem-se forçadas não só a oferecer uma variedade cada vez maior de produtos, como estes devem, ainda, ir ao encontro das necessidades, exigências e expectativas do mercado, isto é, dos consumidores.

Assim, neste mercado competitivo, onde qualquer empresa pode produzir bens e serviços equivalentes à concorrência, em termos de qualidade, preço, funcionalidades e outras características, as empresas procuram, cada vez mais, conquistar os clientes através da diferenciação, quer seja pela inovação dos produtos, oferta de preços e das melhores condições de pagamento, da qualidade dos produtos, das garantias suplementares ou dos descontos que oferece, na busca por esta diferenciação.

A Logística tem o papel fundamental e cada vez mais decisivo na busca de novos clientes, assim como na fidelização dos clientes atuais. “Os gestores têm de apostar em estratégias com base no cliente, satisfazendo a grande variedade das chamadas prioridades “de ordem mais elevada”, que não envolvem, necessariamente, melhorias nas características e funcionalidades dos produtos” (Moura, 2006).

Como refere (Ballou, 2004), “a Internet, procedimentos operacionais *just-in-time* e a reposição contínua dos *stocks* são, todos, fatores que levam os clientes a esperar um processamento cada vez mais ágil de seus pedidos, entrega imediata e um alto índice de disponibilidade do produto”. Assim, surgem várias alternativas para enfrentar o panorama frenético da atualidade, como é o caso dos serviços, pois é um fator essencial para a diferenciação de um produto e uma arma decisiva para o sucesso da empresa. “O serviço ao cliente, no seu sentido mais amplo, inclui disponibilidade de *stocks*, rapidez de entrega e agilidade e precisão no processamento dos pedidos” (Ballou, Business logistics and supply chain management, 2004). Corresponde, assim, de acordo com Doctker (2000), ao “(...) processo completo de resposta à encomenda do cliente. Inclui a receção da encomenda (manual ou eletronicamente), a questão do pagamento, a recolha e embalagem dos bens, a sua expedição e entrega, e ainda o apoio à sua utilização e o seu eventual retorno.”.

Moura (Moura, 2006) esclarece que o serviço ao cliente é, assim, um dos fatores que os clientes mais consideram na sua decisão de compra, mais importante até que o preço do produto ou serviço, como confirma um inquérito realizado pela American Society for Quality Control (ASQC), pois para os clientes o tempo médio de entrega, a variabilidade do mesmo, a resolução de reclamações, as políticas de devolução, a flexibilidade do sistema e o transporte utilizado são

fatores que, no ato da compra, têm um maior peso. “Certo é que, para conquistar a preferência dos clientes é necessário satisfazer os seus desejos, necessidades, até os caprichar, mesmo em aspetos aparentemente irrelevantes (Moura, 2006).

## **2.3 Custos Logísticos - Custo de Transporte**

Sendo essencial nas economias em todo o mundo o setor dos transportes tem uma importância decisiva para as mesmas. Importante para a atividade económica, o setor dos transportes possui um papel crucial na qualidade de vida da sociedade, pela possibilidade de mobilidade que oferece para pessoas e bens pelo que o sistema de transportes deve ser eficiente, seguro e flexível, sem nunca deixar de ter em conta os princípios do desenvolvimento sustentável, isto é, proporcionar tanto o bem-estar material como o bem-estar social.

“Um sistema de transporte eficiente permite que os produtos sejam enviados de forma célere para os locais onde estão a ser procurados, aumentando a sua disponibilidade para os clientes, e permitindo diminuir as vendas perdidas e/ou níveis de existências necessários para assegurar o mesmo nível de serviço” por Costa, J. P., Dias, J. M., & Godinho, P. (2010).

De acordo com Ballou (2009), o transporte é capaz de absorver entre 33,3% e 66,6% dos custos logísticos totais para uma empresa pelo que, como tão essencial num sistema logístico, o sistema de transporte desempenha um papel crucial no alcance do objetivo logístico: levar o produto para o sítio certo, na hora certa, na quantidade indicada ao custo mínimo (Carvalho e. a., 2004), esta essência na Logística, o transporte, permite acrescentar valor ao produto uma vez que o cliente o valoriza quando este se encontra ao alcance de suas necessidades, também designado por utilidade de tempo, já que possibilita a disponibilização dos produtos aquando de sua necessidade.

O custo do transporte é o fator mais importante na escolha do serviço de transporte e que varia de acordo com o modo de transporte utilizado, e na análise deste custo é necessário ter em conta o custo da realização do trajeto em si, como os restantes custos inerentes ao transporte, como custos associados à carga e descarga da mercadoria bem como os custos associados à utilização dos terminais. Ballou (2004) afirma que “entre os custos relevantes figuram itens como combustível, salário, manutenção, depreciação do equipamento e custos administrativos”.

Costa, J. P., Dias, J. M., & Godinho, P. (2010) defendem que cabe à empresa estabelecer critérios de imputação e medição rigorosos para o modo como os custos de combustível, mão-de-obra, manutenção, amortizações e custos administrativos são imputados a cada transporte específico, pois só assim é possível uma correta comparação das diferentes alternativas que podem ser atendidas para o transporte das mercadorias por parte da mesma para os seus clientes.

Se os custos logísticos possuem uma parte fixa existe também uma parte variável que depende da distância, da quantidade e do tipo de produtos que se transporta, e que pode ainda resultar

em custos de combustível e à mão de obra variáveis, à manutenção do equipamento e ao manuseamento dos produtos. Segundo Costa, J. P., Dias, J. M., & Godinho, P., (2010), muitos dos custos não são pagos diretamente mas acabam por refletir-se em taxas de utilização. Muitas vezes aos custos fixos somam-se custos variáveis, como é o caso do custo da construção e manutenção de uma autoestrada, que se reflete sob a forma de custos variáveis, como impostos sobre o combustível ou portagens e são os custos fixos e variáveis que devem ser considerados num determinado valor monetário definido através de política interna a fim de os imputar ao cliente uma vez que na Brunswick estes devem ser suportados pelo próprio, o cliente.

## **3. Apresentação da empresa**

Neste capítulo será apresentada a empresa onde foi desenvolvido o estágio, com referência à sua evolução histórica, estrutura organizacional e instalações, principais produtos e clientes, e por fim, é descrito com mais pormenor o funcionamento da secção de Peças e Acessórios, onde se desenvolveu o estágio propriamente dito.

### **3.1 Evolução Histórica**

A Brunswick Marine in EMEA surge após aquisição da Supra – Industria Têxtil Lda que fundada em 1995 dedicava-se à produção de embarcações semi rígidas de Marca Valiant e respetivos acessórios que denotava, desde a sua fundação, elevada capacidade de crescimento e desenvolvimento.

Em Agosto de 1999, 49% do capital da Supra é adquirido pelo grupo multinacional Brunswick que era já líder mundial no setor náutico desportivo, esta aquisição permite à Valiant uma maior projeção nos mercados internacionais permitindo um plano estratégico sustentado.

É em 2005 que a Brunswick adquire a totalidade das ações da Supra e desde então diversas ações de alteração e reestruturação são implementadas de forma a adequar a empresa existente, Supra, ao rumo e visão da empresa internacional, Brunswick, que a faz depender da sede da Marine Power na Bélgica. Em março de 2007 surge uma nova reestruturação, desta vez a Marine Power e a Brunswick European Group fundem-se e nasce então a Brunswick Marine in EMEA. A partir de junho de 2007 a Supra passa a designar-se Brunswick in EMEA Operations Lda, vulgarmente conhecida como Brunswick Portugal, e assim passa a existir uma maior integração desta empresa dentro do grupo multinacional da náutica desportiva.

Em 2009 um enorme passo é dado quando é transferida toda a linha de produção Bayliner da USMarine para a Brunswick Portugal alargando o leque de produtos fabricados e passando a incluir a produção de embarcações rígidas. Em 2011 vários modelos da marca QuickSilver são também transferidos para a produção da Brunswick Portugal.

A 1 de outubro de 2011 um enorme incêndio destrói significativamente a terceira nave de produção que somente em julho de 2012 é reaberta com o novo desenho de produção e organização que vem otimizar a linha de produção e armazém de componentes.

Em 2012 as Marcas Bayliner e Valiant são descontinuadas e a produção da Brunswick Portugal é totalmente dedicada à produção da Marca Quicksilver como até então.

### 3.2 Estrutura Organizacional e Instalações

Seguidamente é apresentada a estrutura Organizacional da Brunswick Portugal, muito seccionada e departamentalizada, onde se destaca a Secção Peças e Acessórios dirigida por Gabriela Dias, identificada na Figura 1, pode-se observar que responde diretamente ao Diretor de fábrica Alain Afonso.

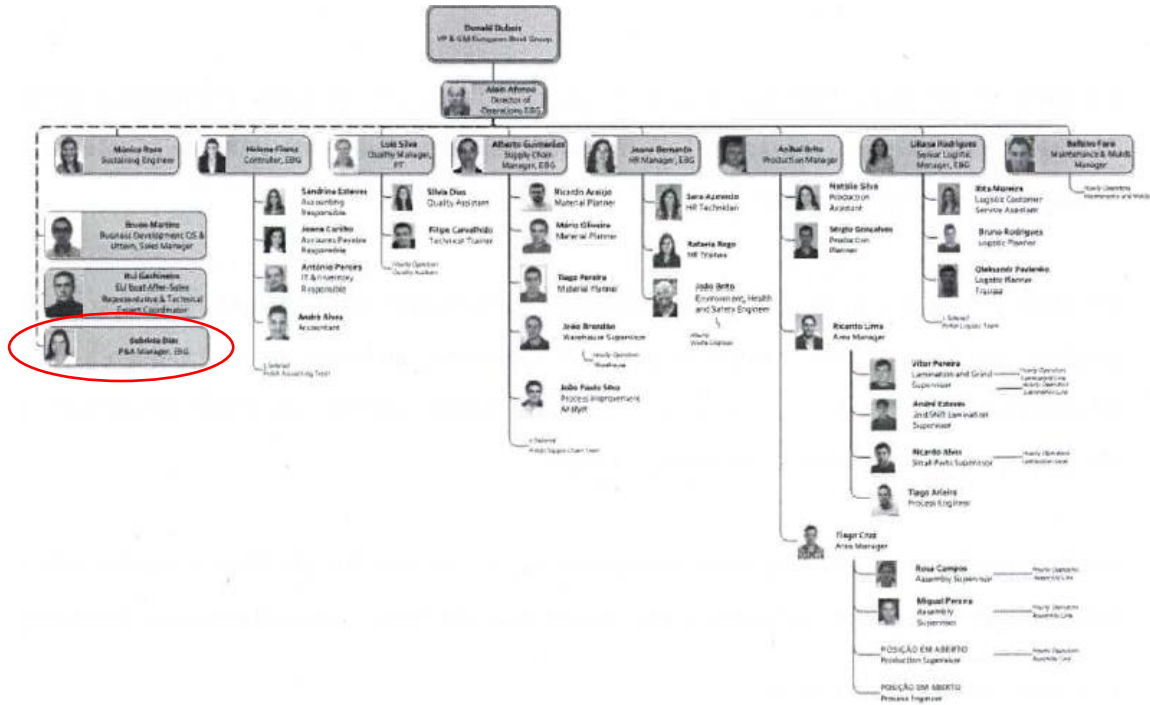


Figura 1 Organigrama Brunswick Portugal

Composta por 6 Naves, como se pode visualizar na Figura 2, a Brunswick Portugal possui uma só linha de produção de embarcações que se desenvolve na Nave 1, Nave 2 e Nave 3, onde na Nave 2 se localiza o processo de laminação com fibra de vidro de cascos e cobertas bem como a reparação e pintura de moldes, seguidamente segue para Nave 1 onde se processa o corte de excesso de fibra dos moldes e acabamentos nos cascos e cobertas, são verificados pela Qualidade e corrigidas eventuais imperfeições. Seguem após verificação e correções para Nave 3 onde decorrem todos os processos de montagem de Peças e Acessórios que compõem cada embarcação e no final de linha são efetuados testes de Qualidade que, quando aprovados, seguem para limpeza e embalagem a fim de serem armazenados em parque fechado como armazém de produto final para seguirem por transporte dedicado para o cliente final.

Na Nave 4 está localizado o armazém de grandes volumes, de espumas e é efetuada a reparação de moldes, na Nave 5 é a fabricação em fibra e acabamento de pequenas peças que seguirão para montagem nas embarcações, na Nave 6 está localizada a carpintaria onde são fabricadas todas as peças e estruturas de madeira de acordo com especificações de cada embarcação bem como o armazém principal da Brunswick Portugal que cabe a responsabilidade de assegurar o abastecimento da linha de produção e também as Peças e Acessórios ao cliente final.

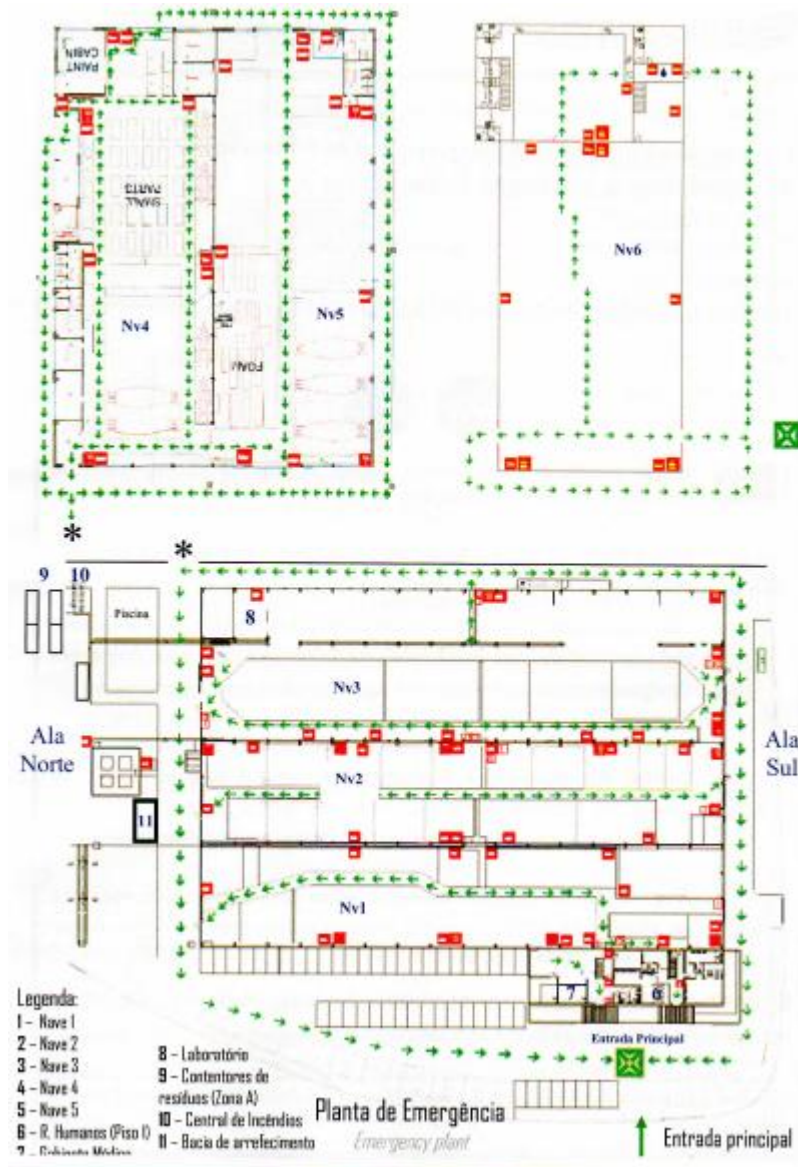


Figura 2 Planta das Instalações da Brunswick Portugal

### 3.3 Principais Produtos e Clientes

A Brunswick Portugal dedica-se à fabricação de embarcações de lazer rígidas em fibra de vidro que oscilam entre os 4,4 metros e os 8,5 metros da Marca Quicksilver (Figuras 3 a 6).

A Produção é um processo industrial de aplicação de fibra e resina e é através da produção interna de todos os componentes e estruturas deste material que se tenta assegurar e garantir uma maior fiabilidade e qualidade do produto final.

Tratando-se de embarcações de lazer a Brunswick procura que as mesmas potenciem a experiência daqueles para quem navegar é um prazer e até uma forma de vida procurando assegurar a maior comodidade, conforto e segurança em todas as embarcações produzidas.





*Figura 3 QS ACTIV 605 OPEN - MODEL YEAR 2019*



*Figura 4 QS ACTIV 675 SUNDECK - MODEL YEAR 2019*



*Figura 5 QS ACTIV 675 SUNDECK - MODEL YEAR 2019*



*Figura 6 QS 875 SUNDECK MODEL YEAR 2019*

Como principais clientes da Brunswick Portugal, podem-se identificar os seguintes:

- Mercury Marine USA
- Mercury Marine Canada
- Mercury Marine Latin America
- Mercury Marine Ásia Pacífico
- Mercury Marine México

Filiais da Brunswick Marine:

Brunswick In EMEA

Brunswick In Italy

Brunswick In Finland and Baltic

Brunswick In Norway International Ltd

Brunswick In France

Brunswick In Sweden AB

Brunswick In Germany

Brunswick In Switzerland

### **3.4 Secção de Peças e Acessórios**

A secção de Peças e Acessórios funciona como uma secção autónoma que responde diretamente ao Diretor Geral da Brunswick Portugal, é gerida por Gabriela Dias e um assistente em Brunswick Portugal, possuindo também dois elementos no armazém da Polónia a fim de gerirem as encomendas satisfeitas deste armazém.

As encomendas são geradas pelo Serviço ao Cliente localizado na Polónia, lançadas no AS400 e quando o *stock* dos artigos se localiza no armazém 15 08, armazém de Vila Nova de Cerveira, cabe a Gabriela Dias gerir as encomendas, de forma a coordenar com o armazém local e a secção de Logística, a expedição das mesmas para o cliente final. Quando a encomenda é enviada do *stock* 29 11, *stock* do armazém da Polónia, a gestão de encomendas para este armazém cabe à equipa de Peças e Acessórios local.

