



# Instituto Superior de Gestão

## PROJETO DE EMPREENDEDORISMO

**MARCO DAMIÃO**

Dissertação apresentada no ISG - Instituto Superior de Gestão para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Transportes e Logística

ORIENTAÇÃO:

CO-ORIENTADOR: Prof. Eng.º Manuel Vilhena Veludo

ORIENTADOR: Professora Doutora Anabela Simões

## Resumo

Este trabalho insere-se no âmbito do curso de mestrado de Gestão de Transportes e Logística, tendo o projeto em vista a criação de uma empresa de prestação de serviços de Intrastat viável e sustentável.

Neste sentido foi feita uma análise estratégica e formulação estratégica, cuja implementação permita satisfazer os clientes da empresa na sua obrigação de cumprir os requisitos europeus, na prestação de serviços de Intrastat.

Foram abordados os aspetos relevantes do meio envolvente e do funcionamento da empresa, e estabelecidos os objetivos a serem alcançados.

Considerarei importante fazer-se este estudo académico para obter um conhecimento mais aprofundado de metodologias de gestão de toda a problemática do sistema Intrastat.

Creio que com a implementação deste projeto de empreendedorismo, será possível desenvolver um negócio eficiente e eficaz, despertando o interesse e assegurando a satisfação de “stakeholders” exigentes.

Palavras-chave: Intrastat; gestão; estratégica; empreendedorismo; projeto.

## **Abstract**

This work falls within the scope of the masters course Transport Management and Logistics, of which project goal is to create a viable and sustainable company providing Intrastat services.

In this sense we made a strategic analysis and strategic formulation, whose implementation will satisfy the company's customers in its obligation to comply with European requirements, in providing Intrastat services.

Relevant aspects of the environment and the operation of the company were approached, and set the goals to be achieved.

I considered important to make this academic study to obtain a thorough knowledge of methodologies concerning the management of the whole issue of the Intrastat system.

I believe that with the implementation of this enterprising project will be possible to develop an efficient and effective business, arousing interest and ensuring the satisfaction of demanding "stakeholders".

**Keywords:** Intrastat; management; strategic; enterprising; project.

## **Agradecimentos**

Agradeço ao meu co-orientador Professor Eng.º Manuel Veludo pela forma como me orientou o trabalho e ao acreditar que podia ser viável, pela disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou.

Agradeço aos meus pais e restante família pelo apoio prestado, por me darem todas condições necessárias para a elaboração do meu projeto de empreendedorismo, para além de me ajudarem nas barreiras que eu enfrentava e que sempre estiveram presentes quando eu as ultrapassava.

Um especial agradecimento à minha filha por não ter estado presente em alguns momentos.

Os meus agradecimentos a todos aqueles que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação académica: licenciatura e mestrado.

## **Siglas Utilizadas**

C.E. – Comunidade Económica

C.E.C.A. – Comunidade Europeia de Carvão e Aço

C.E.E. – Comunidade Económica Europeia

C.E.O. - Chief Executive Officer

CSV – ficheiro do Excel

D.A.U. – Documento Administrativo Único

D.R. – Diário da República

E.N. – European Norm

EDI – Ficheiro Electronic Data Interchange

EXCEL – Processador de Cálculo

I.N.E – Instituto Nacional de Estatística

I.P. – *Internet Protocol*

I.S.O. – International Organization for Standardization

I.V.A. – Imposto de Valor Acrescentado

N.P. – Norma Portuguesa

N.U.T.S. – Nomenclaturas de Unidades Territoriais

P.E.S.T. – Análise Política, Económica, Social e Tecnológica

P.I.B. – Produto Interno Bruto

P.M.E. – Pequenas e Médias Empresas

R.I.E. – Responsável de Informação Estatística



S.M.A.R.T. –significa "inteligente", ou ainda "esperto" que são os objetivos ou metas e correspondem às iniciais: S - Specific, Single (Específico, único); M - Measurable (Mensurável); A - Attainable, Agreed (Atingível, acordado - no sentido de estar de acordo); R - Realistic (Realista)  
T - Timely (A tempo)

S.W.O:T – Análise das Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

T.I.C.- Tecnologias de Informação e Comunicação

T.O.C. – Técnico Oficial de Contas

TI's – Tecnologias de Informação

U.E. – União Europeia

V.A.B. – Valor Acrescentado Bruto

V.E. – Valor Estatístico

V.F. – Valor Faturado

## **Índice de anexos**

<b>Anexo I – Países Intra-UE</b> -----	<b>81</b>
<b>Anexo II - Geonomenclatura</b> -----	<b>82</b>
<b>Anexo III – Tabela de Regiões</b> -----	<b>83</b>
<b>Anexo IV – Tabela de condições de entrega (Incoterms – CCI/CEE Genebra)</b>	<b>84</b>
<b>Anexo V – Tabela de natureza da transação</b> -----	<b>85</b>
<b>Anexo VI – Tabela de modo de transporte</b> -----	<b>86</b>
<b>Anexo VII – Tabela de portos e aeroportos</b> -----	<b>87</b>
<b>Anexo VIII - Lei nº 22/2008 de 13 de maio e Decreto-Lei nº 136/2012, de 2 de Julho</b> -----	<b>88</b>
<b>Anexo IX - Lei nº 22/2008, de 13 de maio</b> -----	<b>88</b>
<b>Anexo X – Lista de Unidades suplementares</b> -----	<b>90</b>
<b>Anexo XI – Manual de Intrastat - 2014</b> -----	<b>91</b>

## Índice remissivo

1.	Introdução	1
2.	Justificação do projeto	2
3.	Objetivos	3
3.1	<i>Objetivo geral</i>	3
3.2	<i>Objetivos específicos</i>	3
4.	Fatores chave de sucesso	4
4.1	<i>Fatores chave para o sucesso do negócio</i>	4
4.2	<i>Mercado potencial</i>	4
5.	Revisão da literatura	5
5.1	<i>Organização dos Ciclos de Vida por Lawrence M. Miller</i>	5
5.1.1	Ciclos de vida organizacionais e civilizacionais	5
5.1.2	A era do Profeta: Inspiração e Inovação	9
5.1.3	A Era do Bárbaro: Crise e conquista	11
5.1.4	A Era do Construtor e Explorador: Especialização e Expansão	15
5.1.5	A Era do Administrador: Inspiração e Inovação	18
5.1.6	A era do Burocrata: Controlo rigoroso e apertado	23
5.1.7	A era do Aristocrata: Alienação e Revolução	27
5.1.8	Atingir o equilíbrio – à procura da fonte da juventude	31
5.2	<i>Estratégia, sucesso em Portugal por Adriano Freire</i>	32
6.	A problemática em estudo: Sistema de Intrastat	34
6.1	<i>Breve história</i>	34
6.2	<i>Recolha de informação</i>	35
6.2.1	Bens que são excluídos da declaração de INTRASTAT	36
6.2.2	Responsável pelo fornecimento da informação estatística (R.I.E.)	37
6.2.3	Terceiro declarante	38
6.2.4	Aplicação dos limiares estatísticos	38