Se há modelos de barcos que partilham peças e acessórios, há peças e acessórios que são exclusivos de um ou mais modelos de barcos, é o número individual de cada artigo que identifica em qual modelo de barco é utilizado e por quais modelos de barcos é também partilhado. Na BOM, *Bill of Materials*, definida pela Engenharia da Brunswick estão identificados todos os artigos que compõem cada modelo de barco e também pela qual se guia esta secção para elaborar catálogos bem como satisfazer encomendas.

A Brunswick garante disponibilidade de peças substitutas por um período de 10 anos sobre os barcos comercializados, pelo que é fulcral gerir o *stock* de peças e acessórios de modelos de barcos de anos transatos. Se para alguns artigos é fácil essa gestão, uma vez que ou são produzidos pela Brunswick Marine, ou até porque são utilizados durante um longo período de tempo e existem ao longo dos modelos anuais, para outros artigos é desafiante esta gestão pois têm de se calcular necessidades eventuais e decidir em possuir esses artigos em *stock* físico ou ter a garantia que os mesmos estarão disponíveis em fornecedores no momento que forem necessários. É esta a gestão que a responsável desta secção tem de garantir para que as encomendas pedidas sejam todas satisfeitas.

Esta secção é também responsável pela elaboração dos catálogos de peças e acessórios que são disponibilizados ao cliente a fim de se apresentarem todos os componentes necessários por melhoria ou necessidade dos barcos produzidos pela Brunswick Marine, e a cada ano é necessário elaborar ou atualizar catálogos, por evolução do modelo de barco comercializado, devido a melhorias tecnológicas, de *design*, funcionais ou ambientais e cabe a esta secção

disponibilizar o catálogo atualizado no momento de lançamento da série de barcos respetiva a esse ano corrente,

Durante o estágio foi possível perceber como se elaboravam os catálogos dos barcos que são produzidos pela Brunswick Portugal, onde o assistente tem a função de, pela BOM, verificar quais os artigos que têm de ser atualizados ou inseridos no catálogo a elaborar do novo modelo de barco. Pela comparação do número individual de cada artigo da BOM do modelo anterior para a BOM do novo modelo de barco, em Excel através de fórmula comparativa das colunas dos artigos, facilmente se verifica que os artigos não coincidem e têm então de ser atualizados em catálogo. O assistente tem então de, fisicamente em armazém, fotografar este artigo específico, no catálogo atualizar a imagem do mesmo e acrescentar eventuais características que tenham sido alteradas. Dos barcos produzidos na Polónia, os catálogos são também atualizados ou elaborados pela equipa local pelo facto dos componentes que compõem estes modelos estarem fisicamente neste armazém.

## 4. Análise Situação Atual

Neste capítulo apresenta-se a descrição e análise do processo de pedido de encomendas e imputação de custos, na secção de peças e acessórios, e que irá permitir a identificação de pontos de melhoria a implementar neste processo.

### 4.1 Descrição do Processo de Pedidos de Encomendas

Atualmente, todos os pedidos de encomendas de Peças e Acessórios para os modelos de embarcações que são produzidas pela Brunswick Marine, são processados pelo Serviço ao Cliente centralizado na Polónia, e este, consoante o *stock* existente, envia pedido da encomenda para o armazém na Polónia ou para o armazém Portugal Vila Nova de Cerveira, onde incidirá este trabalho, ou até para ambos fracionando encomenda consoante o *stock* existente em ambos armazéns, sendo estes armazéns que satisfazem o envio de encomendas para os clientes. De notar que o armazém de Vila Nova de Cerveira possui todas as peças e acessórios dos modelos de embarcações produzidas localmente. No armazém da Polónia existem as restantes peças e acessórios das restantes embarcações produzidas pela marca e algumas peças das embarcações produzidas em Portugal. Na Figura 7 apresenta-se o fluxograma referente ao processo de lançamento de encomenda e respetiva decisão de afetação dos custos de portes.

O Serviço ao Cliente por telefone ou suporte escrito (endereço eletrónico) recebe o pedido do cliente para uma encomenda, que pode ser por garantia ou não, identificando os artigos em questão, gera uma Nota de Encomenda do cliente no *software* AS400 Brunswick Marine e destina, através da existência de *stock*, a expedição da mesma a partir dos seus armazéns. Tratando-se de uma garantia o custo de transporte não é faturado e é a Secção de Garantias a responsável pela resolução da reclamação através do envio de nova peça de substituição ou reparação no local, não sendo este o caso, manualmente tem de se incluir custo de transporte à encomenda. Este custo está configurado no *software* através de tabelas de preços de expedição consoante a soma de peso volumétrico de todos os artigos em questão de cada encomenda e país de destino, isto é, todas as encomendas colocadas à Secção Peças e Acessórios, que não são de garantia, tendo então que ser cobrados os custos de transporte ao cliente.

Ao ser indicado o armazém de origem do envio da encomenda existem, no *software* AS400, diferentes linhas de preenchimento e existe um campo específico para os Custos de Envio que deve ser preenchido com “Sim” ou “Não”, sendo automaticamente lançado o custo de transporte, consoante o volume dos artigos e o País de destino da encomenda, no respetivo documento.

Por definição a opção preenchida é “Não”, uma vez que o Serviço ao Cliente tanto lida com pedidos de encomendas para peças de substituição ou melhoria das embarcações, como com reclamações de garantia, artigos defeituosos ou não conformes, e é este facto que faz existir esta configuração definida por defeito, entende-se ser preferível não imputar custo de envio numa encomenda que gerar uma fatura deste custo de envio numa reclamação de garantia.

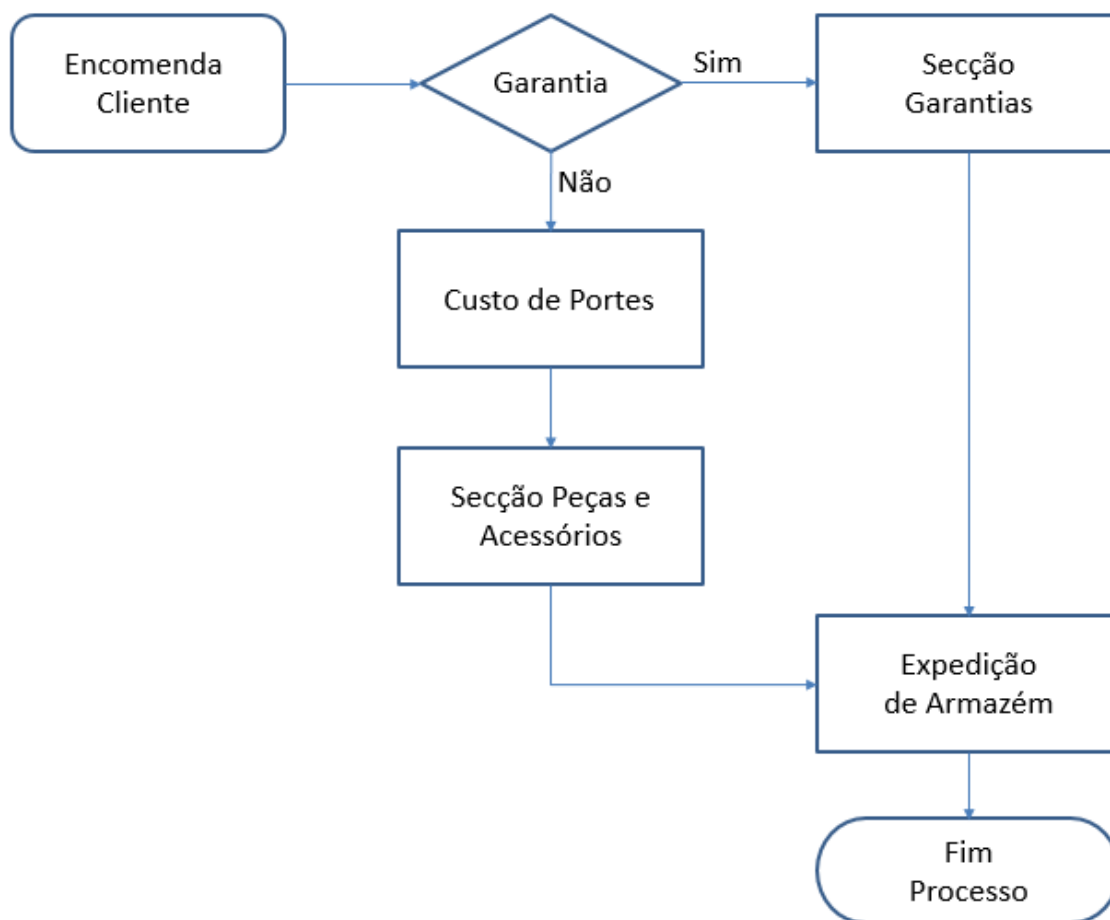


Figura 7 Processo simplificado de decisão para o Custo de Portes

Ao ser indicado o armazém de origem do envio da encomenda existem, no *software* AS400, diferentes linhas de preenchimento e existe um campo específico para os Custos de Envio que deve ser preenchido com “Sim” ou “Não”, sendo automaticamente lançado o custo de transporte, consoante o volume dos artigos e o País de destino da encomenda, no respetivo documento.

Por definição a opção preenchida é “Não”, uma vez que o Serviço ao Cliente tanto lida com pedidos de encomendas para peças de substituição ou melhoria das embarcações, como com reclamações de garantia, artigos defeituosos ou não conformes, e é este facto que faz existir esta configuração definida por defeito, entende-se ser preferível não imputar custo de envio numa encomenda que gerar uma fatura deste custo de envio numa reclamação de garantia.

Gerar fatura de custos de envio numa encomenda de garantia é um duplo erro que geraria nova reclamação pelo cliente, no entanto o procedimento é que esta opção seja alterada para “Sim” quando o pedido de Encomenda não é gerado por garantia e assim ser imputado o Custo de Transporte dos artigos ao cliente.

No *software* AS400 Brunswick Marine estão listados todos os artigos que constituem as *Bill of Materials* (BOM) de todas as embarcações produzidas pela Marca Brunswick Marine, estão listados com peso e dimensões bem como valor de venda ao cliente. O suporte visual oferecido

ao cliente das Peças e Acessórios para cada embarcação é feito através de catálogos de peças para cada modelo de embarcação e ano de produção produzida pela Marca, e é então através destes catálogos de peças que são encomendados os artigos necessários através das referências individuais.

## 4.2 Análise do Processo de Pedidos de Encomendas

Após a percepção do processo de pedido de encomendas, procedeu-se à sua análise para que fosse possível identificar aspetos a melhorar no processo, com o objetivo de reduzir os custos verificando se os custos de transportes estavam a ser corretamente imputados aos clientes, em todas as encomendas.

Começou-se por descarregar, do *software* AS400, a listagem das ordens de encomenda desde início de 2018 e perceber que dados existiam, qual o caminho a tomar e assim estudar-se o desvio de custos de transporte entre a faturação desta rubrica aos clientes pelo faturado pelas empresas de transporte à Brunswick Marine.

Felizmente a Secção Peças e Acessórios do armazém Portugal Vila Nova de Cerveira e Polónia possuem conta própria para expedição de encomendas por transportadores, o que permitiu uma análise de eventuais desvios entre o faturado ao cliente e o faturado pelas empresas de transporte à Brunswick Marine.

Através da descarga das ordens de encomenda referentes ao ano de 2018, ano que se baseou este estudo, da Secção de Peças e Acessórios para *Excel* foi possível observar todos os campos e dados existentes nos mesmos. Percebeu-se que existia muita informação mas não a totalidade de informação necessária para este estudo.

Começa assim uma tarefa que, apesar de conseguir identificar uma linha de raciocínio e objetividade, tende a complicar-se devido ao facto de muita da informação ser de inserção manual e estar distribuída por diversas bases de dados e ter de ser tratada, entendida e processada.

Começando na informação básica do *software* AS400, analisou-se a informação disponível tentando entender a mesma

Na Tabela 1 pode-se observar exemplo da informação constante de uma Ordem de Encomenda onde se destaca:

IRBRCD= País de destino da encomenda

IRIVN2= Número da fatura da encomenda ao cliente

IRORD2= Número da encomenda

IDPRT1= Linha de artigos lançados na fatura

IDPRT2= Códigos de faturação

IDDESC= Descrição dos códigos de faturação

IDNTUN= Valores faturados

IDCURL= Moeda de faturação

Coluna1= Notas manuais da encomenda

Tabela 1 Exemplo Ordens de Encomenda

IRBRCD	IRIVN1	IRIVN2	IRORD1	IRORD2	IDPRT1	IDPRT2	IDDESC	IDEDSA	IDNTUN	IDEXTN	IDCURL	IDIVDT	Coluna1
FR	2018	3633	2018	2598	INT	555CABP+SSWIMPA	555 CAB P&S SWIM	PLTFRM EXT P&A	260	260	EUR	10-02-2018	UPS 1Z1A582X6894421746
FR	2018	3633	2018	2598	INT	555CABGPSPA	555 CAB GPS P&A		802	802	EUR	10-02-2018	UPS 1Z1A582X6894421746
FR	2018	3633	2018	2598	INT	2209054	CUSH, CONSOLE	FILLER TV	49,84	49,84	EUR	10-02-2018	UPS 1Z1A582X6894421746
FR	2018	3633	2018	2598	MSC	51000F	FRET		18,2	18,2	EUR	10-02-2018	UPS 1Z1A582X6894421746
FR	2018	6185	2018	2598	INT	555CABINTTABLPA	555CAB INTER TABL	E & CUSH FIL P&A	220	220	EUR	24-02-2018	UPS 1Z1A582X6897100248
FR	2018	6185	2018	2598	INT	555OPST&CSLCPVA	555OP SEAT & CNSL	COVERS P&A	205	205	EUR	24-02-2018	UPS 1Z1A582X6897100248
FR	2018	6185	2018	2598	INT	555OPSKIPOLEPA	555OP SKI POLE P&	A	306,91	0	EUR	24-02-2018	UPS 1Z1A582X6897100248
FR	2018	6185	2018	2598	MSC	51000F	FRET		50	50	EUR	24-02-2018	UPS 1Z1A582X6897100248
FR	2018	6185	2018	2598	MSC	51000F	FRET		18,1	18,1	EUR	24-02-2018	UPS 1Z1A582X6897100248
FR	2018	6185	2018	2598	INT	2257980	TRANSUDUCER, HDI SK	IMMER 9 PIN EVO3	57,33	57,33	EUR	24-02-2018	UPS 1Z1A582X6897100248

Pode-se então ler que na Encomenda nº 2598 são faturados 7 artigos de peças e acessórios, 3 artigos de transporte (*FRET*) que resulta em 2 faturas distintas nº 3633 e nº6185 bem como 2 *tracking numbers* diferentes neste caso do transportador UPS.

Caso não existissem erros de faturação todas as encomendas teriam que ter estas características presentes, o que significaria que os lançamentos estavam corretos e os procedimentos a ser cumpridos, no entanto existem inúmeras encomendas que não cumprem o procedimento.

A título de exemplo, na Tabela 2, pode-se visualizar a ordem de encomenda nº 4185:

Tabela 2 Ordem de Encomenda N.º4185

IRBRCD	IRIVN1	IRIVN2	IRORD1	IRORD2	IDPRT1	IDPRT2	IDDESC	IDEDSA	IDNTUN	IDEXTN	IDCURL	IDIVDT	Coluna1
FR	2018	2775	2018	4185	VAP	33020007	DRAIN PLUG 42MM		8,46	16,92	EUR	03-02-2018	UPS 1Z1A582X6899373423
FR	2018	2775	2018	4185	VAP	33020041	VALVE OF NOT RETU	RN Ø 42MM	3,38	6,76	EUR	03-02-2018	UPS 1Z1A582X6899373423
FR	2018	2775	2018	4185	VAP	33020056P	TELESCOPIC ALUMIN	IUM PADDLE BLACK	21,99	43,98	EUR	03-02-2018	UPS 1Z1A582X6899373423

Na encomenda nº 4185, acima apresentada, são faturados 3 artigos de peças e acessórios, nenhum artigo de transporte, e é gerada uma fatura nº2775 ao cliente bem como anotação do *tracking number* do transportador de expedição da encomenda, a UPS.

Logo se identifica uma informação crucial que vai ajudar a analisar os dados e chegar ao objetivo proposto, o *tracking number* individual de cada encomenda que por sinal é registado e se pode ler no detalhe obtido do AS400.

Percebe-se que existe informação dispersa e que seria necessário condensá-la para se trabalhar na totalidade da mesma e assim obter o resultado mais fidedigno e completo possível, foi então necessário aceder a informação existente em:

- **Secção de Logística** - ter acesso ao suporte físico da expedição de encomendas de Peças e Acessórios onde cada encomenda era identificada pelo *tracking number* do transportador e por sua vez era também preenchido o custo de transporte no momento da reserva;



- **Secção de Contabilidade** - ter acesso à faturação das empresas de transporte para o período de análise (como contatos em Anexo I);

- **Secção Informática** - a fim de se solicitar exportação do AS400 de base de dados que permita a maior informação possível bem como relatórios mais completos e direcionados à informação pretendida;

- **Acesso às faturas das transportadoras** TNT e UPS através do acesso à conta Brunswick nestes operadores e descarga das faturas emitidas desde Janeiro à data disponível (como contatos em Anexo II);

Com toda esta informação a dissipada por vários ficheiros de *Excel* foi necessário criar uma base de dados única de forma a conseguir condensar a informação pertinente e necessária, ou seja o custo de transporte de cada encomenda e o valor de transporte faturado aos clientes de cada encomenda.

Identificou-se um ponto comum e que permitia uma análise direcionada: o *tracking number* dos transportadores que era identificado nas várias bases de dados e assim se conseguiria relacionar pedidos de encomendas, faturação do custo de transporte ao cliente e também o custo de transporte debitado pelas empresas de transporte.

Tabela 3 Detalhe Tracking Numbers dos Pedidos Encomendas P&A

VLOOK TRACKING NUMBER (FX LOGÍSTICA / # TRACK Nº)
1Z1A582X0494052630
1Z1A582X0494052630
1Z1A582X0494052630
1Z1A582X68949542241Z1A582X6897925152
1Z1A582X68949542241Z1A582X6897925152
1Z1A582X68949542241Z1A582X6897925152
1Z1A582X68949542241Z1A582X6897925152
1Z1A582X68949542241Z1A582X6897925152
1Z1A582X68949542241Z1A582X6897925152
1Z1A582X68903566551Z1A582X68939542621Z1A582X68968842701Z1A582X68944217461Z1A582X6897100248
1Z1A582X68903566551Z1A582X68939542621Z1A582X68968842701Z1A582X68944217461Z1A582X6897100248
1Z1A582X68903566551Z1A582X68939542621Z1A582X68968842701Z1A582X68944217461Z1A582X6897100248
1Z1A582X68903566551Z1A582X68939542621Z1A582X68968842701Z1A582X68944217461Z1A582X6897100248
1Z1A582X0490430210
1Z1A582X0490430210
1Z1A582X0494861444
1Z1A582X0494861444

Na Tabela 3 pode ver-se que os *tracking number* das encomendas surgem seguidos sem espaçamento, existiu a imperativa necessidade de com fórmulas *Excel* separar em diferentes colunas cada *tracking number* seguindo a lógica de cada um possuir 18 algarismos, na Tabela 4 mostra-se a separação forçada dos *tracking number* das encomendas:

Tabela 4 2º Detalhe Tracking Numbers dos Pedidos Encomendas P&A

LEFT TRACKING NUMBER (FX LOGÍSTICA / # TRACK Nº)	RIGHT TRACKING NUMBER (FX LOGÍSTICA / # TRACK Nº)	1º MIDDLE TRACKING NUMBER (FX LOGÍSTICA / # TRACK Nº)	2º MIDDLE TRACKING NUMBER (FX LOGÍSTICA / # TRACK Nº)	3º MIDDLE TRACKING NUMBER (FX LOGÍSTICA / # TRACK Nº)	4º MIDDLE TRACKING NUMBER (FX LOGÍSTICA / # TRACK Nº)	5º MIDDLE TRACKING NUMBER (FX LOGÍSTICA / # TRACK Nº)
1Z1A582X0494052630						
1Z1A582X0494052630						
1Z1A582X0494052630						
1Z1A582X6894954224	1Z1A582X6897925152					
1Z1A582X6894954224	1Z1A582X6897925152					
1Z1A582X6894954224	1Z1A582X6897925152					
1Z1A582X6894954224	1Z1A582X6897925152					
1Z1A582X6894954224	1Z1A582X6897925152					
1Z1A582X6890356655	1Z1A582X6897100248	1Z1A582X6893954262	1Z1A582X6896884270	1Z1A582X6894421746		
1Z1A582X6890356655	1Z1A582X6897100248	1Z1A582X6893954262	1Z1A582X6896884270	1Z1A582X6894421746		
1Z1A582X6890356655	1Z1A582X6897100248	1Z1A582X6893954262	1Z1A582X6896884270	1Z1A582X6894421746		
1Z1A582X6890356655	1Z1A582X6897100248	1Z1A582X6893954262	1Z1A582X6896884270	1Z1A582X6894421746		
1Z1A582X0490430210						
1Z1A582X0490430210						
1Z1A582X0494861444						
1Z1A582X0494861444						

Na Tabela 5 apresenta-se a identificação do custo de envio pelas transportadoras para o *tracking number* respetivo de cada encomenda, no entanto cada linha de *Excel* não é uma encomenda, são sim as linhas das encomendas dependendo do número de artigos encomendados por cada pedido, no entanto cada pedido é identificado por um número individual e que se vai repetindo por cada linha que integra este número individual pelo que o custo de envio repete-se, pois na realidade se o *tracking number* somente possui um custo de envio associado mas repetindo-se por várias linhas este custo também se repete, no final apenas é assumido o custo único por cada *tracking number* para a análise final.

Tabela 5 Detalhe relação Tracking Numbers vs Custo de Envio Transportadoras

UPS FREIGHT COST "UPS invoices-summary"	UPS FREIGHT COST "UPS invoices-summary"	UPS FREIGHT COST "UPS invoices-summary"	UPS FREIGHT COST "UPS invoices-summary"	UPS FREIGHT COST "UPS invoices-summary"	UPS FREIGHT COST "UPS invoices-summary"	UPS FREIGHT COST "UPS invoices-summary"	SUM TOTAL COST "TRACK Nº LOGISTICA"
28,71 €							28,71 €
28,71 €							28,71 €
28,71 €							28,71 €
62,23 €	60,43 €						122,66 €
62,23 €	60,43 €						122,66 €
62,23 €	60,43 €						122,66 €
62,23 €	60,43 €						122,66 €
62,23 €	60,43 €						122,66 €
	61,14 €	16,75 €	115,81 €	61,80 €			255,50 €
	61,14 €	16,75 €	115,81 €	61,80 €			255,50 €
	61,14 €	16,75 €	115,81 €	61,80 €			255,50 €
	61,14 €	16,75 €	115,81 €	61,80 €			255,50 €
22,12 €							22,12 €
22,12 €							22,12 €
13,75 €							13,75 €
13,75 €							13,75 €

... P&A orders TRACK Nº-NOTA F10-INVOICE PIVOT NOTA F10 - 3 TRACK Nº-LOC

Na Tabela 6, já se identifica um desvio na faturação pois não está discriminado o custo de transporte a imputar ao cliente para esta encomenda que foi expedida do armazém Vila Nova de Cerveira.

Tabela 6 Exemplo de Encomenda sem Artigo MSC de transporte

IRBRCD	IRIVN	IRIVN	IRORD	IRORD	IDPRT1	IDPRT2	IDDESC	IDEOSA	IDNTUN	IDEXTN	IDCURL	IDIVDT	Column1
FR	2018	2775	2018	4185	VAP	33020007	DRAIN PLUG 42MM		8,46	16,92	EUR	03-02-2018	UPS 1Z1A582X6899373423
FR	2018	2775	2018	4185	VAP	33020041	VALVE OF NOT RETU/ RN Ø 42MM		3,38	6,76	EUR	03-02-2018	UPS 1Z1A582X6899373423
FR	2018	2775	2018	4185	VAP	33020056P	TELESCOPIC ALUMIN IUMPADDE BLACK		21,99	43,98	EUR	03-02-2018	UPS 1Z1A582X6899373423

O artigo “MSC” é um artigo que em AS400 foi adotado a fim de faturar serviços, nesta análise este serviço é o custo de portes a imputar à encomenda de Peças e Acessórios na Brunswick Marine. Está apresentado na Tabela 7 a descrição que o artigo “MSC” assume mediante o cliente a que se destina a faturação do mesmo, apresenta-se a tradução, pois foi necessária a fim de se perceber se a linha de valor do artigo em nota de encomenda se referia ao custo de transporte a imputar.

Tabela 7 Tipos de Artigo "MSC" e tradução

MSC TYPE	DESCRICAÇÃO	CLIENTE	TRADUÇÃO
	FREIGHT COST	EN	FREIGHT
	FRET	FR	FREIGHT
	FRAKT	NO	SHIPPING
	VRACHTKOSTEN	NL	FREIGHT COSTS
	FREIGHT& DOC COST	DA	FREIGHT & DOC COST
	FRACHT	CH	FREIGHT
	ENTSORGUNGSKOSTEN	DE	DISPOSAL COSTS
	FRAKTKOSTNAD	SW	FREIGHT
	FREIGHT	EN	FREIGHT
	SPESE TRASPORTO	IT	TRANSPORT COSTS
	ANTEIL BEZUGSKOST	DE	SHARE OF COSTS
	FREIGHT PARTICIP.	FR	FREIGHT PARTICIP.
	SP. TRASPORTO P/A	CH	SP. TRANSPORT P / A
	FREIGHT FINLAND ORS	FI	FREIGHT
	Freight Freight	EN	FREIGHT

E assim foi dado o primeiro passo na análise, identificar as encomendas sem custo de transporte associado e que representam um desvio ao procedimento implementado, que se demonstra em quantidade na tabela 8 seguidamente.

Tabela 8 Percentagem Não faturação de Custos de Transporte

	Contagem Pedidos "Sem MSC" lançado	Número Total de Pedidos	% MSC Não Faturados
SEM ARTIGO MSC NOS PEDIDOS:	262	708	37,01%

Obtém-se a primeira conclusão da análise, 37.01% das encomendas expedidas do armazém Vila Nova de Cerveira não possuem linha de artigo "MSC" que é associado ao custo de transporte das mesmas, o que se deduz então que não foi cobrado ao cliente o custo de transporte.

Sendo uma percentagem elevada, decidiu-se avaliar o impacto em termos financeiros desta diferença através de uma associação direta entre o faturado ao cliente em Custos de transporte e o faturado pelas empresas de transporte (Tabela 9).

Tabela 9 Perca Económica em € custo transporte armazém Vila Nova de Cerveira

FATURAÇÃO DE ARTIGO MSC €:	24.829,61 €
CUSTO UPS:	34.272,85 €
UPS_vs_MSC:	-9.443,24 €

Efetivamente verifica-se uma diferença significativa entre o valor faturado em custos de transporte ao cliente e os custos imputados pela transportadora UPS, pois foi faturado nas ordens de encomenda 24.829,61€ ao cliente e UPS imputa na conta de P&A 34.272,85€ obtém-se assim um défice de 9.443,24€ diretos na conta do armazém Portugal.

Se atendermos que o valor cobrado pelo transportador UPS representa apenas 13% do custo de cobrança pelas empresas de transporte para a Secção Peças e Acessórios da rubrica transportes, é bem possível que esta análise resulte em valores muito interessantes a fim de se aplicarem medidas corretivas no procedimento para a imputação de custos de transporte ao cliente.

De salientar que a análise incidiu no período de 1 de janeiro a 15 de dezembro de 2018 e com dados de faturação extraídos do *software* AS400 Brunswick Marine, suportado com dados de faturação dos transportadores envolvidos, somente na expedição de encomendas de Peças e Acessórios.

Assim, na Tabela 10, apresentam-se os dados globais relativos aos custos de transporte faturados ao cliente final.

*Tabela 10 Faturação 2018 Custo de Transporte Cliente Final*

Tabela de MSC Faturado ao Cliente:			
ANO	ARMAZÉM	ARTIGO	SOMA €
2018	15 08	MSC	33.281,34 €
	29 11	MSC	142.795,42 €
		FATURAÇÃO MSC:	<b>176.076,76 €</b>

Em 2018 foi faturado ao cliente um total de 176.076,76€ de custos de transporte através do artigo “MSC”, o armazém Portugal Vila Nova de Cerveira corresponde ao *stock* 15 08 e armazém da Polónia ao *stock* 29 11, este artigo é constante nas linhas de faturação das Encomendas expedidas por um e outro armazém.

Do lado dos transportadores somente foi possível obter dados de faturação referentes de Janeiro a Outubro de 2018, que apresenta um total de faturação de 290,807,53€ imputados à Secção de P&A, realça-se claramente uma disparidade elevada mesmo tendo em conta a falta de 2 meses de faturação dos transportadores, dados da Tabela 11 e Figura 8.

*Tabela 11 Faturação 2018 Custo de Transporte pelos Transportadores*

Soma Faturação UPS_EUR:	JAN_OUT_	38.858,39 €
Soma Faturação TNT_EUR:	000230015:	251.949,14 €
	TRANSPORTADORES CUSTO TOTAL:	<b>290.807,53 €</b>

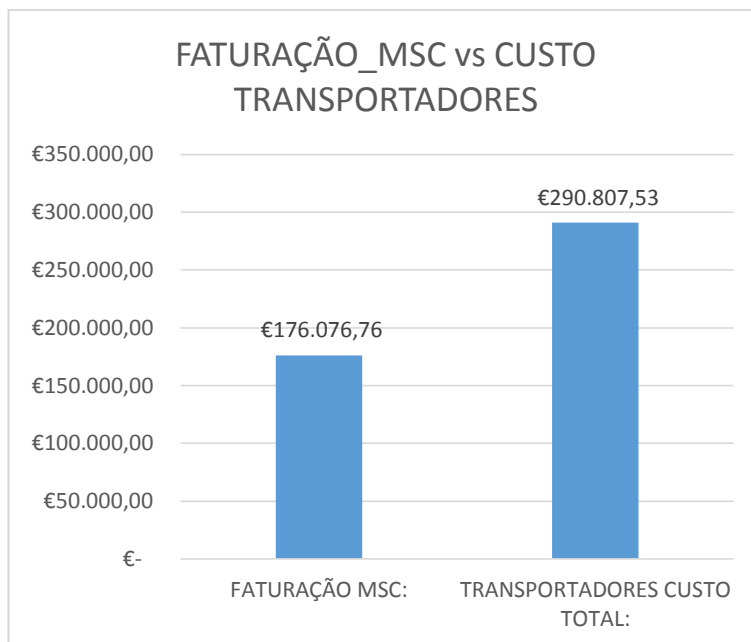


Figura 8 Diferença em 2018 faturação Clientes MSC Versus Transportadores

Na Tabela 12, apresenta-se a diferença de valores que foram obtidos após a análise de dados de faturação em que se relacionou as Notas de Encomenda faturadas e o custo de transporte imputado à Secção P&A.

Tabela 12 Perda Económica no Custo de Transporte

**TRANSPORTADORES CUSTO TOTAL - FATURAÇÃO MSC: - 114.730,77 €**

Apresenta-se uma perda financeira de 114.730,77€ de valor de transporte não imputado ao cliente aquando dos seus pedidos de encomenda, sendo que esta perda deverá ser superior, uma vez que se está a considerar apenas os valores das transportadoras até outubro de 2018 e não até dezembro de 2018.

### 4.3 Identificação dos Principais Problemas

Pode-se identificar dois principais problemas que resultam na não cobrança dos custos de envio de encomendas aos clientes:

- Necessidade de várias tabelas de preços de transporte configuradas no *software* AS400 com País de Origem e País de destino e para vários pesos volumétricos;
- O procedimento de alteração manual pelo Serviço ao Cliente Brunswick Marine para cada encomenda de Peças e Acessórios na imputação de custo de transporte na satisfação de encomendas consoante se trate de garantia ou não;

No decorrer deste estágio curricular foi possível abordar e trabalhar sobre ambos os problemas através da elaboração das propostas de melhoria descritas no capítulo 5.

## 5. Elaboração de Propostas de melhoria

Neste capítulo são descritas as propostas de melhoria desenvolvidas durante o decorrer do estágio.

### 5.1 Criação e Atualização das Tabelas de Preços

Numa primeira fase, foram analisadas as razões para a disparidade de valores de faturação dos custos de transporte, começando pelos problemas inicialmente apontados. A necessidade de várias tabelas de preços de transporte configuradas no *software* AS400 com País de Origem e País de destino e para vários pesos volumétricos;

Sem dúvida que esta razão acarreta um peso muito importante para a perda financeira acima registada, mas indo por partes:

A Tabela 13 apresenta o número de Países de destino de exportação da Secção Peças e Acessórios por Brunswick Marine:

*Tabela 13 Número de Países de Expedição Brunswick in EMEA*

NÚMERO PAÍSES de EXPEDIÇÃO 2018:	72
NÚMERO PAÍSES NAS TABELAS DE EXPEDIÇÃO ANTIGAS:	10
NÚMERO DE PAÍSES EM FALTA:	62

A Brunswick Marine exporta para 72 países, as tabelas de preços inseridas no *software* AS400 possuem apenas 10 países de destino configurados, o que salienta que esta configuração é já de si uma importante lacuna pois mesmo que o procedimento seja cumprido não existe informação na base de dados para ser imputado o custo de transporte à Ordem de Encomenda, uma falha grave e crucial que acaba por contribuir significativamente para este problema financeiro.

Na Tabela 14 apresentam-se os preços de transporte atualmente configurados em AS400 e onde se podem visualizar os escalões de pesos e respetivo custo de transporte conforme o país de destino:

Tabela 14 Tabela de Preços Custo de Transporte AS400

	NO	CH	SE	DK	FI	FR	IT	NL	BE	DE
01[0-5]	26,71 €	32,32 €	26,22 €	26,12 €	29,10 €	18,20 €	26,10 €	26,10 €	18,20 €	23,10 €
02[5-10]	32,23 €	47,17 €	31,64 €	32,16 €	35,10 €	19,10 €	32,10 €	32,10 €	19,10 €	25,50 €
03[10-15]	39,37 €	51,47 €	38,65 €	38,44 €	42,90 €	20,60 €	38,30 €	38,30 €	20,60 €	28,40 €
04[15-20]	46,49 €	55,77 €	45,64 €	49,23 €	50,60 €	43,10 €	49,10 €	49,10 €	43,10 €	37,10 €
05[20-25]	53,63 €	59,46 €	52,65 €	56,27 €	58,40 €	49,40 €	56,10 €	56,10 €	49,40 €	42,60 €
06[25-30]	60,77 €	63,24 €	59,66 €	63,31 €	66,20 €	55,60 €	63,20 €	63,20 €	55,60 €	48,10 €
07[30-35]	65,83 €	70,62 €	64,63 €	68,39 €	71,70 €	60,40 €	68,20 €	68,20 €	60,40 €	52,10 €
08[35-40]	70,90 €	77,91 €	69,60 €	73,45 €	77,20 €	65,20 €	73,30 €	73,30 €	65,20 €	56,10 €
09[45-50]	81,03 €	92,49 €	79,54 €	83,60 €	88,20 €	74,70 €	83,40 €	83,40 €	74,70 €	64,20 €
10[50-55]	81,14 €	92,49 €	79,54 €	83,60 €	88,20 €	74,70 €	83,40 €	83,40 €	74,70 €	64,20 €
11[55-60]	91,15 €	107,15 €	89,49 €	93,76 €	99,20 €	84,20 €	93,50 €	93,50 €	84,20 €	72,20 €
12[60-70]	101,28 €	121,73 €	99,43 €	103,91 €	110,30 €	93,70 €	103,60 €	103,60 €	93,70 €	80,20 €
13[70-80]	111,41 €	133,59 €	109,37 €	114,05 €	121,30 €	103,20 €	113,80 €	113,80 €	103,20 €	88,20 €
14[80-100]	131,67 €	157,13 €	129,26 €	134,35 €	143,30 €	122,30 €	134,00 €	134,00 €	122,30 €	104,30 €
15[+100]	426,31 €	629,93 €	513,42 €	525,24 €	569,40 €	488,20 €	524,00 €	524,00 €	488,20 €	410,00 €

Existiu então a necessidade de criar novas tabelas de preços de custos de transporte para exportação, e então com base no valor dos transportadores e obedecendo aos mesmos escalões de pesos obteve-se uma nova tabela de preços agora para 53 países de exportação, Tabela 15:

Tabela 15 Quantidade Países em Falta Tabela de Preços de Transporte AS400

NÚMERO PAÍSES NAS NOVAS TABELAS EXPEDIÇÃO:	53
NÚMERO DE PAÍSES EM FALTA:	19*
*são Comunidades das Nações, Transportadores não oferecem preços fixos para estas regiões	

Mais pormenorizadamente pode-se observar os escalões de peso e valores de transporte para cada país de exportação na Tabela 16.