6.2.5	Limiar de Valor Estatístico	39
6.2.6	Suporte da Informação	39
6.2.7	Transmissão da Informação	40
6.2.8	Prazo de transmissão	40
6.2.9	Infrações e sanções	40
6.2.10	Entidades responsáveis pela recolha de informação estatística e obtenção de informações suplementares	41
6.2.11	Correção de dados estatísticos	41
6.3	<i>Suporte legislativo</i>	42
6.4	<i>Instruções de preenchimento</i>	44
6.4.1	Normas Gerais	44
6.4.2	País de proveniência nas chegadas	44
6.4.3	País de destino nas expedições	44
6.4.4	País de origem	44
6.4.5	Região	45
6.4.6	Condições de entrega	45
6.4.7	Natureza de transação	45
6.4.8	Modo de transporte	45
6.4.9	Porto e/ou aeroporto	46
6.4.10	Massa Líquida	46
6.4.11	Valor Faturado	46
6.4.12	Valor Estatístico	47
<b>7.</b>	<b>Desenvolvimento do projeto</b>	<b>48</b>
7.1	<i>Importância da estratégia</i>	48
7.2	<i>Análise estratégica</i>	48
7.2.1	Pensamento estratégico	49
7.2.1.1	Visão	49
7.2.2	Análise do Meio Envolverte	49
7.2.2.1	Meio envolvente contextual	49
7.2.2.1.1	Contexto político-legal	50
7.2.2.1.2	Contexto económico	50
7.2.2.1.3	Contexto sociocultural	50
7.2.2.1.4	Contexto tecnológico	50
7.2.2.1.5	Quadro de análise PEST	51
7.2.2.2	Meio envolvente transacional	53

7.2.2.2.1	Os clientes	53
	Os Limiares de assimilação	54
7.2.2.2.2	Os concorrentes	55
	Empresas de contabilidade	55
	Empresas de produção de software de gestão	56
7.2.2.2.3	Os fornecedores/ parceiros	56
7.2.2.2.4	A sociedade	57
	Responsabilidade social	57
7.2.2.3	Atividades críticas de sucesso	57
7.2.2.3.1	O Processo Comercial	57
7.2.2.4	Posicionamento no mercado	59
7.2.2.4.1	O serviço prestado	59
7.2.2.4.2	Um caso real	60
7.2.3	Diagnóstico da empresa	61
7.2.3.1	Pontos Fortes	62
7.2.3.2	Pontos fracos	63
7.3	<i>Formulação da estratégia</i>	63
7.3.1	Missão	63
7.3.2	Objetivos	63
7.3.2.1	Objetivos globais do negócio	64
7.3.2.2	Objetivos específicos do negócio no curto prazo	64
7.3.3	Análise S.W.O.T.	65
7.3.3.1	Oportunidades	66
7.3.3.2	Ameaças	66
7.3.3.3	Conclusão de análise:	66
7.3.4	Estratégia para o primeiro ano	67
7.3.5	Modelo das estratégias genéricas de Michael Porter	68
7.4	<i>Implementação da estratégia e arranque da empresa</i>	68
7.4.1	Cultura organizacional	69
7.4.2	Estrutura organizacional	69
7.4.2.1	Processo da gestão estratégica	70
7.4.2.2	Processo da gestão dos recursos	70
7.4.2.3	Processos de realização e prestação de serviços	71
7.4.2.4	Processo de monitorização e melhoria	72
7.4.2.5	Break Even Point	72
7.4.2.6	Cash Flow	73
7.4.2.7	Melhoria do serviço	73

7.4.2.8 Satisfação do cliente	75
8. Conclusão	76
9. Bibliografia	77
10. Webgrafia	79

## Índice de Ilustrações

Figura 1 A Integração e Desintegração das Culturas .....	7
Figura 2 Estilos de Liderança de cada Era do Ciclo de Vida.....	8
Figura 3 A Era do Profeta.....	10
Figura 4 A relação dos ciclos de vida.....	30
Figura 5 O Comércio Triangular .....	36
Figura 6 Potenciais Empresas que concorrem na prestação do serviço de Intrastat	56
Figura 7 Estrutura Organizacional.....	70
Gráfico 1 Limiares de Assimilação para o Valor Faturado e Valor Estatístico .....	39
Gráfico 2 Empresas Responsáveis pela Informação Estatística (R.I.E.) .....	53
Gráfico 3 Limiares de Assimilação .....	54
Gráfico 4 Análise do desempenho .....	74
Quadro 1 Suporte de Informação.....	40
Quadro 2 Centros de Recolha.....	41
Quadro 3 Análise PEST da Empresa .....	52
Quadro 4 Importação Mensal da Investecasaco .....	60
Quadro 5 Análise S.W.O.T. – Pontos Fortes / Pontos Fracos.....	62
Quadro 6 Análise S.W.O.T. - Oportunidades e Ameaças .....	65
Quadro 7 Modelo das estratégias genéricas de M. Porter .....	68
Quadro 8 Fases do processo da prestação de serviços .....	71

# 1. Introdução

Desde que trabalho num despachante oficial, que representa os seus clientes nas importações e exportações dos seus bens nas alfândegas nacionais, constato que a informação aduaneira não é só importante para os países terceiros, mas também para comunidade dos estados-membros. Toda a minha experiência foi adquirida em empresas de logística. Mas, a que mais me marcou foi num transitário, onde estou presentemente.

A função que desempenhava inicialmente era de distribuidor regional, mas desde que comecei a ganhar experiência passei a desempenhar outras funções. Recebia os manifestos de carga, preparava as guias de transporte, informava os clientes que estavam prestes a receber a carga, que eu próprio encaminhava.

No despachante oficial, faço parte de uma equipa multifuncional onde se prepara os despachos para a alfândega correspondente. Como é uma microempresa todos os elementos são polivalentes, ou seja, trabalham em todas as tarefas que lhes são atribuídas tais como apoio operacional nos departamentos: financeiro, de contabilidade e de Intrastat, pelo qual eu sou o principal responsável.