Tabela 16 Nova Tabela de Preços Custo de Transporte para AS400

	BM1	BM2	BM3	BM4	BM5	BM6	BM7	BM8	BM9
			BG						
			EE						CG
		AT	ES				CN		DZ
		BE	FI		BA		HK		GE
		DK	HR		FO		JP		MQ
		FR	IE		GB		KR		MU
		HU	PT		GL		SG	AU	MV
	CZ	IT	RO	CH	IS		TH	IL	PF
	DE	NL	SE	NO	MK		TW	MA	QA
	LT	PL	SI	TR	MT	US	VN	ZA	TT
01[0-5]	18,83 €	24,28 €	18,56 €	62,84 €	44,39 €	44,02 €	42,88 €	44,15 €	47,70 €
02[5-10]	20,83 €	34,78 €	25,13 €	62,31 €	70,28 €	74,79 €	76,75 €	79,67 €	83,71 €
03[10-15]	23,09 €	37,09 €	27,36 €	76,09 €	85,92 €	97,08 €	101,04 €	104,45 €	108,99 €
04[15-20]	30,12 €	39,84 €	30,82 €	80,63 €	102,34 €	108,24 €	110,01 €	113,92 €	119,04 €
05[20-25]	34,51 €	42,23 €	38,08 €	92,05 €	117,98 €	130,66 €	134,36 €	138,83 €	144,38 €
06[25-30]	38,90 €	44,54 €	39,20 €	95,52 €	89,51 €	141,30 €	142,92 €	147,86 €	153,91 €
07[30-35]	52,85 €	56,04 €	66,45 €	159,99 €	166,08 €	168,91 €	270,41 €	289,01 €	296,08 €
08[35-40]	53,59 €	57,55 €	71,04 €	174,21 €	182,59 €	202,07 €	297,67 €	321,84 €	328,75 €
09[45-50]	55,09 €	60,59 €	81,65 €	202,64 €	215,58 €	228,31 €	352,16 €	364,48 €	394,03 €
10[50-55]	55,81 €	70,17 €	86,96 €	216,87 €	232,07 €	241,43 €	379,41 €	394,35 €	426,70 €
11[55-60]	56,56 €	71,11 €	92,27 €	231,07 €	248,56 €	254,55 €	406,65 €	424,20 €	459,33 €
12[60-70]	64,74 €	74,92 €	69,65 €	259,52 €	281,55 €	280,79 €	461,15 €	483,94 €	524,65 €
13[70-80]	67,88 €	82,30 €	82,30 €	281,50 €	312,81 €	302,67 €	514,62 €	533,66 €	593,14 €
14[80-100]	72,12 €	89,67 €	80,65 €	305,89 €	344,34 €	340,50 €	568,09 €	583,38 €	661,63 €



Para os 19 destinos de exportação, que são zonas económicas especiais, as chamadas “commonwell’s” terá de se calcular o valor de exportação manualmente e também manualmente inserir esse valor para cada ordem de encomenda a exportar para estas regiões, devido ao simples facto dos próprios transportadores não oferecerem um valor fixo e expeável de transporte para estes destinos o que também não permite a criação de uma tabela parametrizada pelo facto de esta não imputar o custo correto quer por excesso ou insuficiência e onde ambos os casos é prejudicial, o custo por excesso prejudica o cliente que irá pagar acima do correto, o custo por insuficiência vai permitir uma perca económica à Brunswick Marine no custo de transporte.

Apresenta-se as *Commonwealth* na Tabela 17, para onde Brunswick exportou em 2018:

*Tabela 17 Commonwealth's de exportação da Brunswick in EMEA*

AJACCIO	French Commune	LAMENTIN	Commune en Martinique
ARZON	French Commune	MALDIVES ISLAND	Republic of Maldives
BA-BIH	Bosnia	MARSEILLE	French Commune
BISCAROSSE	French Commune	OUISTREHAM	French Commune
BREST	French Commune	PEGOMAS	French Commune
CANCALE	French Commune	PIRIAC SUR MER	French Commune
CHORGES	French Commune	PORTICCIO	Corse
CONCISE	Commune en Suisse	ST CYPRIEN	French Commune
ENSUES LA REDONNE	French Commune	ST VAAST LA HOUGUE	French Commune
LA TREMBLADE	French Commune		

Aplicando as tabelas de custo de transporte somente nas ordens de encomenda para os países de exportação existentes no AS400, pode-se visualizar a comparação na Tabela 18.

*Tabela 18 Diferença em € Custo de Transporte Transportadores vs Tabela AS400 vs Nova Tabela AS400*

Valores de Expedição para:	Tabela_Transportador:	Tabela_Antiga:	Nova_Tabela
IT	4.925,22 €	6.714,30 €	5.789,50 €
BE	946,67 €	854,10 €	1.133,89 €
NO	49.384,31 €	42.444,74 €	96.784,20 €
FR	33.616,36 €	35.867,40 €	39.877,13 €
NL	2.554,13 €	3.636,90 €	3.065,43 €
SE	13.955,31 €	24.276,47 €	18.338,40 €
DK	4.775,92 €	6.272,19 €	5.276,20 €
DE	11.676,04 €	15.594,50 €	12.767,06 €
CH	5.373,66 €	4.533,88 €	7.969,10 €
FI	813,89 €	1.659,40 €	1.121,94 €
	128.021,51 €	141.853,88 €	192.122,84 €
Taxas (Combustível, Logística, outras):	16%	0%	0%
<b>Total:</b>	<b>148.504,95 €</b>	<b>141.853,88 €</b>	<b>192.122,84 €</b>
Diferença Valor para a Tabela Antiga:	<b>- 6.651,07 €</b>	<b>- €</b>	<b>- 50.268,96 €</b>

Usando os 10 países de exportação configurados no AS400 vemos que os custos de transporte para estes resulta em 141.853,88€ pela tabela atual, extrapolando que em todas as ordens de encomenda é imputado o respetivo custo de transporte consoante o país de destino, se

diretamente compararmos esta com as tabelas de custos dos próprios transportadores vemos que esta não cobre o custo exato que estes transportadores imputam à Brunswick Marine, o que denota que a mesma não se encontra ajustada aos valores atuais de transporte, é uma diferença que resulta em prejuízo para a empresa no valor de transporte.

Se para as mesmas ordens de encomenda aplicarmos a nova tabela de preços, entretanto criada e atualizada, verificamos que esta apresenta um valor de imputação de custos ao cliente superior à tabela atual e até permite cobrir o custo efetivo de transporte pelos transportadores existindo uma margem que pode ser ajustada ou até mantida de forma a cobrir eventuais falhas de procedimento na imputação de custos de transporte ao cliente ou até criar uma oportunidade de negociação para o Mercado direcionado a clientes específicos ou destinos específicos como por exemplo oferta de custo de portes de transporte para determinado escalão de peso para um país específico ou um cliente específico, aqui cabe a análise aos decisores.

De salientar que não foi adicionado qualquer custo de taxa tal como acontece na simulação dos transportadores uma vez que esta taxa não está criada nem definida na Brunswick Marine, na chamada “*Old Table*” apenas existe valor para expedição de transporte por destino e escalão de pesos, decidiu-se usar a mesma parametrização para a chamada “*New Table*” o que não implica que esta taxa não seja definida posteriormente, taxa essa que os transportadores aplicam para combustível, manuseio de mercadoria, custo de armazém ou outros que estes definem nos contratos de prestação de serviço.

## **5.2 Introdução do Custo de Transporte no AS400**

O facto de o procedimento ser manual para a imputação do custo de transporte ao cliente aquando de suas encomendas, onde facilmente se observaram várias Ordens de Encomenda nas quais não foi imputado este custo de transporte, devido à necessidade da alteração manual a predefinição de “Não”, na linha de faturação do custo de encomenda para “Sim” relativamente à rubrica transporte mostra que este procedimento apesar de entendido não é o mais correto e assertivo e mesmo a ser cumprido o facto de não existirem tabelas de preços com valores de transporte a imputar gera a perda económica.

Na Tabela 19, pode-se visualizar a incidência por país de destino da não imputação de custos de transporte nas encomendas:

Tabela 19 Incidência Países sem faturação Custos de Transporte

	Contagem Pedidos "Sem MSC" Lançado	Número Total de Pedidos	% MSC Não Faturados
No MSC in Orders:	262	708	37,01%
BE	2	708	0,28%
CH	11	708	1,55%
DA	17	708	2,40%
DE	49	708	6,92%
DI	8	708	1,13%
FI	5	708	0,71%
FR	127	708	17,94%
IT	2	708	0,28%
NL	6	708	0,85%
NO	21	708	2,97%
SW	14	708	1,98%

Destaca-se na Figura 9 que o destino FR, França, onde dos 37.01% de ordens sem custo de transporte aproximadamente metade, 17.94% das encomendas não foi imputado custo de transporte, o que denota que apesar de existir tabela de preços de transporte no AS400 por alguma razão este custo não foi imputado e sendo este o principal país de destino de exportação de encomendas eventualmente ganha uma expressão mais significativa, será que para este caso é erro humano que está a causar o problema? Não foi aprofundado este aspeto devido ao facto de sair das competências de análise deste estudo.

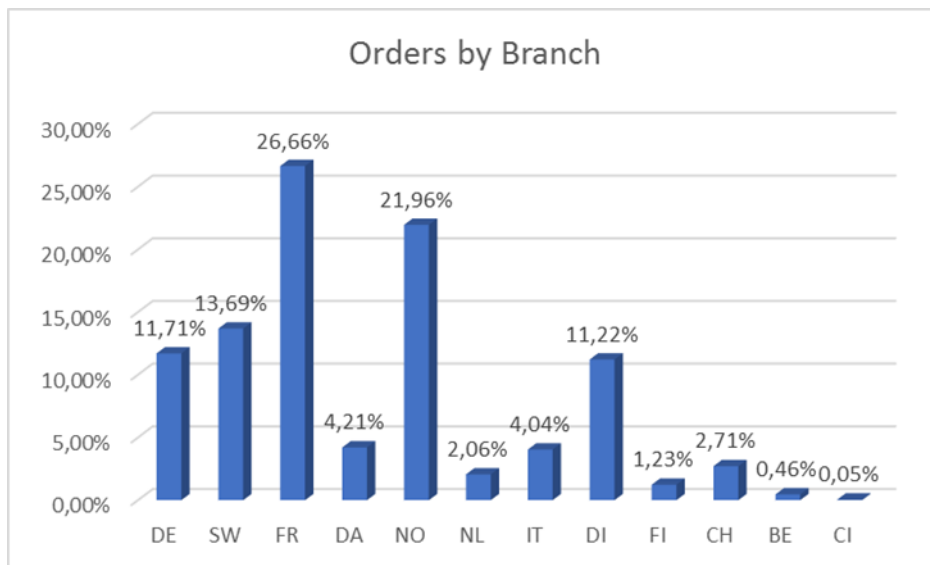


Figura 9 Percentagem de Exportação por País

Assertivamente deverá ser revisto o procedimento inicial a ser dado para cada contato com o Serviço ao Cliente acerca de reclamações de garantia ou pedidos de encomenda de peças e acessórios, sendo que logo à partida ao ser criada a ordem de encomenda esta previamente se se tratar de uma garantia tem um menu de opções a seleccionar e onde a opção custo de

transporte não se coloca mas se se tratar de uma encomenda de peças e acessórios então sim, o menu de opções dentro da ordem de encomenda contemplará já obrigatoriamente o custo de transporte associado aos artigos encomendados ou à totalidade destes.

Aqui, sem dúvida, a resolução passa por uma parametrização base no *software* AS400 no que respeita aos menus de opções nos pedidos pelo Serviço ao Cliente, entende-se que pela existência de um Serviço ao Cliente pode o mesmo processar reclamações ou encomendas de artigos mas o menu de opções do próprio *software* deve ser distinto para cada caso, garantia ou encomenda e aí já se resolverá parte deste problema.

### 5.3 Proposta de Vendas Online: “Política dos 100,00€”

Uma vez que existia uma grande amplitude de dados estatísticos foi tomada a liberdade de delinear uma possível estratégia para aumento de vendas com a oferta dos custos de transporte com condições próprias.

Foi efetuada uma apresentação detalhada para esta estratégia sustentada em devidos dados desta análise e com extrapolação comercial da parte do estagiário.

Na análise dos dados verificou-se que 75.39% das encomendas eram geradas pelo canal *online* (Figura 10), assim fazia sentido delinear algo específico para este canal.

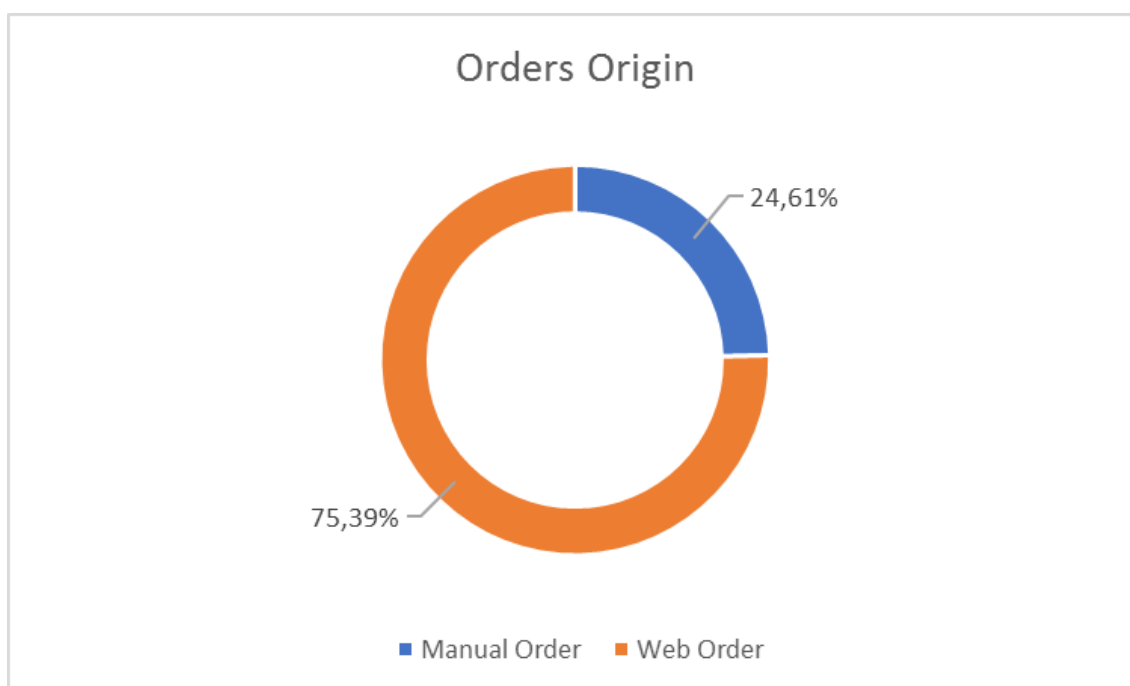


Figura 10 % das Encomendas segundo a origem

Analisando o valor das encomendas na Figura 11, pode-se verificar que 29% são inferiores a 100,00€, o que ainda mais gera oportunidade de direcionar uma estratégia específica.

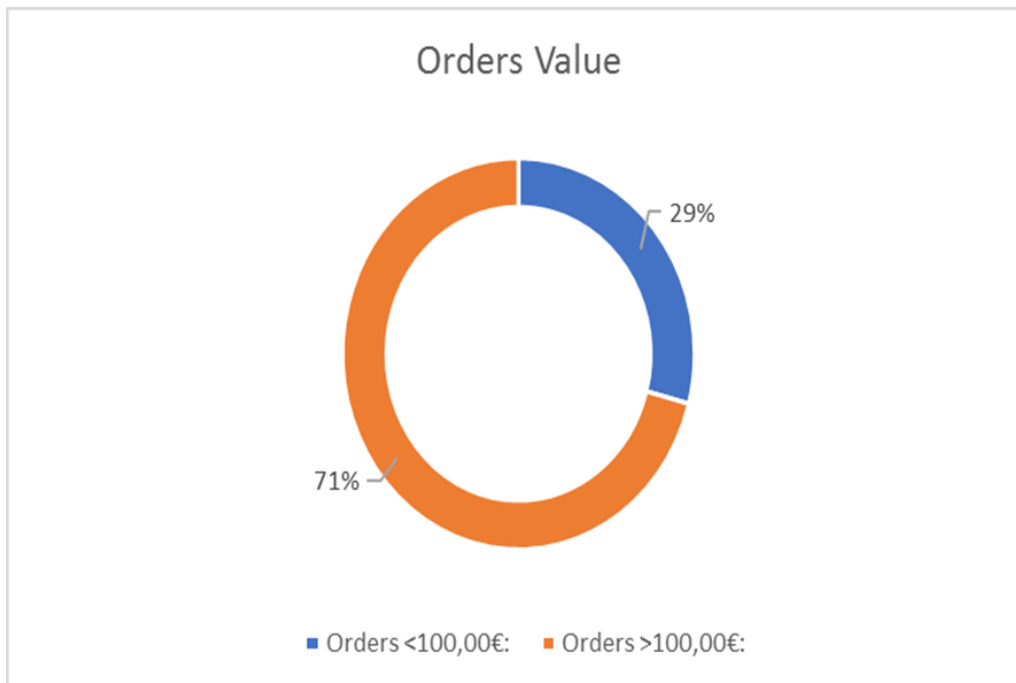


Figura 11 % de valor das Encomendas

E se analisarmos a média total de encomendas se apresenta em 356,67€, a média das encomendas inferiores a 100,00€ perfaz um total de 57,33€ (Figura 12), em média por encomenda, daí a meta dos 100,00€ para encomendas, de forma a aumentar este valor médio através de estratégia de marketing direcionada.

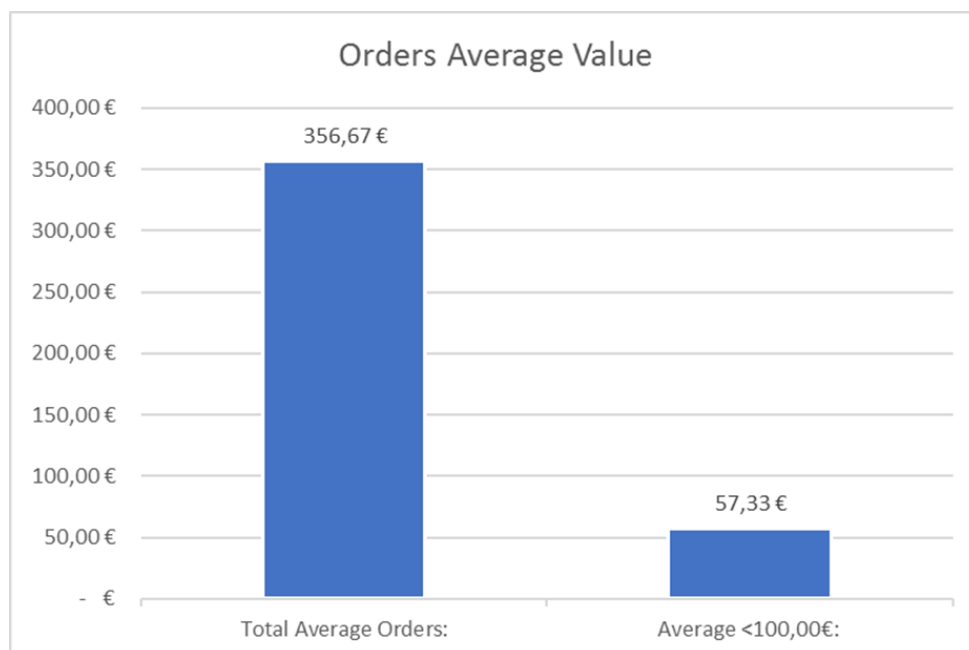


Figura 12 Valor médio das Encomendas

Foi então pensado pelo estagiário a oferta dos custos de transporte para encomendas superiores a 100,00€, o que gerava 2 oportunidades, redução do problema da não imputação do custo de portes ao cliente que acontecia no momento atual do estágio e oportunidade para aumento do valor médio das encomendas pelos clientes.

Se 29% das encomendas são inferiores a 100,00€ o que representa 1203 encomendas e se incentivarmos o cliente a aumentar o valor da Sua encomenda em mais 42,67€ para atingir custo de portes grátis representa teoricamente um valor extra de encomendas de 51.332,01€.

A aplicação da Nova Tabela de Expedição para AS400, Tabela 16, delineada pelo estagiário permitirá um pequeno ganho de faturação sobre os custos de transporte ao cliente, Tabela 18, que poderá ser perfeitamente aplicado para a implementação desta medida “Política dos 100,00€” absorvendo o custo da mesma, Figura 13.



Figura 13 Comparação faturação do transporte

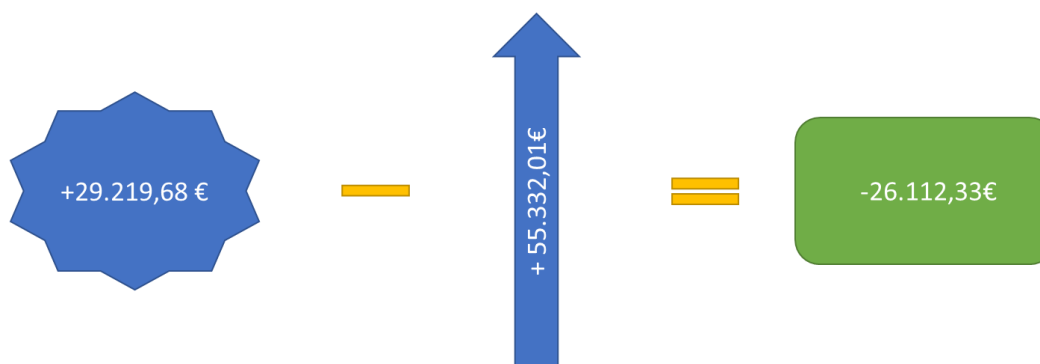


Figura 14 Custo da Política dos 100,00€

Certamente este custo de 26112,33€, Figura 14, pode-se perfeitamente absorver através da atualização de preços das Peças e Acessórios ou no ajuste da tabela de expedição do AS400

de forma a tornar o valor mais baixo ou até positivo, aí os decisores deverão debruçar-se sobre qual estratégia a adotar (Anexo III apresenta estratégia completa).

## 6. Conclusões e Trabalho Futuro

Nesta secção são apresentadas as principais conclusões do estágio e são sugeridos desenvolvimentos futuros para a melhoria do controlo da imputação dos custos de transporte aos clientes.

### 6.1. Conclusões

A realização deste estágio curricular permitiu um crescimento pessoal e profissional significativo, onde a atribuição de um trabalho de análise complexo, com um elevado número de documentos para analisar e onde o estagiário não conhecia o *software* AS400 bem como a dinâmica da empresa e seu negócio, onde o acolhimento prestado pela responsável de departamento, Gabriela Dias bem como colegas do mesmo e demais colaboradores foi fundamental para a integração na Brunswick e na tarefa confiada, no entanto a motivação estava presente e estimulou a descoberta e aprendizagem do próprio.

Em termos gerais, reporta Carvalho et al. (Carvalho e. a., 2004) a empresa é uma empreitada tão antiga como a própria humanidade, assim também esta empresa foi transformada por vários processos e influências e se vai transformando. Olhar para uma empresa e prever o seu futuro exige vários tipos de investigação e de várias áreas que a compõem. Fixando-se na área da logística e da gestão da Cadeia de Abastecimento, é imperativo um trabalho constante na procura de melhorias que permitam a transformação da empresa com vista à otimização de processos para o seu dia-a-dia e futuro.

Bowersox and Daugherty (Bowersox D. C., 1996) defendem que o conhecimento em logística, nomeadamente da gestão da Cadeia de Abastecimento, é construído com influências de outras áreas do conhecimento e do pensamento empresarial e deverá ter características individuais dos profissionais que a compõem para que se lhe possa antever o futuro, onde, a logística e a estruturação das cadeias de abastecimento serem armas capazes de criar e sustentar vantagens competitivas que deverão ser exploradas, analisadas e testadas nas empresas e interempresas. Sempre num contexto de interligação das demais áreas que constituem a empresa.

O estágio procurou analisar e compreender o funcionamento da empresa e perceber se existe alguma forma de melhoria na logística, mais concretamente na secção de Peças e Acessórios da Brunswick Portugal.

Foram então analisados os procedimentos realizados pelo Serviço ao Cliente, pelo *software* empresarial AS400 e efetuada uma análise para perceber se as operações são bem desenvolvidas e as mais corretas. Chegou-se à conclusão que existem algumas falhas de procedimento e de dados informáticos atualmente. Para uma correta inserção dos pedidos de encomenda na Secção de Peças e Acessórios, o principal problema vivenciado foi a existência de informação muito dispersa por bases de dados e secções, o que tornou a necessidade de a condensar num só documento muito trabalhosa quando se pretendia verificar se existia ou não



problemas na imputação dos custos de transporte ao cliente. Uma vez condensada toda a informação dos envios foi possível, com a análise dos mesmos, começar a propor soluções através de propostas como a criação das tabelas de preços de expedição que o estagiário elaborou, a proposta de ser implementado de forma automática o custo de transporte pelo *software* AS400 configurando um dos passos para a inserção de encomendas e depois em jeito de oportunidade a sugestão pelo estagiário da “Política dos 100,00€” que visa o aumento de vendas bem como facilitar a gestão e decisão de custo de portes das encomendas. Com a implementação destas propostas prevê-se que a empresa venha a aumentar a sua rentabilidade, reduzindo os seus custos de transporte, através da correta imputação destes custos ao cliente.

## **6.2. Trabalho Futuro**

Fica então em aberto para um desenvolvimento futuro, a verificação se os dados obtidos foram compreendidos e aplicados na melhoria do sistema de encomendas e pelo Serviço ao Cliente, de forma a otimizar o procedimento de imputação dos custos de transporte ao cliente.

É evidente que um estudo mais profundo e amplo sobre os indicadores logísticos poderá levar a novas conclusões e procedimentos de forma a otimizar a imputação de custos de transporte ao cliente, bem como com uma diferente análise do problema.

Neste âmbito e de acordo com Carvalho et al. (Carvalho J. C., 2010) o desenvolvimento da logística e da gestão da Cadeia de Abastecimento tem de ser uma procura constante para uma empresa, e o seu futuro, passa por não descurar o que devem ser as premissas base empresariais como, serviços, produtividade, informação logística e qualidade como criadores de vantagens competitivas, eficiência operacional na redução de custos, colaboração/Integração entre empresas, e muito importante a evolução constante através da análise dos seus dados de desempenho de forma que as suas vantagens competitivas estejam na linha da frente e atualizadas com a demais concorrência e mercado não descurando também outras premissas que entretanto vão emergindo.

## Referências Bibliográficas

- Alvarenga, A. G. (2000). *“Logística Aplicada: suprimento e distribuição física”*. Edgard Blucher.
- ANDRADE, F. (2003). *O método de melhorias PDCA. O método de melhorias PDCA. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil)*. São Paulo.
- Ballou, R. H. (2004). *Business logistics and supply chain management*. Pearson Prentice Hall.
- Ballou, R. H. (2009). *Logística Empresarial*. Editora Atlas.
- Beth, S., Burt, D., Copacino, W., Gopal, C., Lee, H., Lynch, R., . . . Kirby, J. (2006). *“Supply Chain Challenges: Building Relationships”*. Harvard Business Review.
- Bowersox, D. C. (1996). *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. McGraw-Hill.
- Bowersox, D., Closs, D., & Cooper, B. M. (2002). *“Supply Chain Logistics Management, New York”*. McGraw-Hill.
- Carvalho, e. a. (2004). *Estratégias Logísticas – Como servir o cliente a baixo custo*. Lisboa: Editora Sílabo.
- Carvalho, J. C. (2010). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Christopher, M. (2011). *Logistics & Supply Chain Management. 4ª ed*. Harlow: : Pearson Prentice Hall.
- Costa, J. P., Dias, J. M., & Godinho, P. (2010). *Logística*. Imprensa UC.
- CSCMP. (2010). *Council of Supply Chain Management Professionals*.
- Doctker, J. E. (2000). *“Basics of Fulfillment, Proceedings of the Council of Logistics Management”*. Council of Logistics Management.
- Froehle, C. M., & Sampson, S. E. (2009). *“Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory”*.
- Hoek, A. H. (2008). *Logistics Management and Strategy, Competing through the supply chain*. London: Pearson Education Limited.
- Moura, B. (2006). *“Logística: Conceitos e Tendências”*. Centro Atlântico.
- Schmidt, M. T. (2013). *RFID and Barcode in Manufacturing Logistics: Interface Concept for Concurrent Operation. Information Systems Management*.
- Stock, G. G. (2000). *Enterprise logistics and supply chain structure: the role of fit. Journal of Operations Management*.
- Tidd, J. B. (2005). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. International Journal of Market Research*.
- Uckelmann, D. (2011). *Quantifying the Value of RFID and the EPCglobal Architecture Framework in Logistics*. Germany: Springer.

- Vlachos, I. P. (2014). *A hierarchical model of the impact of RFID practices on retail supply chain performance. Expert Systems with Applications.*
- Wu, N., Nystrom, M., Lin, T., & Yu, H. (2006). *Challenges to global RFID adoption. Technovation.*

# Anexos

## Anexo I – Contatos com Financeiro

Início Email:

**Ricardo Carneiro**

---

**From:** Ricardo Carneiro  
**Sent:** quarta-feira, 24 de outubro de 2018 16:32  
**To:** Antonio Pereira  
**Subject:** RE: Freight

Obrigado Sr. António.

Bom trabalho.

Cumprimentos / Best Regards,

**Ricardo Carneiro**  
Parts and Accessories Department, European Boat Group

ShoreTel 7546 6603  
Tel +351 251 708 603  
E-Mail [Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)



**Brunswick Marine EMEA**  
Quicksilver & Uttern operate as part of the Brunswick Boat Group, a division of the Brunswick Corporation.

Zona Industrial nº 1, 4920-012 Campos, Vila Nova de Cerveira, Portugal  
[www.brunswick-marine.com](http://www.brunswick-marine.com)



---

**From:** Antonio Pereira  
**Sent:** quarta-feira, 24 de outubro de 2018 16:30  
**To:** Ricardo Carneiro <[Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)>  
**Subject:** Freight

Ricardo,

Em anexo ficheiro com os MSC de transporte, e notas de tracking.

Best Regards,  
Antonio Pereira

---

**Antonio Pereira**  
Finance dept.

Início Email:



---

**From:** Antonio Pereira  
**Sent:** quarta-feira, 24 de outubro de 2018 16:30  
**To:** Ricardo Carneiro <[Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)>  
**Subject:** Freight

Ricardo,

Em anexo ficheiro com os MSC de transporte, e notas de tracking.

Best Regards,  
Antonio Pereira

---

**Antonio Pereira**  
Finance dept.

Tel +351 251708604  
Fax +351 251708069

**QUICKSILVER**



**Brunswick Marine – EMEA Operations, Lda.**

Quicksilver operates as part of the Brunswick Boat Group, a division of the Brunswick Corporation.

Zona Industrial nº1 4920-012 Campos – Vila Nova de Cerveira  
[www.brunswick-marine.com](http://www.brunswick-marine.com)



**QUICKSILVER**

www. | f | YouTube

**Brunswick Marine – EMEA Operations, Lda.**

Quicksilver operates as part of the Brunswick Boat Group, a division of the Brunswick Corporation.

Zona Industrial nº1 4920-012 Campos – Vila Nova de Cerveira

[www.brunswick-marine.com](http://www.brunswick-marine.com)

**BRUNSWICK**  
Boat Group

---

**From:** Ricardo Carneiro  
**Sent:** 25 de outubro de 2018 15:09  
**To:** Antonio Pereira <[Antonio.Pereira@brunswick.com](mailto:Antonio.Pereira@brunswick.com)>  
**Cc:** Gabriela Dias <[Gabriela.Dias@brunswick.com](mailto:Gabriela.Dias@brunswick.com)>  
**Subject:** FW: Freight

Sr. António,

Como estivemos já a processar a informação deste ficheiro necessitamos Sua ajuda para:

Nos dados em sheet 1:  
- adicionar Prod Line + Part Number;

Nos dados em sheet 2:  
- adicionar Currency;  
- adicionar Customer Orders;

Agradeço Sua ajuda.

Cumprimentos / Best Regards,

**Ricardo Carneiro**

Parts and Accessories Department, European Boat Group

ShoreTel 7546 6603  
Tel +351 251 708 603  
E-Mail [Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)

**QUICKSILVER**

www. | f | YouTube

**UTTERN**

www. | f | YouTube

**Brunswick Marine EMEA**

Quicksilver & Uttern operate as part of the Brunswick Boat Group, a division of the Brunswick Corporation.

Zona Industrial nº 1, 4920-012 Campos, Vila Nova de Cerveira, Portugal

[www.brunswick-marine.com](http://www.brunswick-marine.com)

## Ricardo Carneiro

---

**From:** Ricardo Carneiro  
**Sent:** quinta-feira, 25 de outubro de 2018 17:44  
**To:** Antonio Pereira  
**Subject:** RE: Freight

Sr. António,

Sim obrigado, a ver se assim já encontramos toda a informação necessária.

Cumprimentos / Best Regards,

**Ricardo Carneiro**  
Parts and Accessories Department, European Boat Group

ShoreTel 7546 6603  
Tel +351 251 708 603  
E-Mail [Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)

**QUICKSILVER**

[www](http://www.quicksilver.com) | [f](#) | [YouTube](#)

**UTTERN**

[www](http://www.utttern.com) | [f](#) | [YouTube](#)

**Brunswick Marine EMEA**

Quicksilver & Uttern operate as part of the Brunswick Boat Group, a division of the Brunswick Corporation.

Zona Industrial nº 1, 4920-012 Campos, Vila Nova de Cerveira, Portugal

[www.brunswick-marine.com](http://www.brunswick-marine.com)



---

**From:** Antonio Pereira  
**Sent:** quinta-feira, 25 de outubro de 2018 16:53  
**To:** Ricardo Carneiro <[Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)>  
**Cc:** Gabriela Dias <[Gabriela.Dias@brunswick.com](mailto:Gabriela.Dias@brunswick.com)>  
**Subject:** RE: Freight

Assim?