A experiência que adquiri, desde 2006, nesta área de trabalho e que se multiplica pelo número de R.I.E. (responsável pela informação estatística) que contatei, fez aumentar os meus conhecimentos do Intrastat.

Além disso, a minha experiência de gestão fortalece todo um conjunto de procedimentos para as tarefas que me são atribuídas em nome do cliente R.I.E..

## **2. Justificação do projeto**

Este projeto de empreendedorismo justifica-se porque acredito nele, na sua mais-valia e no seu sucesso.

Neste projeto procura-se clarificar o tipo de empresa a criar, o produto ou serviço a fornecer, o mercado a alcançar, a estratégia de implementação, e o modelo de gestão.

## **3. Objetivos**

### **3.1 Objetivo geral**

O objetivo deste trabalho consiste na estruturação de uma empresa sustentável prestadora de serviços no âmbito da declaração de Intrastat<sup>1</sup> a nível nacional e internacional.

De acordo com as exigências requeridas, tanto no mercado nacional, como na comunidade europeia, a necessidade de uma resposta rápida, é cada vez maior, e as declarações do Intrastat têm de ser fidedignas.

Este projeto é essencialmente concebido para responder às exigências legais e às necessidades do mercado.

### **3.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos enquadram-se no objetivo geral e são os seguintes:

1. Recolher informações relativas às empresas que prestam o mesmo tipo de serviço;
2. Estimar quantas empresas no território nacional estão obrigadas pelo regulamento do Intrastat a fazer declarações;
3. Determinar, dentro do prazo imposto pela regulamentação nacional de orientação europeia, a percentagem de empresas cumpridoras;
4. Apurar quantas declarações são realizadas pelas próprias empresas e quantas são realizadas em outsourcing;
5. Determinar as condições ótimas da prestação do serviço;
6. Fazer uma análise técnica e financeira para avaliar a viabilidade do projeto;
7. Estabelecer uma estratégia de desenvolvimento do negócio.

---

<sup>1</sup> Declaração de Entrada e Expedição de mercadorias nos Países membros da Comunidade Europeia (para mais informação, ir ao site INE – Intrastat: <http://webinq.ine.pt/Public/Files/Apresentacao.aspx?id=100>)

## **4. Fatores chave de sucesso**

### **4.1 Fatores chave para o sucesso do negócio**

Os fatores chave são os seguintes:

- Ser focado e prático;
- Definir objetivos concretos.
- Evidenciar viabilidade
- Recolher e divulgar informação nos potenciais clientes

### **4.2 Mercado potencial**

À medida que os limiares estatísticos são estabelecidos anualmente, as empresas, que igualam ou que ultrapassam esses valores, são obrigadas pelo Estado Português a fazerem as declarações mensais ao Instituto Nacional de Estatística.

O mercado potencial são as empresas que já façam a declaração de Intrastat há algum tempo, mas que tenham dificuldade em cumprir os novos requisitos. Também as empresas que atingem pela primeira vez os limiares e que desconheçam como se responde às exigências legais.

## **5. Revisão da literatura**

### **5.1 Organização dos Ciclos de Vida por Lawrence M. Miller**

#### **5.1.1 Ciclos de vida organizacionais e civilizacionais**

*“A história não se repete, mas tem o seu ritmo”, (Twain, 1940)*

À medida que os anos vão passando, adquirimos conhecimentos sobre os desafios que nos aparecem no quotidiano. Por isso, a evolução está na nossa natureza fazendo do passado a nossa história que um dia poderemos contar pela nossa experiência.

Com o nascimento das civilizações, estas criam as suas próprias culturas, costumes/hábitos, tradições, pesquisas e descobertas. Cada civilização consoante o seu desenvolvimento, irá crescer ou declinar. Cada Era tem inerente os seus líderes, cada um terá a sua capacidade e intenção para responder aos desafios que lhe são apresentados, em cada fase.

Se a capacidade de liderança existe num gestor de negócios, quando este ingressa numa empresa, desde logo consegue discernir qual a fase em que esta se encontra, independentemente desta ter sido criada há muito ou pouco tempo. Será o líder, com a sua visão e as suas diretrizes que levará a empresa a evoluir ou a ruir. No caso da empresa prosperar, ou seja, numa fase de ascensão, o líder deverá já idealizar a exploração de outras áreas de negócio que a farão evoluir e em simultâneo proteger-se de todos os fatores endógenos e exógenos (ameaças) que venham a ser prejudiciais para o negócio. Consequentemente à medida que a empresa cresce a motivação deverá de ser maior e abranger todos os colaboradores dos diversos setores.

Fazendo referência ao sector financeiro, consegue perceber-se que os ativos aumentam progressivamente e os respetivos responsáveis obrigatoriamente terão de ajustar medidas e controlos financeiros com objetivo de proteger esses mesmos ativos, afastando assim, a ideia inicial de inovação e espírito de relações sociais.

Numa fase em que o negócio não prospera e entra em declínio, e fazendo a analogia com as civilizações, constata-se que as classes sociais entram em crise e podem até desaparecer. E que os seus colaboradores perdem a confiança, a capacidade de inovar e acabam por acelerar a decadência e não existem fórmulas mágicas para a fazer renascer.

A este respeito Oswald Spengler<sup>2</sup>, no seu livro *“The Decline of the West”* consciencializa-se desde cedo que o processo da burocracia existe tanto na ascensão como no declínio de qualquer empresa. E que as palavras “cultura” e “civilização”, poderão ser mudadas para “corporação”, quando o contexto é a nível empresarial e que inclusivamente poderá ser efetuada uma comparação quase sempre paralela.

“Arnold Toynbee<sup>3</sup> reconheceu que *“Temos verificado que civilização nasceu num ambiente fora do normal difícil e não fácil. Quanto maior for o desafio maior será o estímulo para crescimento”* (1989, p. 16).

Neste excerto, constata-se que existe líderes capazes de reconhecerem os desafios e de desenvolverem uma resposta criativa. Uma vez mais, se demonstra que estas situações tanto existem nas civilizações como nas empresas.

Chegados a este ponto, podemos questionar-nos: como é que as empresas, perante os seus desafios mais complexos conseguem ter a capacidade de encontrar um ponto de equilíbrio no mercado. Será que podemos ultrapassar as ameaças sem a inovação?

Como resposta, concluímos que o mais sensato será perceber que os problemas e obstáculos a ultrapassar numa empresa exigem criatividade individual geradora de inovação. E que esta será uma arma contra obstáculos existentes ou que venham a existir, e fará toda a diferença no crescimento e na diferença se se tratar de uma resposta rápida e eficaz.