Best Regards,  
Antonio Pereira

---

**Antonio Pereira**  
Finance dept.

Tel +351 251708604  
Fax +351 251708069

Início Email:

**Brunswick Marine EMEA**

Quicksilver & Uttern operate as part of the Brunswick Boat Group, a division of the Brunswick Corporation.

Zona Industrial nº 1, 4920-012 Campos, Vila Nova de Cerveira, Portugal

[www.brunswick-marine.com](http://www.brunswick-marine.com)



---

**From:** Antonio Pereira

**Sent:** quarta-feira, 24 de outubro de 2018 16:30

**To:** Ricardo Carneiro <[Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)>

**Subject:** Freight

Ricardo,

Em anexo ficheiro com os MSC de transporte, e notas de tracking.

Best Regards,  
Antonio Pereira

---

**Antonio Pereira**

Finance dept.

Tel +351 251708604

Fax +351 251708069

**QUICKSILVER**



**Brunswick Marine – EMEA Operations, Lda.**

Quicksilver operates as part of the Brunswick Boat Group, a division of the Brunswick Corporation.

Zona Industrial nº1 4920-012 Campos – Vila Nova de Cerveira

[www.brunswick-marine.com](http://www.brunswick-marine.com)





---

**Antonio Pereira**

Finance dept.

Tel +351 251708604

Fax +351 251708069

**QUICKSILVER**



**Brunswick Marine – EMEA Operations, Lda.**

Quicksilver operates as part of the Brunswick Boat Group, a division of the Brunswick Corporation.

Zona Industrial nº1 4920-012 Campos – Vila Nova de Cerveira

[www.brunswick-marine.com](http://www.brunswick-marine.com)



---

**From:** Ricardo Carneiro

**Sent:** 25 de outubro de 2018 15:09

**To:** Antonio Pereira <[Antonio.Pereira@brunswick.com](mailto:Antonio.Pereira@brunswick.com)>

**Cc:** Gabriela Dias <[Gabriela.Dias@brunswick.com](mailto:Gabriela.Dias@brunswick.com)>

**Subject:** FW: Freight

Sr. António,

Como estivemos já a processar a informação deste ficheiro necessitamos Sua ajuda para:

Nos dados em sheet 1:

- adicionar Prod Line + Part Number;

Nos dados em sheet 2:

- adicionar Currency;

- adicionar Customer Orders;

Agradeço Sua ajuda.

Cumprimentos / Best Regards,

**Ricardo Carneiro**

Parts and Accessories Department, European Boat Group

ShoreTel 7546 6603

Tel +351 251 708 603

E-Mail [Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)

**QUICKSILVER**



**UTTERN**



## Ricardo Carneiro

---

**From:** Ricardo Carneiro  
**Sent:** segunda-feira, 3 de dezembro de 2018 16:57  
**To:** Antonio Pereira  
**Cc:** Gabriela Dias  
**Subject:** RE: Freight  
**Attachments:** P&A Freight.xlsx

Sr. António,

Neste ficheiro que criei à tempos, envio em anexo, necessitavamos de identificar o faturado em 1508 e 2911 em MSC, é possível?

Pois assim reuníamos a informação por 1508 e 2911 da faturação dos MSC Freight Costs.

Obrigado.

Cumprimentos / Best Regards,

**Ricardo Carneiro**

Parts and Accessories Department, European Boat Group

ShoreTel 7546 6603

Tel +351 251 708 603

E-Mail [Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)

**QUICKSILVER**

[www.](http://www.quicksilver.com) | [f](#) | [YouTube](#)

**UTTERN**

[www.](http://www.utttern.com) | [f](#) | [YouTube](#)

**Brunswick Marine EMEA**

Quicksilver & Uttern operate as part of the Brunswick Boat Group, a division of the Brunswick Corporation.

Zona Industrial nº 1, 4920-012 Campos, Vila Nova de Cerveira, Portugal

[www.brunswick-marine.com](http://www.brunswick-marine.com)

 **BRUNSWICK**  
Boat Group

---

**From:** Antonio Pereira <Antonio.Pereira@brunswick.com>  
**Sent:** quinta-feira, 25 de outubro de 2018 16:53  
**To:** Ricardo Carneiro <Ricardo.Carneiro@brunswick.com>  
**Cc:** Gabriela Dias <Gabriela.Dias@brunswick.com>  
**Subject:** RE: Freight

Assim?

Best Regards,  
Antonio Pereira

## Anexo II - Contatos com Transportadoras

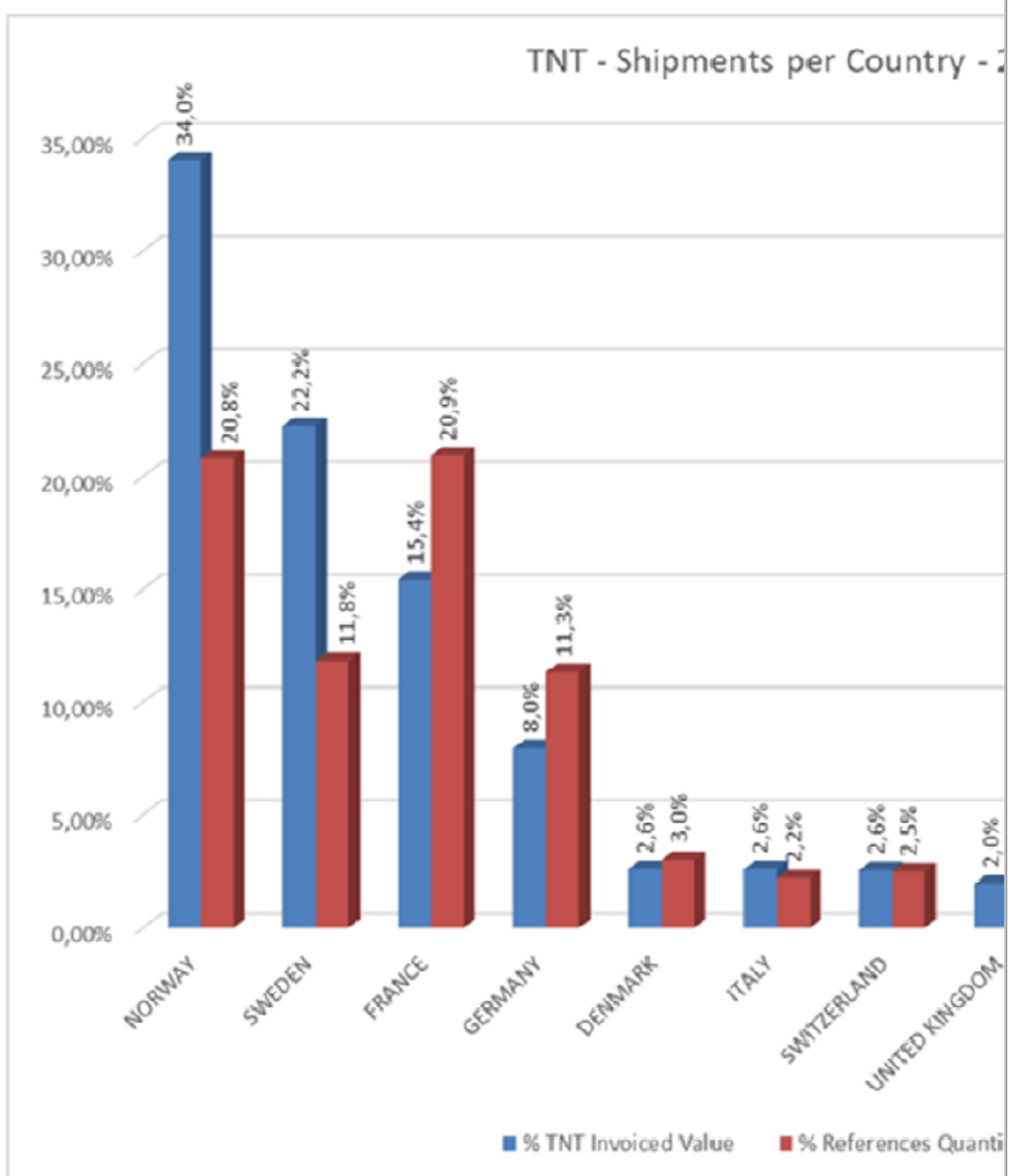
Início Email:

**From:** Ricardo Carneiro [<mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com>]  
**Sent:** wtorek, 23 października 2018 10:45  
**To:** Pawew Woltanski <[pawel.woltanski@fedex.com](mailto:pawel.woltanski@fedex.com)>  
**Cc:** Gabriela Dias <[Gabriela.Dias@brunswick.com](mailto:Gabriela.Dias@brunswick.com)>  
**Subject:** TNT - Shipments per Country - 2018

Good morning,

Dear Pawel,

Please find attached shipments invoiced by TNT in 2018, divided by Country and by References quantity.  
As discussed with Gabriela during last meeting, please send an updated commercial offer, considering that Norway, Sweden, France and Germany are our main shipment destinations.



Cumprimentos / Best Regards,

**Ricardo Carneiro**

Parts and Accessories Department, European Boat Group

ShoreTel 7546 6603

Cumprimentos / Best Regards,

**Ricardo Carneiro**

Parts and Accessories Department, European Boat Group

ShoreTel 7546 6603

5

---

Tel +351 251 708 603

E-Mail [Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)

**QUICKSILVER®**

[www.](#) | [f](#) | [YouTube](#)

**UTTERN**

[www.](#) | [f](#) | [YouTube](#)

**Brunswick Marine EMEA**

Quicksilver & Uttern operate as part of the Brunswick Boat Group, a division of the Brunswick Corporation.

Zona Industrial nº 1, 4920-012 Campos, Vila Nova de Cerveira, Portugal

[www.brunswick-marine.com](http://www.brunswick-marine.com)

 **BRUNSWICK**  
Boat Group

---

**From:** Pawew Woltanski <[pawel.woltanski@fedex.com](mailto:pawel.woltanski@fedex.com)>

**Sent:** terça-feira, 30 de outubro de 2018 11:53

3

---

**To:** Ricardo Carneiro <[Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)>

**Cc:** Gabriela Dias <[Gabriela.Dias@brunswick.com](mailto:Gabriela.Dias@brunswick.com)>

**Subject:** RE: TNT - Shipments per Country - 2018

Good Afternoon

Dear Ricardo

On our last meeting with Gabriela, we've agreed that I will try to correct actual TNT offer for BMPL for the biggest shipping destinations.

Just to confirm, for you the most important are:

Norway

Sweden

France

Germany

Thanks for confirmation.

Pozdrawiam / Best Regards

**Paweł Wółtański**

Worldwide National Account Executive

TNT Polska

Mobile: +48 605 770 114

[tnt.com.pl](http://tnt.com.pl)

TNT will become FedEx Express

TNT Express Worldwide (Poland) Sp. z o.o. Adres rejestrowy: ul. Annopol 19, 03-238 Warszawa. Wpisana do rejestru przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego prowadzonego przez Sąd Rejonowy dla m. st. Warszawy, XIII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego, pod nr KRS 0000357766. NIP: 6342750606. Kapitał zakładowy: 524.990.000,00 PLN.

*FedEx and TNT truly value and act on all customer feedback. If you have any comment that you would like to make regarding the FedEx and TNT Customer Experience or my performance, please feel free to contact my manager, Grzegorz Szałowski at [grzegorz.szalowski@fedex.com](mailto:grzegorz.szalowski@fedex.com).*

---

**From:** Ricardo Carneiro  
**Sent:** terça-feira, 30 de outubro de 2018 13:51  
**To:** 'Pawel Woltanski' <[pawel.woltanski@fedex.com](mailto:pawel.woltanski@fedex.com)>  
**Cc:** Gabriela Dias <[Gabriela.Dias@brunswick.com](mailto:Gabriela.Dias@brunswick.com)>  
**Subject:** RE: TNT - Shipments per Country - 2018

Good afternoon

Pawel,

In fact, those shipments destinations, represent the biggest percentages for shipments and TNT invoicing.

And yes, we expect an TNT offer proposal for them.

Cumprimentos / Best Regards,

**Ricardo Carneiro**  
Parts and Accessories Department, European Boat Group

ShoreTel 7546 6603  
Tel +351 251 708 603  
E-Mail [Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)

**QUICKSILVER®**



**UTTERN**



**Brunswick Marine EMEA**

Quicksilver & Uttern operate as part of the Brunswick Boat Group, a division of the Brunswick Corporation.

Zona Industrial nº 1, 4820-012 Campos, Vila Nova de Cerveira, Portugal  
[www.brunswick-marine.com](http://www.brunswick-marine.com)



---

**From:** Ricardo Carneiro [<mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com>]  
**Sent:** środa, 21 listopada 2018 16:45  
**To:** Pawew Woltanski <[pawel.woltanski@fedex.com](mailto:pawel.woltanski@fedex.com)>  
**Cc:** Gabriela Dias <[Gabriela.Dias@brunswick.com](mailto:Gabriela.Dias@brunswick.com)>  
**Subject:** [EXTERNAL] RE: TNT - Shipments per Country - 2018

Good afternoon,

Dear Pawel,

Hope find you well.

I'm sending this email just to ask if there's any evolution about the proposal for the shipment's destinations by TNT?

Thanks in advance.

Cumprimentos / Best Regards,

**Ricardo Carneiro**  
Parts and Accessories Department, European Boat Group

ShoreTel 7546 6603  
Tel +351 251 708 603  
E-Mail [Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)

**QUICKSILVER®**

[www.](http://www.QuickSilver.com) | [f](https://www.facebook.com/QuickSilver) | [YouTube](https://www.youtube.com/QuickSilver)

**UTTERN**

[www.](http://www.Uttern.com) | [f](https://www.facebook.com/Uttern) | [YouTube](https://www.youtube.com/Uttern)

2

---

**Brunswick Marine EMEA**

Quicksilver & Uttern operate as part of the Brunswick Boat Group, a division of the Brunswick Corporation.

Zona Industrial nº 1, 4920-012 Campos, Vila Nova de Cerveira, Portugal  
[www.brunswick-marine.com](http://www.brunswick-marine.com)

 **BRUNSWICK**  
Boat Group



---

**From:** Pawew Woltanski <pawel.woltanski@fedex.com>  
**Sent:** segunda-feira, 26 de novembro de 2018 09:00  
**To:** Ricardo Carneiro <Ricardo.Carneiro@brunswick.com>  
**Subject:** RE: TNT - Shipments per Country - 2018

Good Morning Ricardo

Thanks, I'm good, hope your doing well too.

FedEx actual is during the GRI process (Global Rate Increase) and it's very hard to approve any decrease of the rates. Despite this, BMPL won't have any rate increase this year (thanks to my request).

1

---

Also, just to give you any savings, starting now, I have requested and have acceptance for changing the fuel surcharge fee. This will give you 1 to 1.5 % lower costs on each parcel (every parcel send by BMPL). This change will give you even 5 500 € savings per year.

If you have any additional questions, I'm at your disposal.

Pozdrawiam / Best Regards

**Paweł Wóltański**  
Worldwide National Account Executive  
TNT Polska

Mobile: +48 695 770 114  
tnt.com.pl  
TNT will become FedEx Express

TNT Express Worldwide (Poland) Sp. z o.o. Adres rejestrowy: ul. Annopol 19, 03-236 Warszawa. Wpisana do rejestru przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego prowadzonego przez Sąd Rejonowy dla m. st. Warszawy, XIII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego, pod nr KRS 0000357766. NIP: 6342750606. Kapitał zakładowy: 524.990.000,00 PLN.

*FedEx and TNT truly value and act on all customer feedback. If you have any comment that you would like to make regarding the FedEx and TNT Customer Experience or my performance, please feel free to contact my manager, Grzegorz Szałowski at [grzegorz.szalowski@fedex.com](mailto:grzegorz.szalowski@fedex.com).*

## Ricardo Carneiro

---

**From:** Ricardo Carneiro  
**Sent:** terça-feira, 27 de novembro de 2018 10:36  
**To:** Liliana Rodrigues  
**Cc:** Gabriela Dias  
**Subject:** FW: TNT - Shipments per Country - 2018

Bom dia,

Liliana,

Quando lhe for possível podemos agendar uma pequena reunião para lhe falar do email abaixo da TNT?

Desde já obrigado.

Cumprimentos / Best Regards,

**Ricardo Carneiro**  
Parts and Accessories Department, European Boat Group

ShoreTel 7546 6603  
Tel +351 251 708 603  
E-Mail [Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)

**QUICKSILVER**<sup>®</sup>



**UTTERN**



**Brunswick Marine EMEA**

Quicksilver & Uttern operate as part of the Brunswick Boat Group, a division of the Brunswick Corporation.

Zona Industrial nº 1, 4920-012 Campos, Vila Nova de Cerveira, Portugal  
[www.brunswick-marine.com](http://www.brunswick-marine.com)



Início Email:

---

**From:** Ricardo Carneiro [<mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com>]  
**Sent:** 29 de outubro de 2018 10:07  
**To:** Fernandes Moreira Paula (QVM4CNL) <[pfernandesmoreira@ups.com](mailto:pfernandesmoreira@ups.com)>  
**Subject:** [EXTERNAL] UPS data 2018 00001A582X

Bom dia,

Exma. Sra. Paula Fernandes,

Venho por este meio solicitar se possível da conta 00001A582X Brunswick Marine o seguinte em formato Excel:  
- relação país destino envios/ Tracking Number/ peso faturado/ valor faturado/ país destino envios;  
- ano de 2018;

4

---

O extrato da relação de faturas que possuo possui informação tão dispersa que me está a ser muito complicado tratar os dados necessários.

Aguardo comentário.

Cumprimentos / Best Regards,

**Ricardo Carneiro**  
Parts and Accessories Department, European Boat Group

ShoreTel 7546 6603  
Tel +351 251 708 603  
E-Mail [Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)



**Brunswick Marine EMEA**  
Quicksilver & Uttern operate as part of the Brunswick Boat Group, a division of the Brunswick Corporation.

Zona Industrial nº 1, 4920-012 Campos, Vila Nova de Cerveira, Portugal  
[www.brunswick-marine.com](http://www.brunswick-marine.com)



---

**From:** [pfernandesmoreira@ups.com](mailto:pfernandesmoreira@ups.com) <[pfernandesmoreira@ups.com](mailto:pfernandesmoreira@ups.com)>  
**Sent:** segunda-feira, 29 de outubro de 2018 12:44  
**To:** Ricardo Carneiro <[Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)>  
**Subject:** RE: [EXTERNAL] UPS data 2018 00001A582X

Bom dia Sr. Ricardo

Antes de mais os meus cumprimentos .

Segue em anexo um ficheiro Excel, como exemplo . Neste momento é o que é possível.

Por favor analisem.

Despeço-me renovando os meus cumprimentos iniciais, aguardo os vossos comentários.  
Ao V/ dispor

**Paula Fernandes**  
**Business Development**  
UPS of Portugal, Lda  
Serviço Clientes: 707232323  
GSM: +351 96 32 32 268  
Phone: +351 229 409 825  
[pfernandesmoreira@ups.com](mailto:pfernandesmoreira@ups.com)



---

**From:** Ricardo Carneiro [<mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com>]  
**Sent:** 29 de outubro de 2018 12:50  
**To:** Fernandes Moreira Paula (QVM4CNL) <[pfernandesmoreira@ups.com](mailto:pfernandesmoreira@ups.com)>  
**Subject:** RE: [EXTERNAL] UPS data 2018 00001A582X

Boa tarde,

Exma. Sra. Paula Fernandes,

Obrigado desde já pelo rápido feedback.

Este documento já me fornece informação de mais fácil leitura que o que atualmente estou a trabalhar.

Será possível expotar os dados como apresentado para a faturação deste ano? De janeiro até então?

Ajudar-me-ia imenso.

Obrigado desde já.

Cumprimentos / Best Regards,

**Ricardo Carneiro**

Parts and Accessories Department, European Boat Group

ShoreTel 7546 6603

Tel +351 251 708 603

E-Mail [Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)

**QUICKSILVER**



3

---

**UTTERN**



**Brunswick Marine EMEA**

Quicksilver & Uttern operate as part of the Brunswick Boat Group, a division of the Brunswick Corporation.

Zona Industrial nº 1, 4920-012 Campos, Vila Nova de Cerveira, Portugal

[www.brunswick-marine.com](http://www.brunswick-marine.com)



---

**From:** [pfernandesmoreira@ups.com](mailto:pfernandesmoreira@ups.com) <[pfernandesmoreira@ups.com](mailto:pfernandesmoreira@ups.com)>  
**Sent:** segunda-feira, 29 de outubro de 2018 14:16

2

---

**To:** Ricardo Carneiro <[Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)>  
**Subject:** RE: [EXTERNAL] UPS data 2018 00001A582X

Boa Tarde Sr. Ricardo

Vou solicitar o ficheiro, logo que possivel envio-lhe.

Cumpts  
Ao V/ dispor

**Paula Fernandes**  
**Business Development**  
UPS of Portugal, Lda  
Serviço Clientes: 707232323  
GSM: +351 96 32 32 268  
Phone: +351 229 409 825  
[pfernandesmoreira@ups.com](mailto:pfernandesmoreira@ups.com)



---

**From:** Ricardo Carneiro [<mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com>]  
**Sent:** 29 de outubro de 2018 14:17  
**To:** Fernandes Moreira Paula (QVM4CNL) <[pfernandesmoreira@ups.com](mailto:pfernandesmoreira@ups.com)>  
**Subject:** RE: [EXTERNAL] UPS data 2018 00001A582X

Sr. Paula,

Obrigado.

Cumprimentos / Best Regards,

**Ricardo Carneiro**

Parts and Accessories Department, European Boat Group

ShoreTel 7546 6603

Tel +351 251 708 603

E-Mail [Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)

**QUICKSILVER®**

[www.](http://www.QuickSilver.com) | [f](#) | [YouTube](#)

**UTTERN**

[www.](http://www.Uttern.com) | [f](#) | [YouTube](#)

**Brunswick Marine EMEA**

Quicksilver & Uttern operate as part of the Brunswick Boat Group, a division of the Brunswick Corporation.

Zona Industrial nº 1, 4920-012 Campos, Vila Nova de Cerveira, Portugal

[www.brunswick-marine.com](http://www.brunswick-marine.com)

 **BRUNSWICK**  
Boat Group

---

**From:** pfernandesmoreira@ups.com <pfernandesmoreira@ups.com>  
**Sent:** segunda-feira, 29 de outubro de 2018 15:45  
**To:** Ricardo Carneiro <Ricardo.Carneiro@brunswick.com>  
**Subject:** RE: [EXTERNAL] UPS data 2018 00001A582X

Boa Tarde Ricardo

Por favor confirme a informação .

1

---

Cumpts  
Ao V/ dispor

**Paula Fernandes**  
**Business Development**  
UPS of Portugal, Lda  
Serviço Clientes: 707232323  
GSM: +351 96 32 32 268  
Phone: +351 229 409 825  
[pfernandesmoreira@ups.com](mailto:pfernandesmoreira@ups.com)





**Ricardo Carneiro**

---

**From:** Ricardo Carneiro  
**Sent:** segunda-feira, 29 de outubro de 2018 17:13  
**To:** pfernandesmoreira@ups.com  
**Subject:** RE: [EXTERNAL] UPS data 2018 00001A582X

Boa tarde,

Sr. Paula,

Infelizmente este documento enviado não me fornece informação útil, e não o consigo cruzar com o documento da relação de faturas que possuo da UPS desde início do ano.

Seria ótimo um documento com estas características:

- relação país envios/ Tracking Number/ peso faturado/ valor faturado/ país destino envios;
- ano de 2018;

Obrigado.

Cumprimentos / Best Regards,

**Ricardo Carneiro**  
Parts and Accessories Department, European Boat Group

ShoreTel 7546 6603  
Tel +351 251 708 603  
E-Mail [Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)

**QUICKSILVER**

[www.](#) | [f](#) | [YouTube](#)

**UTTERN**

[www.](#) | [f](#) | [YouTube](#)

**Brunswick Marine EMEA**

Quicksilver & Uttern operate as part of the Brunswick Boat Group, a division of the Brunswick Corporation.

Zona Industrial nº 1, 4920-012 Campos, Vila Nova de Cerveira, Portugal

[www.brunswick-marine.com](http://www.brunswick-marine.com)

 **BRUNSWICK**  
Boat Group

Início Email:

---

**From:** Ricardo Carneiro [<mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com>]  
**Sent:** Thursday, October 25, 2018 1:59 PM  
**To:** Perłowski Jakub (RSH1JJL) <[jperłowski@ups.com](mailto:jperłowski@ups.com)>  
**Cc:** Gabriela Dias <[Gabriela.Dias@brunswick.com](mailto:Gabriela.Dias@brunswick.com)>; Joanna Chmielewska <[Joanna.Chmielewska@brunswick.com](mailto:Joanna.Chmielewska@brunswick.com)>  
**Subject:** [EXTERNAL] UPS meeting at Poland

Good morning,

Dear Jakub Perłowski,

I spoke with Gabriela Dias, P&A Manager at Brunswick Marine, about our call this morning.

Have you availability for a meeting at Brunswick Poland next 14th November? Please inform at what time is possible for you.

Waiting for a feedback.

Cumprimentos / Best Regards,

**Ricardo Carneiro**

Parts and Accessories Department, European Boat Group

ShoreTel 7546 6603

Tel +351 251 708 603

E-Mail [Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)

**QUICKSILVER**

[www.](http://www.QuickSilver.com) | [f](#) | [YouTube](#)

**UTTERN**

[www.](http://www.Uttern.com) | [f](#) | [YouTube](#)

**Brunswick Marine EMEA**

Quicksilver & Uttern operate as part of the Brunswick Boat Group, a division of the Brunswick Corporation.

Zona Industrial nº 1, 4920-012 Campos, Vila Nova de Cerveira, Portugal

[www.brunswick-marine.com](http://www.brunswick-marine.com)

4



Início Email:

---

**From:** [jperlowski@ups.com](mailto:jperlowski@ups.com) <[jperlowski@ups.com](mailto:jperlowski@ups.com)>  
**Sent:** quinta-feira, 25 de outubro de 2018 13:24  
**To:** Ricardo Carneiro <[Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)>  
**Cc:** Gabriela Dias <[Gabriela.Dias@brunswick.com](mailto:Gabriela.Dias@brunswick.com)>; Joanna Chmielewska <[Joanna.Chmielewska@brunswick.com](mailto:Joanna.Chmielewska@brunswick.com)>  
**Subject:** RE: UPS meeting at Poland

Hello,

Ricardo, I'm sorry for my fast reply in my previous e-mail. If the meeting could take place on 15<sup>th</sup> November, we could meet with representatives from both UPS and UPS-SCS, and talk about the full view of your supply chain needs from both the Freight and Small Package perspective. This will be beneficial for Brunswick Marine as we can provide tailored solutions for the full scope of needs and challenges.

Thank you again for reaching out, and look forward to talking about Your business and how we can help.

3

---

Regards/Pozdrawiam,  
Jakub Perłowski  
UPS Supply Chain Solutions  
Account Executive  
Mobile: +48 600 377 817  
Email: [jperlowski@ups.com](mailto:jperlowski@ups.com)

UPS Supply Chain Solutions: [www.ups-scs.com](http://www.ups-scs.com)  
Track your shipment at: <https://fgv.ups-scs.com>



Działamy na podstawie ostatniej wersji Ogólnych Polskich Warunków Spedycyjnych (OPWS), których treść udostępniamy na życzenie.  
All transactions are carried out in accordance with Polish General Forwarding Rules in most recent version, copy of which is available on request.

---

**From:** Gabriela Dias [<mailto:Gabriela.Dias@brunswick.com>]  
**Sent:** Thursday, October 25, 2018 4:25 PM  
**To:** Perłowski Jakub (RSH1JJL) <[jperlowski@ups.com](mailto:jperlowski@ups.com)>; Ricardo Carneiro <[Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)>  
**Cc:** Joanna Chmielewska <[Joanna.Chmielewska@brunswick.com](mailto:Joanna.Chmielewska@brunswick.com)>  
**Subject:** [EXTERNAL] RE: UPS meeting at Poland

Hello Mr. Jakub,

Nice to meet you.

So would it be possible to schedule this meeting on November, 15<sup>th</sup> by 10AM (Polish time)?

Thanks for your feed-back.

Cumprimentos / Best Regards,

**Gabriela Dias**

Parts and Accessories Manager, European Boat Group

ShoreTel 7546 6611

Tel +351 251 708 611

Mobile +351 914 497 502

E-Mail [gabriela.dias@brunswick.com](mailto:gabriela.dias@brunswick.com)

**QUICKSILVER**<sup>®</sup>



**UTTERN**



**Brunswick Marine EMEA**

Quicksilver & Uttern operate as part of the Brunswick Boat Group, a division of the Brunswick Corporation.

Zona Industrial n° 1, 4920-012 Campos, Vila Nova de Cerveira, Portugal

[www.brunswick-marine.com](http://www.brunswick-marine.com)



---

**From:** jperlowski@ups.com <jperlowski@ups.com>  
**Sent:** segunda-feira, 5 de novembro de 2018 10:13

1

---

**To:** Gabriela Dias <Gabriela.Dias@brunswick.com>; Ricardo Carneiro <Ricardo.Carneiro@brunswick.com>  
**Cc:** Joanna Chmielewska <Joanna.Chmielewska@brunswick.com>; rmalyszko@ups.com; mnajman@ups.com  
**Subject:** RE: UPS meeting at Poland

Hello,

Gabriela, thank You for our lovely chat this morning.

As discussed find below an agenda of topics we would like to discuss during our meeting in Poland.

**Small Package:**

- The weight structure of shipments,
- customs clearance,
- ADR / IATA,
- software for generating shipments,
- additional services (insurance, return documents)
- delivery time (special expectations?).

**Freight**

- Main trade lanes,
- freight characteristics (pallets, loose) dimensions,
- customs clearance procedures,
- insurance,
- air freight,
- ocean freight (FCL,LCL, Preferred LCL),
- rail freight (China Rail)
- main hurdles in supply chain.

I would be grateful if You could share the points to be discussed with the logistics manager, so he can provide the data in order for us to have a meaningful discussion during your stay in Poland. Also including the person responsible for freight in Augustów will be highly beneficial.

In case of any questions, please feel free to get in touch.

Regards/Pozdrawiam,  
Jakub Perlowski  
UPS Supply Chain Solutions  
Account Executive  
Mobile: +48 600 377 817  
Email: [jperlowski@ups.com](mailto:jperlowski@ups.com)

UPS Supply Chain Solutions: [www.ups-scs.com](http://www.ups-scs.com)  
Track your shipment at: <https://fgv.ups-scs.com>

Início Email:

**Ricardo Carneiro**

---

**From:** Ricardo Carneiro  
**Sent:** quarta-feira, 5 de dezembro de 2018 12:24  
**To:** 'jperlowski@ups.com'; Gabriela Dias  
**Cc:** Joanna Chmielewska; rmalyszko@ups.com; mnajman@ups.com  
**Subject:** RE: UPS meeting at Poland

Tracking:	Recipient	Delivery	Read
	'jperlowski@ups.com'		
	Gabriela Dias	Delivered: 05-12-2018 12:25	Read: 05-12-2018 12:28
	Joanna Chmielewska	Delivered: 05-12-2018 12:25	
	rmalyszko@ups.com		
	mnajman@ups.com		

Good morning,

Dear Jakub Perlowski,

Hope find you well.

Is there, at the moment, a UPS proposal arranged regarding the meeting at Poland a few weeks ago?

We expect to get a proposal so we can analyze internally.

Cumprimentos / Best Regards,

**Ricardo Carneiro**  
Parts and Accessories Department, European Boat Group

ShoreTel 7546 6603  
Tel +351 251 708 603  
E-Mail [Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)



**Brunswick Marine EMEA**  
Quicksilver & Uttern operate as part of the Brunswick Boat Group, a division of the Brunswick Corporation.

Zona Industrial nº 1, 4920-012 Campos, Vila Nova de Cerveira, Portugal  
[www.brunswick-marine.com](http://www.brunswick-marine.com)



Início Email:

## Ricardo Carneiro

---

**From:** Ricardo Carneiro  
**Sent:** segunda-feira, 17 de dezembro de 2018 10:07  
**To:** Gabriela Dias; pfernandesmoreira@ups.com  
**Cc:** pcorreia@ups.com; Oleksandr Pavlenko; Liliana Rodrigues  
**Subject:** RE: UPS - Diferença preço cotação vs pedido recolha Brunswick

Tracking:	Recipient	Delivery	Read
	Gabriela Dias pfernandesmoreira@ups.com pcorreia@ups.com	Delivered: 17-12-2018 10:07	Read: 17-12-2018 19:32
	Oleksandr Pavlenko Liliana Rodrigues	Delivered: 17-12-2018 10:07 Delivered: 17-12-2018 10:07	Read: 17-12-2018 10:11 Read: 17-12-2018 10:19

Olá Bom dia,

Cara Gabriela, Cara Liliana e demais,

Hoje pela manhã entrei novamente em contato com Apoio Técnico UPS para o +351 (0) 21 9407061 com Nosso Caso UPS: 54515680 e depois de mais de 20 minutos ao telefone a única informação é que Nossa representante comercial entre em contato com o Suporte Técnico UPS uma vez que o problema reside no contrato carregado da Nossa conta.

Cara Paula Fernandes,

Falei com "Bonny" (única informação que me podia fornecer) e esta apenas me informou que Nossa representante comercial entre em contato com o Suporte Técnico UPS para o +351 (0) 21 9407061 e esclarecesse a situação sobre Nosso contrato com estes, a informação foi colocada em Nota no Caso desde Suporte Técnico Estados Unidos, o nível acima para a resolução deste caso.

Por incrível que pareça não possuem informação que pudesse levar que o próprio Suporte Técnico UPS entre em contato com o Nosso representante comercial e não podem enviar qualquer informação ou comentário por escrito além do dito por telefone hoje pela manhã.

Infelizmente não podemos fazer nada mais desde aqui.

Cumprimentos / Best Regards,

**Ricardo Carneiro**

Parts and Accessories Department, European Boat Group

ShoreTel 7546 6603

Tel +351 251 708 603

E-Mail [Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)

**QUICKSILVER**

WWW. |  | 

**UTTERN**

WWW. |  | 

Início Email:

---

**From:** Ricardo Carneiro  
**Sent:** terça-feira, 2 de outubro de 2018 14:48  
**To:** [pawel.woltanski@fedex.com](mailto:pawel.woltanski@fedex.com)  
**Subject:** Brunswick Marine - Returns from Norway

Good afternoon Mr. Pawel Woltanski,

My name is Ricardo and I work with Gabriela Dias, P&A Manager at Brunswick Marine.  
I'll be responsible for P&A Logistic's and for parts returns from Norway.

3

---

So, further to the meeting you had few weeks ago at Brunswick Marine Poland, I would like to get your feedback about procedures for returns from Norway.  
We have presently a complicated situation and we need to have a part back from Norway as soon as possible.

Cumprimentos / Best Regards,

**Ricardo Carneiro**  
Parts and Accessories Department, European Boat Group

ShoreTel 7546 6611  
Tel +351 251 708 611  
E-Mail [Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)



**Brunswick Marine EMEA**  
Quicksilver & Uttern operate as part of the Brunswick Boat Group, a division of the Brunswick Corporation.