---

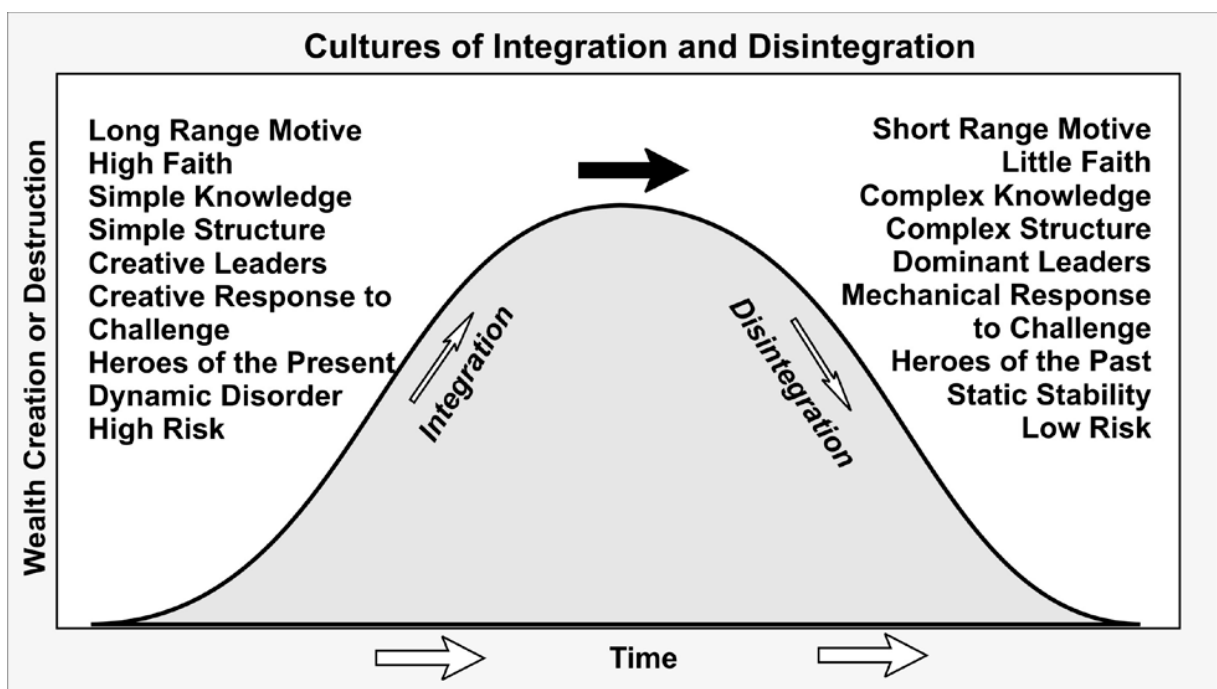
<sup>2</sup> **Oswald Arnold Gottfried Spengler** – Historiador e filósofo alemão, cuja obra *“O Declínio do Ocidente”* (1918), ficou como um marco nos debates historiográficos, filosóficos e políticos da intelectualidade europeia durante o Sec. XX.

<sup>3</sup> **Arnold Toynbee** (23 de Agosto de 1852, Londres — 9 de Março de 1883) foi um economista britânico.

Nesta fase percebe-se que quando os objetivos já se encontram atingidos, a empresa tende a estabilizar, acomodar-se e a correr o risco de aceitar que o trabalho do líder visionário está concluído. A partir deste momento deveria perceber-se que já existem condições da empresa para transitar para outra Era uma fase que exige pessoas com outras competências sendo igualmente líderes, mas que defendem outros valores e uma nova visão.

A constatação a que se chega com frequência, é que o líder visionário tem tendência para estagnar, não evoluindo de estado para benefício da organização, nesta fase de sucesso. Fica preso às suas ideias estagnando na sua criatividade ao longo do tempo, vivendo do sucesso que até aí construiu. Para a empresa esta estagnação por parte do líder, poderá ser penosa e levá-la ao declínio, mas isso será sempre justificado por ele como tendo causas externas à organização.

Figura 1 A Integração e Desintegração das Culturas



Fonte: MILLER, Lawrence M., *De bárbaros a burocratas: estratégias do ciclo de vida das empresas* / Lawrence M. Miller. – Lisboa

As civilizações como as organizações têm um ciclo de vida, um processo de desenvolvimento ou de integração ou desintegração, de curta ou longa duração,

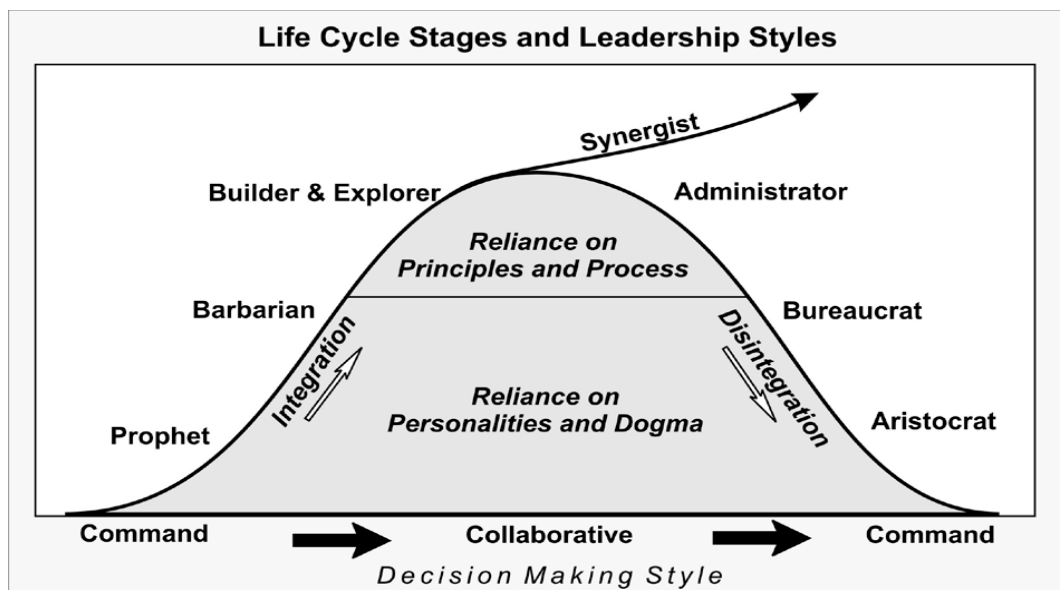
enquanto vão sobrevivendo vão interagindo com outras entidades, competências e culturas.

Quando as empresas estabilizam, começam a sensibilizar-se para os fatores endógenos e o seu espírito de união aumenta tendo como consequência o fortalecimento da cultura, que por sua vez pode provocar conflito de entidades internas e externas o que leva as organizações a protegerem-se. Se estes riscos não forem identificados a tempo e mitigados dar-se-á fatalmente a decadência ou o declínio. Isto ocorre pela perda de motivação e pela desintegração da cultura.

Podemos sempre fazer um paralelismo entre o ciclo de vida de uma empresa e o ciclo de vida de uma civilização, visto que em ambas estará sempre presente a fase da ascensão e a fase do declínio, sendo ambas suportadas por líderes fortes e carismáticos.

Num ciclo de vida empresarial ou civilizacional, poderemos considerar diversos tipos de liderança: na ascensão, (Profeta, Bárbaro, Explorador/Construtor) e no declínio (Administrador, Burocrata e Aristocrata). No início e no encerramento do ciclo predomina o estilo autocrático de comando.

**Figura 2 Estilos de Liderança de cada Era do Ciclo de Vida**



Fonte:

MILLER, Lawrence M., De bárbaros a burocratas: estratégias do ciclo de vida das empresas / Lawrence M. Miller. – Lisboa

### **5.1.2 A era do Profeta: Inspiração e Inovação**

*“Homens razoáveis adaptam-se ao seu ambiente, os homens não razoáveis tentam adaptar para si o ambiente. Assim, todo o progresso é resultado dos esforços dos homens perversos” (Shaw, 1903).*

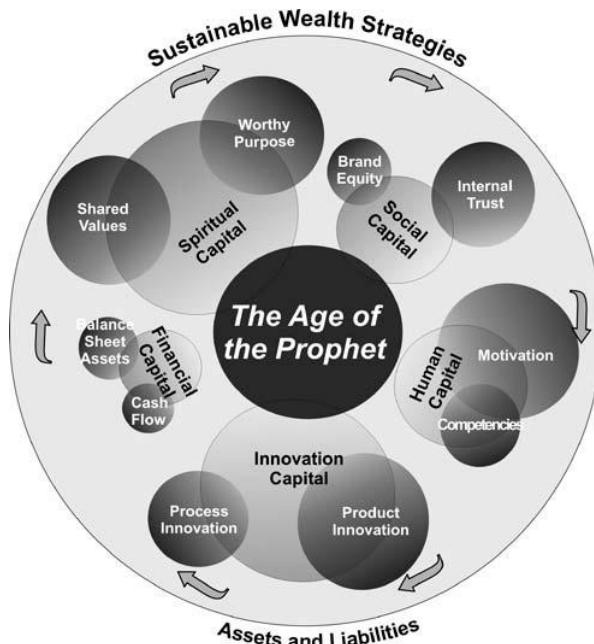
O Líder Profeta tem capacidade criativa, com espírito de renovação que tenta sempre procurar um caminho novo, concentrando-se na totalidade do seu tempo a criar uma visão e a inspirar os que o rodeiam, nomeadamente os que lhe são mais próximos e que com ele mais se identificam, por isso são chamados discípulos.

O profeta é um tipo de líder que poderá não ser obrigatoriamente um gestor, mas será sempre um visionário na forma como cria o seu objeto de negócio, porque terá sempre a capacidade de vislumbrar o sucesso da sua criação, independentemente do sucesso alcançado à posteriori.

Nesta fase a mais-valia deste tipo de líder está no seu capital espiritual, num propósito digno, num conjunto de valores e ainda na sua grande capacidade de inovação. Já no que concerne aos valores do ativo e do passivo da organização, o líder não terá uma relevância significativa, sendo que os mesmos não dependem obrigatoriamente deste, porque irão variar consoante o seu criador. Este líder poderá ter um relacionamento significativo dentro da organização, mas pouca visibilidade do seu valor de marca no mercado. Este líder inicialmente usa poucos recursos humanos e financeiros.

O Líder Profeta é alguém que usa a sua liderança na inovação, mas pouco se interessa com a imagem da organização ou a gestão. Na Fig. 3 podemos verificar as forças e fraquezas de uma organização pela dimensão dos círculos.

**Figura 3 A Era do Profeta**



Na Era do Profeta, a organização evolui mas não tem um perfil equilibrado, porque nesta fase a organização não tem regras e por esse motivo pode correr o risco de decadência ou extinção. Tudo isto se deve ao facto de investimentos de risco – a nível tecnológico por ex. – serem efetuados de forma desregulada conduzindo à falência. O fracasso poderá igualmente ser justificado pela ausência de pessoas com as competências necessárias à

área em particular para o desenvolvimento do valor da marca no mercado.

A questão está na estratégia da organização, na relação entre ativos e passivos para atingir um ponto de equilíbrio através de um plano prático.

Na fig. 3 podemos verificar que em cada um dos círculos dever-se-á focar um plano estratégico. Os desequilíbrios estão a par dos riscos da organização. O líder que foca todos os seus objetivos á custa do desenvolvimento dos valores materiais em desrespeito pelos valores espirituais, pode não ter equilíbrio necessário para manter a organização.

Nesta Era a comparação entre organizações e civilizações revela diferenças. As civilizações quando atingem o topo a nível material correm o risco do declínio ser rápido e provocar o caos. Os indicadores de liderança de capital liberal e social já caíram e começaram a ser negligenciados. Nas organizações a situação pode ser diferente.

Na Era do Profeta, a inovação de processos e produtos trará consigo riqueza á organização, visto que consegue superar a concorrência e satisfazer os clientes.

Conseqüentemente, o líder Profeta, ao destacar-se no mercado ganha confiança por parte dos seus seguidores na empresa, o que o torna forte em termos sociais mas eventualmente fraco do ponto de vista do capital financeiro e espiritual.

Conclui-se, por isso que as **características de um líder profeta**, estão inerentes às suas ideias visionárias e de longo alcance, à sua disponibilização de realizar grandes sacrifícios e a um gasto excessivo de energia com o objetivo de ver realizadas as suas ideias criativas. Junta-se a capacidade de desenvolver projectos inovadores que os outros não conseguem atingir. São observados como alguém num patamar muito acima do comum, não somente pela sua capacidade intelectual, como pelo excesso de zelo em termos organizacionais mas também como alguém discordante das opiniões de grupo.

Considera-se que uma **empresa está na Fase do Profeta**, quando o seu líder se classifica como uma pessoa visionária e criativa e que detêm todas as suas ideias fundadoras. Mas o seu sucesso e da sua empresa não estará garantido enquanto não for provada a viabilidade das suas soluções, continuando desta forma a existir um caos organizacional, mudanças frequentes, processos indefinidos e uma crença na meta que se pretende atingir.

### **5.1.3 A Era do Bárbaro: Crise e conquista**

*“Para ser um soldado de sucesso, tem de se saber de história. Deve saber-se como o homem reage. As armas mudam, mas o homem que as usa, não muda. Vencer as batalhas, não é vencer as armas, é vencer a alma do homem inimigo” (Patton, 1974).*

Na Era do Bárbaro existem algumas organizações que, por conveniência, mudam de estratégia para que os objetivos vislumbrados sejam atingidos. Os líderes são induzidos a alterar as suas regras de atuação em prol do sucesso da organização e eles próprios reconhecem a necessidade de mudança de estratégia e atuam como tal (passam de líderes com características de profetas a líderes com características de bárbaros). Existem também situações em que eles próprios abdicam do seu

cargo dando lugar a quem o desempenho de forma mais satisfatória para garantir a sobrevivência da organização.

Existe igualmente uma fase em que há necessidade de fazer a organização crescer e nesta fase tem de haver líderes capazes de dar uma resposta rápida nas decisões difíceis, nos tempos de crise. Estes líderes terão de ter sempre presente que o mais importante é a concentração e não a coordenação, pois a sua função principal na organização é de conquista independentemente da complexidade dos objetivos e das decisões que tenha de tomar. O seu trabalho será sempre individual e sem consulta a qualquer outro membro da equipa, independentemente do resultado final. A única preocupação é que cada decisão a tomar seja rápida e eficaz.

*“É ridículo chamar a isto uma indústria. Trata-se de rato come rato, cão come cão. E hei-de matá-los, e vou matá-los antes que eles me matem a mim. Está a falar da maneira americana de sobrevivência do mais apto” (Kroc, 1993).*

Ray Kroc<sup>4</sup> o fundador da McDonald’s não desenvolveu a inovação quando a companhia foi constituída, mas fê-lo à medida que ia crescendo com “rapidez, limpeza e cortesia”, foram as três características relevantes no arranque da empresa.

Este líder – classificado de líder bárbaro, – tinha um método perseverante: quando visitava um restaurante da cadeia, a primeira coisa que ia verificar, era visitar a casa de banho, para ver se estava asseada.

O líder bárbaro está sempre atento ao trabalho da organização e compreende que cada tarefa é importante para o sucesso, mesmo que esta seja simples. O líder bárbaro tendencialmente aparece em duas fases no ciclo de vida da empresa: logo a seguir ao nascimento da empresa ou então, durante as renovações quando o excesso de burocracia deve ser alterado ou dispersado. Enquanto o líder profeta é alguém com características de visionário, o líder bárbaro é alguém com

---

<sup>4</sup> Ray Kroc was born in Oak Park, Illinois, on October 5, 1902. enterprising, purchased the restaurant company in 1961, implementing automation and strict preparation standards that helped make McDonald’s the world’s largest restaurant franchise before his death in 1984, at the age of 81

características de gestor, que se assume como sendo forte na disciplina e de rápida ação e que trás outros para a organização. É um elemento da direção que desempenha funções e responsabilidades diversas, ordena ações para os objetivos, corrige e recompensa. Toma decisões de forma autónoma não se preocupando com opiniões alheias. A título de exemplo temos Genghis Khan, Attila the Hun, e Alexandre o Grande. Este é o tipo de líder que vai para as primeiras linhas de batalha, combate lado a lado com os seus guerreiros sendo retribuído com lealdade e partilha vitórias.

A nível organizacional a saída destes líderes é questionada pelos seus seguidores, visto que sendo alguém que inspira confiança através das suas boas decisões, não seria suposto assistir à sua desistência do cargo. Por isso é alguém de quem se “copia” os movimentos.

O bárbaro é líder quer no campo de batalha, quer numa organização, quer no seu negócio, porque combate quando tem de combater e só volta quando tiver um adversário à altura.

A título de exemplo, temos Steven Jobs que quando voltou para a Apple Computer, após um período de exílio da companhia, retornou a revigorar mais do que a tecnologia. Ele teve de revigorar o espírito humano, a fé do espírito original e o propósito da Apple. Ainda assim, não podemos classificá-lo como sendo um modelo de consenso, mas ele sabia para onde queria levar a empresa e o que era ou não realmente importante.

Quando Lee Iacocca<sup>5</sup> tomou conta da Chrysler fez o mesmo. Apesar de estarem completamente adaptados para as exigências da batalha não estão adaptados á complexidade organizada. Nesta fase a riqueza não está equilibrada mas começa a mudar. Este tipo de ocorrência desenvolve-se numa fase de grande ascensão e

---

<sup>5</sup> **Lido Anthony "Lee" Iacocca** Allentown, 05 de outubro de 1924 é homem de negócios, célebre por ter lançado o Mustang, o malfadado Ford Pinto, tendo sido demitido da Ford Motor Company, e por ter reerguido a Chrysler Corporation nos anos 1980. Foi presidente e CEO da Chrysler de 1978 até sua aposentadoria em 1992.

conquista de quota de mercado e quando o crescimento do valor da marca começa a ser criado. Neste momento terão de existir em simultâneo recursos humanos competentes para responderem às exigências internas da organização.

Esta é apontada como sendo a principal função nesta fase, porque se espera que o bárbaro vá manter a unificação do “efeito” do capital espiritual, a concentração no propósito digno e na partilha de valores e conseqüentemente, o capital financeiro da empresa tem de crescer durante esta fase.

Para ser classificado como **um líder bárbaro** este terá de ter uma missão clara e rápida, onde conquistar ou morrer é a prioridade; sendo responsável pela organização, deverá sentir-se sempre confortável em elaborar decisões acertadas e desafiantes.

A perspetiva alheia é de que este líder é alguém com grande autoridade e autonomia, não se importando de passar essa imagem de rigidez. E em simultâneo, regista-se com sendo auto-orientado e impaciente no planeamento e na administração da organização.

Relativamente à organização, esta encontra-se na fase de Bárbaro, quando se verifica que mediante a aplicação de ideias progressistas, se consegue expandir para novo território, independentemente do grau de dificuldade que aí encontrará. Conta sempre com a conquista. Na conquista do mercado, será visível que todas as decisões tomadas pelo seu líder, terão de ser rápidas e apenas partilhadas por um pequeno grupo de seguidores.

Já o crescimento nos produtos e mercados está longe do crescimento de uma administração, processos e estrutura organizacional comum. Porque quando a procura da performance é alta, todos aqueles que não o acompanharem na sua ideologia, serão renegados a uma posição de menor destaque ou serão excluídos do projeto ou mesmo da organização.

#### 5.1.4 A Era do Construtor e Explorador: Especialização e Expansão

*“Uma vez que uma civilização cresce e permanece em crescimento, esta deverá considerar cada vez menos os desafios apresentados por adversários estranhos num campo de batalha externo, e considerar cada vez mais os desafios apresentados de si para si mesma numa arena interna. Por outras palavras, o critério de crescimento é a progressão para a autodeterminação” (Toynbee, 1993, p. 67)<sup>6</sup>.*

Esta é uma fase cujo período é de especialização, visto que tanto os sistemas como as infra-estruturas são parte existente numa organização no seu período de amadurecimento. Quanto à liderança o processo difere, sendo que este exige partilha e delegação e ainda espírito colaborativo entre os membros da organização, de forma a potenciar o desenvolvimento dos vários departamentos e na especialidade dos seus produtos.

Se for atingido um ponto de equilíbrio, a civilização pode durar séculos, e décadas no caso da organização.

Este é um período onde naturalmente estão presentes líderes cujas características são inerentes aos de construtor e explorador.

Os construtores são líderes que se preocupam com a produção interna da sua organização, já os exploradores vão para fora das suas fronteiras com o intuito de dominar o mercado, conquistar territórios e conseqüentemente conquistar novos clientes.

Nas primeiras duas Eras de desenvolvimento, o crescimento está altamente dependente de um líder individual; inevitavelmente as suas características apontam para as de um líder profeta ou um líder bárbaro, visto que desempenham uma liderança individualista, tão notória num período como este.

---

<sup>6</sup> **Arnold Toynbee** (23 de Agosto de 1852, Londres — 9 de Março de 1883) foi um economista britânico. O seu trabalho envolvia história económica, com o compromisso e desejo de melhoria nas condições das classes trabalhadoras. O historiador Arnold Joseph Toynbee (1889 – 1975), com quem ele é frequentemente confundido, era seu sobrinho

Já numa terceira fase, constatamos que o ambiente – tanto a nível interno como externo e com todos os itens que lhe serão exigidos tornar-se-á demasiado complexo com tantas decisões a tomar momentaneamente.

Estas decisões nunca poderão ser decididas por uma só pessoa e apenas num momento único, visto que uma única decisão poderá ter repercussões em diversos setores empresariais, tanto no imediato como num futuro próximo ou longínquo.

Como vivemos numa sociedade cada vez mais globalizada, torna-se inevitável considerar a aceitação de todos os potenciais clientes, independentemente do seu estatuto. A nível empresarial, é preciso consciencializar-nos que todos os setores envolvidos terão de trabalhar em simultâneo, e que todas as opções terão de ser levadas em conta.

Se o líder não estiver consciente das regras e procedimentos a cumprir neste momento, poderá conduzir a empresa ao declínio.

Como grande personalidade de liderança exemplar, não poderemos deixar de mencionar Fernão de Magalhães um dos exploradores do século XVI, visionário e corajoso com capacidade no domínio de relações humanas. Era igualmente um símbolo de competência, coragem pessoal, habilidade em termos comunicacionais e cooperativos. Conta a História que Fernão Magalhães ao lhe ser negado o apoio financeiro por parte do rei de Portugal para a sua exploração na altura, dirigiu-se a Espanha mostrando a grandeza dos seus serviços.

Esta é uma fase crucial para o líder – o apoio e aprovação incondicional aos seus planos – que não sendo aceite, não poderá vingar. Independentemente da sua capacidade de liderança terá sempre de contar com terceiros e respectiva concordância.

Embora Fernão Magalhães explicasse o seu plano à “*Casa de Contratacion*”, - um conselho oficial espanhol que definia prioridades espanholas - o mesmo não foi aprovado. Não contente com a situação, e mostrando a perseverança existente em qualquer líder do seu estatuto, foi ter com Juan Fonseca (bispo de Burgos) o membro mais influenciável da comissão para obter de qualquer forma a aprovação

que tanto ansiava para concretizar o seu plano que lhe parecia infalível. A sua sorte viria a mudar neste momento, porque o bispo acedeu a apoiá-lo no seu plano, apenas negociando algumas condições. Seriam elas levar pessoas de sua confiança nos navios de Fernão Magalhães e Juan de Aranda, e o ganho de vinte por cento dos lucros da expedição em troca de ajudar a inverter o voto na comissão. Os anteriores líderes nunca se submeteriam a ceder a esta manipulação, no cumprimento da sua missão. Obteve sucesso não por ser corajoso mas por estar atento a todos os detalhes apontando tudo o que podia. Ele tinha a mente de um engenheiro ou cientista bem como habilidades de comando de general.

Concluimos que Fernão Magalhães era um exemplo exímio de liderança explorativa, mas comparando-o com os líderes construtores, percebemos que para atingirem esse patamar tiveram de melhorar o seu processo e eficiência de produção. Para isso, inevitavelmente trabalharam em parceria para o desenvolvimento da corporação e respetivo equilíbrio. Este terá sido o momento em se consciencializaram da necessidade de ativar os recursos humanos essenciais ao sucesso de cada setor.

Nesta fase da produção, só se dará aumento de produtividade se houver um plano para fazer mais e melhor através da implementação de inovação tecnológica. Por isso é preciso manter o espírito capital cada vez mais difícil e motivar através de objetivos e valores comuns nas diversas unidades geograficamente dispersas.

Na fase anterior era de “*marchar juntos para a batalha*”, nesta fase terá de se ter em conta os objetivos reais, que serão a expansão do valor da marca no seu crescimento no mercado.

A determinado momento, surge uma maior necessidade de investir seriamente nos diversos setores (infraestruturas, recursos humanos e materiais) porque é essencial apresentar resultados, e é nesse momento que fica justificado/fundamentada a utilização frequente do departamento financeiro.

Se o líder construtor e o líder explorador forem bem-sucedidos, ambos terão atingido um período de equilíbrio e riqueza. Mas se esse período for escassamente mantido, este equilíbrio dirigir-se-á para a burocracia.

Como características principais, um líder construtor, precisa de ter inerente a si o gosto pelo “trabalho real” da organização onde atua, tal como o gosto por realizar o produto. Ter interesse em medir os resultados do trabalho, gostar de tomar decisões no imediato, e visualizar os respetivos resultados. Ter consciência que não é um visionário e por isso não perder muito tempo a idealizar o futuro. Por fim, não nutrir simpatia por comissões e não perder tempo precioso com conversas desnecessárias.

Reconhece-se um líder explorador, quando olhamos para alguém cuja sua capacidade de comunicação excede o habitual e o seu entusiasmo pelo trabalho nos contagia. Ou quando está convencido que a organização devia ter um lugar de grande prioridade na expansão. É, por natureza, um Ser curioso que explora naturalmente novas oportunidades para a organização, sendo por isso bastante competitivo e gostando de se destacar dos demais.

A empresa está na era de construtor e explorador quando os produtos ou serviços provarem ter vantagem competitiva e de rápido crescimento. Quando a empresa for rentável e precise de pessoal para desenvolver sistemas de gestão e executar processos de rotina de forma estável. Neste tipo de empresa, é comum encontrar-se um tipo de líder que efetue mais contratações e com maior especificidade. Tem grandes perspectivas em termos futuros.

### **5.1.5 A Era do Administrador: Inspiração e Inovação**

*“Cada vez que um indivíduo ou um negócio decide que o sucesso foi atingido, o progresso para” (Watson, 1993, p. 91)<sup>7</sup>.*

---

<sup>7</sup> **Thomas John Watson** (17 de Fevereiro de 1874 — Nova Iorque, 19 de Junho de 1956) foi um empresário, fundador da IBM (International Business Machine).

*“A civilização alcançou uma adaptação ao seu ambiente que moldou á sua cor e ao seu ritmo em vez de impressionar o ambiente com a sua marca. O equilíbrio das forças nas suas vidas é tão exato que todas as suas energias são absorvidas pelo esforço da manutenção da posição que elas já tenham atingido e não há margem da energia deixada para reconhecer o percurso à sua frente, ou a cara de um penhasco acima dele com uma visão avançada” (Toynbee, 1989, p. 98)*

Na fase do Líder Administrador podemos contar com desafios endógenos; este é um momento que exige que nos foquemos nos procedimentos internos em vez dos externos, para isso é necessário que contabilizemos todos os departamentos e infraestruturas, onde existirá conseqüentemente um ponto muito mais importante nesta fase. É preciso administrá-los em tempo de caos em prol do espírito de equipa, da criatividade, ou das respostas rápidas aos desafios da empresa.

Para que exista crescimento terá de existir caos! Isto ocorre tanto a nível civilizacional como organizacional, pois todos sabemos que numa casa onde existem crianças haverá muita desarrumação. Conclui-se daqui que o caos é algo positivo, sendo que nos direciona tanto no sentido do crescimento, como da inovação. A partir de experiências caóticas, experienciamos novas vivências que nos fazem crescer tanto em termos civilizacionais como organizacionais.

A função do líder administrador obriga-nos, entre outras coisas, a saber localizar itens, a ter consciência do seu número exato e até do custo individual de cada um. É igualmente inerente ao seu cargo de administrador a sensibilidade de saber as necessidades de quem produz ou de quem vende. Quando se passa a servir a administração pelo que se produz e vende, nessa altura passamos para a era da administração.

Para que um líder administrador seja bem-sucedido, terá que mostrar que a organização que dirige, não somente se encontra bem alicerçada como se encontra em ordem. Para esse efeito, terá de ser capaz de manter em simultâneo a motivação, a criatividade, o poder decisivo, o desenvolvimento, o aumento da competência e administra-la em território seguro. O seu grande teste reside aqui. Será ele capaz de o fazer com sucesso?

Se o sucesso for alcançado por parte deste líder, a organização encontrará um equilíbrio ideal que assegura uma boa saúde continuada. Se, pelo contrário, os seus esforços fracassarem, o líder torna-se um administrador dominador e automaticamente impõe a sua prioridade cultural e inevitavelmente dar-se-á o declínio.

Embora o líder ocupe uma posição superior dentro da organização não poderá ser responsável por toda a matéria tratada no interior desta. Existe necessidade de delegar tarefas a elementos, que embora tenham menos formação, são igualmente competentes. Falamos aqui dos gerentes que tem de compreender e empregar a liderança e a gestão; estão munidos de conhecimentos que lhes dizem que na liderança é necessária uma relação pessoal, enquanto na gestão, é menos precisa e mais sistemática. A primeira chama para a intuição e emoção, já a segunda apela ao racional intelectual, mas as duas são necessárias e precisam de estar equilibradas.

Poderá haver heróis de administração? Parece um paradoxo. Contudo a história comercial demonstra que os administradores têm de superar grandes desafios para habilitar organizações e até as nações o fazem para alcançar grandes feitos.

Neste âmbito podemos observá-lo em diversos exemplos, tais como;

- O oeste americano, que não foi conquistado sozinho pelos pioneiros e a cavalaria.

De igual forma,

- O desenvolvimento dos caminhos-de-ferro que se moveu de este para oeste, e que foi essencial para a integração dos territórios do oeste nos EUA. Os caminhos-de-ferro foram o protótipo de uma grande companhia americana. Eles foram os primeiros a requerer coordenação dos recursos e datas, através de grande dimensão territorial o que exigiu grande número de gestores a tempo inteiro. Foram estes gestores de caminhos-de-ferro que desenvolveram primeiro o que nós recordamos como práticas administrativas modernas para coordenar, controlar e avaliar as atividades de operações dispersas.

Como resultado de uma aplicação eficiente, mais tarde adotada pelas organizações da nação, percebeu-se que a produção e os serviços seriam responsáveis pela expansão global das empresas ao longo do século passado.

Senão vejamos; seguindo o rápido crescimento, e devido ao capital intensivo dos caminhos-de-ferro, as empresas começaram a emergir: nos primeiros dias. Cada empresa local decidiu calcular onde deviam colocar as linhas férreas. E posteriormente, como havia a necessidade de transportar a mercadoria para grandes distâncias, impunha-se a obrigatoriedade de descarregar uma mercadoria para voltar a carregar outra para a levar para a próxima paragem.

A integração é uma característica absolutamente necessária para que haja eficiência, mas **Integração e eficiência** requerem algum grau de igualdade. Nunca se poderá praticar dentro de uma organização diferentes graus de integração. Todos terão de se reger pelas mesmas regras para levar a organização ao sucesso. Poderão é utilizar diferentes metodologias, ou seja., *“faz á tua maneira, desde que faças bem”*. Esta poderá ser uma cultura inovadora/empreendedora que desde o seu inicio criou linhas de ferro, mas o controlo e a conformidade foi essencial para ganhar eficiência económica.

As várias linhas ao longo do