Zona Industrial nº 1, 4920-012 Campos, Vila Nova de Cerveira, Portugal  
[www.brunswick-marine.com](http://www.brunswick-marine.com)





---

**From:** Ricardo Carneiro  
**Sent:** quinta-feira, 29 de novembro de 2018 15:21  
**To:** [pawel.woltanski@fedex.com](mailto:pawel.woltanski@fedex.com)  
**Subject:** RE: Brunswick Marine - Returns from Norway

Dear Pawel,

Regarding the matter of the Returns from a European Country with commercial agreement with EU, can TNT help us for parts return's?

Attending the legal, financial and customs issues for this situation?

Hope get your help.

Cumprimentos / Best Regards,

**Ricardo Carneiro**  
Parts and Accessories Department, European Boat Group

ShoreTel 7546 6603  
Tel +351 251 708 603  
E-Mail [Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)

**QUICKSILVER**

[www.](http://www.QuickSilver.com) | [f](#) | [YouTube](#)

**UTTERN**

[www.](http://www.Uttern.com) | [f](#) | [YouTube](#)

**Brunswick Marine EMEA**

Quicksilver & Uttern operate as part of the Brunswick Boat Group, a division of the Brunswick Corporation.

Zona Industrial nº 1, 4920-012 Campos, Vila Nova de Cerveira, Portugal  
[www.brunswick-marine.com](http://www.brunswick-marine.com)

 **BRUNSWICK**  
Boat Group

---

**From:** Ricardo Carneiro [<mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com>]  
**Sent:** poniedziałek, 17 grudnia 2018 12:04  
**To:** Pawel Woltanski <[pawel.woltanski@fedex.com](mailto:pawel.woltanski@fedex.com)>  
**Subject:** [EXTERNAL] RE: Brunswick Marine - Returns from Norway

Dear Pawel,

And about the Returns situation? Any feedback for possible help?

Cumprimentos / Best Regards,

**Ricardo Carneiro**  
Parts and Accessories Department, European Boat Group

ShoreTel 7546 6603  
Tel +351 251 708 603  
E-Mail [Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)



**Brunswick Marine EMEA**  
Quicksilver & Uttern operate as part of the Brunswick Boat Group, a division of the Brunswick Corporation.

2

---

Zona Industrial nº 1, 4820-012 Campos, Vila Nova de Cerveira, Portugal  
[www.brunswick-marine.com](http://www.brunswick-marine.com)



---

**From:** Pawel Woltanski <pawel.woltanski@fedex.com>  
**Sent:** segunda-feira, 17 de dezembro de 2018 20:31  
**To:** Ricardo Carneiro <Ricardo.Carneiro@brunswick.com>  
**Subject:** RE: Brunswick Marine - Returns from Norway

Dear Ricardo

1

---

From the formal point of view, we cannot do anything for the customer in Norway, when the customs clearance was already made.  
Arising receivables must be paid or receiver in Norway should submit an application to local customs authority.  
This is how it works in actual process.

Probably we can change incoterms and this could give us possibilities to do something from Poland.

I've passed this question to our customs specialist. He was on a long sick-leave, however from last Monday he is available in work.

I know that it takes a lot of time to check all the possibilities, but this topic is really hard... ☹

Pozdrawiam / Best Regards

**Paweł Wółtański**  
Worldwide National Account Executive  
TNT Polska

Mobile: +48 695 770 114  
tnt.com.pl  
TNT will become FedEx Express

TNT Express Worldwide (Poland) Sp. z o.o. Adres rejestrowy: ul. Annopol 19, 03-236 Warszawa. Wpisana do rejestru przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego prowadzonego przez Sąd Rejonowy dla m. st. Warszawy, XIII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego, pod nr KRS 0000357786. NIP: 6342750606. Kapitał zakładowy: 524.990.000,00 PLN.

*FedEx and TNT truly value and act on all customer feedback. If you have any comment that you would like to make regarding the FedEx and TNT Customer Experience or my performance, please feel free to contact my manager, Grzegorz Szałowski at [grzegorz.szalowski@fedex.com](mailto:grzegorz.szalowski@fedex.com).*

## Ricardo Carneiro

---

**From:** Ricardo Carneiro  
**Sent:** terça-feira, 18 de dezembro de 2018 09:12  
**To:** Pawel Woltanski  
**Cc:** Gabriela Dias  
**Subject:** RE: Brunswick Marine - Returns from Norway

<b>Tracking:</b>	<b>Recipient</b>	<b>Delivery</b>
	Pawel Woltanski	
	Gabriela Dias	Delivered: 18-12-2018 09:12

Hi Pawel,

About this matter we will wait for your specialist opinion, regarding that the problem is that when we ship to Norway we can't at the moment return the declined/damaged or not satisfy items by our client without pay customs tax for receiving and re-sending that items for the same order.

Thank you in advance for your help.

Cumprimentos / Best Regards,

**Ricardo Carneiro**

Parts and Accessories Department, European Boat Group

ShoreTel 7546 6603  
Tel +351 251 708 603  
E-Mail [Ricardo.Carneiro@brunswick.com](mailto:Ricardo.Carneiro@brunswick.com)

**QUICKSILVER**

[www.](http://www.quicksilver.com) | [f](#) | [YouTube](#)

**UTTERN**

[www.](http://www.utttern.com) | [f](#) | [YouTube](#)

**Brunswick Marine EMEA**

Quicksilver & Uttern operate as part of the Brunswick Boat Group, a division of the Brunswick Corporation.

Zona Industrial nº 1, 4920-012 Campos, Vila Nova de Cerveira, Portugal

[www.brunswick-marine.com](http://www.brunswick-marine.com)



# Anexo III – Política dos 100,00€



## Part's & Accessories Online Shipping Strategy

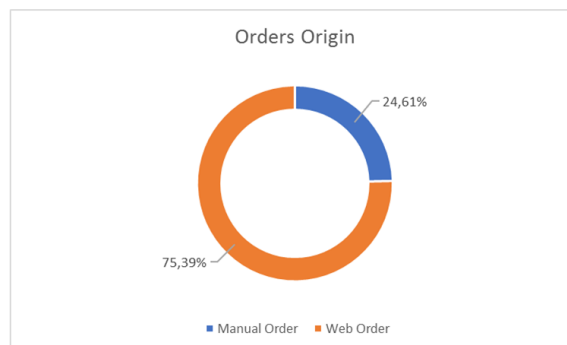
Ricardo Carneiro - P&A's Web Strategy

1

### About P&A's Orders:

Until 7 December 2018

4134 Orders

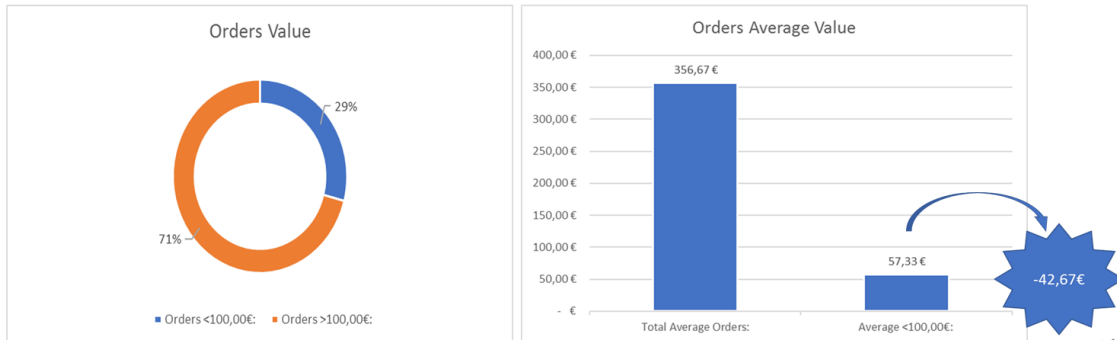


Ricardo Carneiro - P&A's Web Strategy

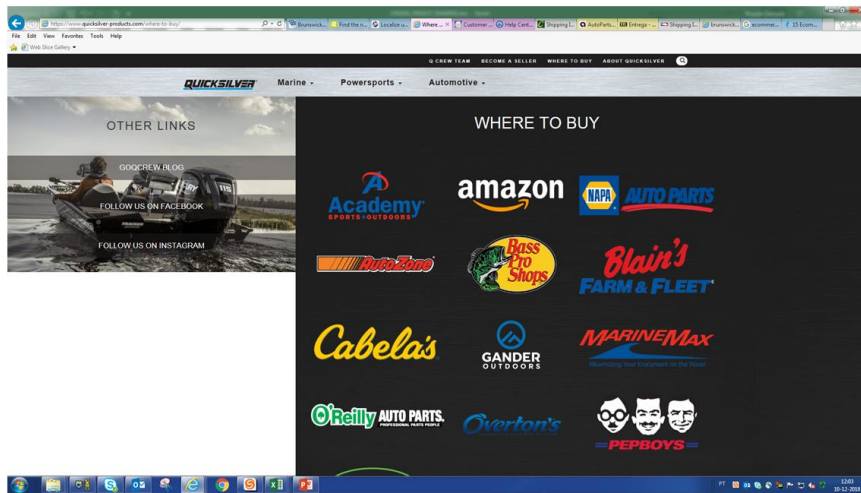
2

## About P&A's Orders:

1203 Orders <100,00€  
2930 Orders > 100,00€



## About Sellers Partners:



## About Sellers Partners:

The screenshot displays three e-commerce websites: Cabela's, AutoZone, and O'Reilly Auto Parts. Key features include:

- Cabela's:** Navigation bar with "Cabela's CLUB", "Cabela's Canada", "\$50 MINIMUM Exclusions Apply", "FAST & FREE 2-DAY SHIPPING", and "\$0 MINIMUM WITH CLUB CARD Exclusions Apply". A search bar and "CHECKOUT" button are visible.
- AutoZone:** Navigation bar with "GET IN THE ZONE", "AutoZone", "My Vehicles Add a Vehicle", "My Store 4400 SUMMER AVE MEMPHIS, TN 38122 (877) 770-7302", "AutoZone Rewards Join or Register", and "My Cart". A search bar and "GO" button are present.
- O'Reilly Auto Parts:** Navigation bar with "O'Reilly AUTO PARTS", "FREE SHIPPING on most orders of \$35+", "FREE PICK UP on all in-store orders", "O'Rewards Current Ad", "Sign In | Create Account", and "Cart". A search bar and "FIND A STORE" button are visible.

Additional text at the bottom of the screenshot includes "Ricardo Carneiro - P&A's Web Strategy" and "5".

## What to do?:

Offer on Online Sales the Freight Cost for Orders more than 100,00€  
 "The 100,00€ Policy"

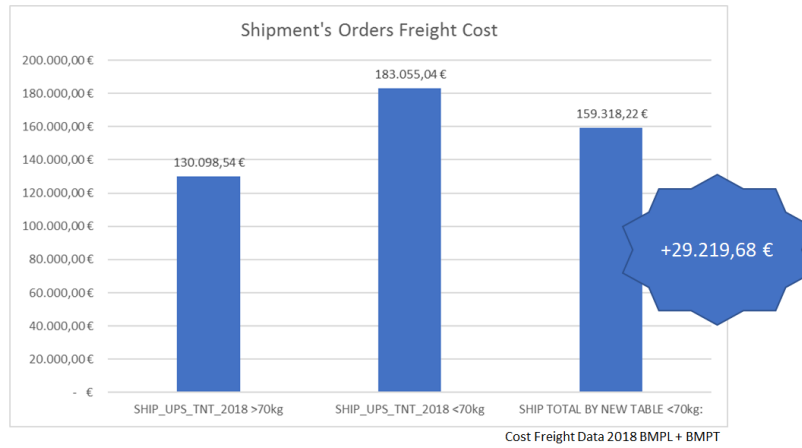


Ricardo Carneiro - P&A's Web Strategy

6

## What Cost's?:

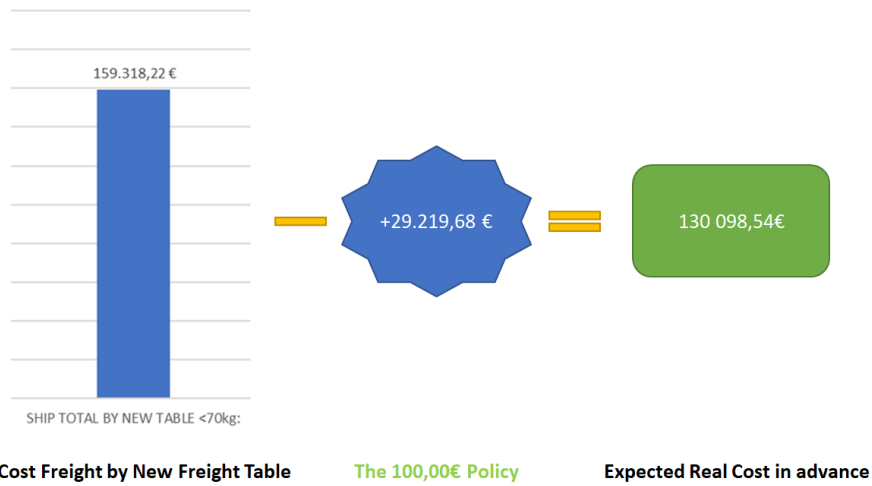
- Offering the Shippments Freight <70kg;
- Applying the New Freight Table;



Ricardo Carneiro - P&A's Web Strategy

7

## What Cost's?:

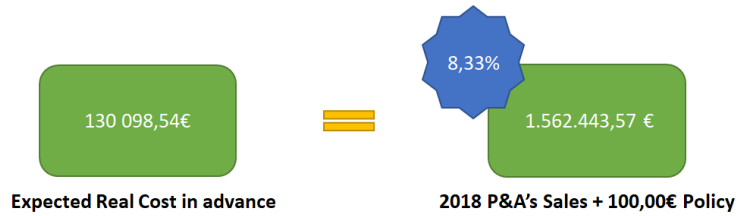


Ricardo Carneiro - P&A's Web Strategy

8



## Results:



### Cost Absorption Options:

- Overall P&A's prices increase;  
or
- Imput the cost on freights over 70kg by the New Freight Table;  
or
- 4,2% P&A's prices increase + 4,2% Freight Price increase on the New Freight Table.

Ricardo Carneiro - P&A's Web Strategy

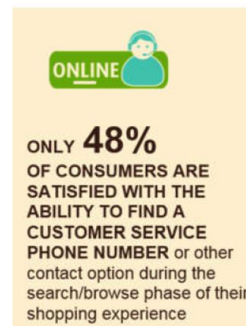
9

## Opportunities to the Policy:



By UPS 2015

P&A's  
>75% Web Orders



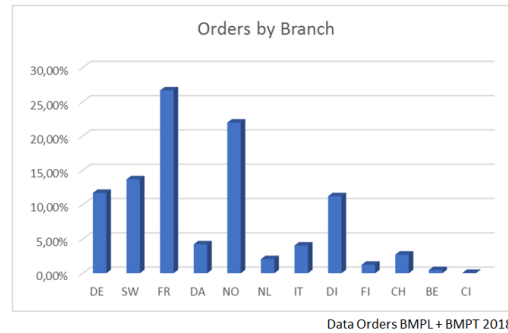
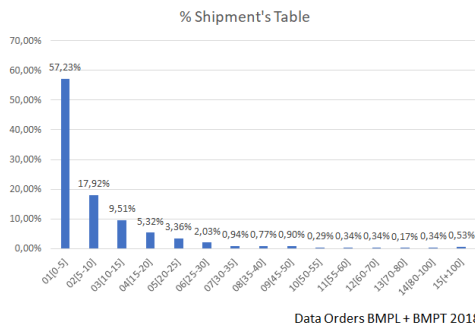
By UPS 2015

Customer Service  
as a plus

Ricardo Carneiro - P&A's Web Strategy

10

## Opportunities to the Policy:



Ricardo Carneiro - P&A's Web Strategy

11

## The 100,00€ Free Freight Policy:

### Free shipping:

- Free ground shipping on most orders totaling 100,00€ or more (excluding any core charges);
- The delivery speeds available are between 4-7 Business Days or 5-14 Business Days for items on stock;
- If an item does not qualify for free shipping, you will be notified at or before checkout. None of the following qualify for free shipping:
  - Oversized items or items requiring special handling;
  - Shipments outside Europe Community;
  - Items that are not in stock.
- The volumetric conversion factor to calculate whether a shipment will be charged according to its statistical weight or volumetric weight – whichever is greater.

### MAXIMUM WEIGHT AND DIMENSIONS for free shipping:

- L x W x H (metres): 2,4 x 1,2 x 1,8;
- Piece weight (not palletised): 70 kg;

Notes: For international shipments the maximum weight and dimensions may vary by origin and destinations. Please contact our Customer Service for details. Parcels weighing more than 30kg are collected and delivered door-to-door (with door-to-door meaning delivery to the first level of recipient's headquarters). Parcels weighing between 30-70 kg are collected and delivered door-to-door only if the recipient helps with unloading/loading.

### International Shipping Details:

- The recipient is responsible for all duties, taxes and Customs fees. Please contact your local Customs office for an estimate of these fees.
- Shipping alternatives vary by country. Call or email for details.
- Shipping Restrictions & Messages are viewable after adding items to your basket or during the time of checkout when ordering on-line.

SHIPPING & DELIVERY

Ricardo Carneiro - P&A's Web Strategy

12

## The Return Policy:

1. In general, an item may be eligible for return within the applicable return window if it fulfils one or more of the following conditions:

- Was delivered in a physically damaged condition;
- Has missing parts or accessories;
- Is different from what was ordered;
- Is different from its description on the product online detail page.

Products marked as "non-returnable" on the product detail page cannot be returned. View the full list of non-returnable items.

2. All items must be returned in their original condition, with price tags intact, user manual, warranty cards, original accessories and in the original manufacturer's box/packaging as delivered to you. Refer to instructions to return items against each category. We may reject the return pickup if the items are not returned according to the policy mentioned against each category.

3. If you wish to return an electronic device that stores any personal information, please ensure that you have removed all such personal information from the device prior to returning. We shall not be liable in any manner for any misuse or usage of such information."

4. In some cases, items may not be eligible for return, including cases of buyer's remorse such as incorrect model or color of product ordered or incorrect product ordered.

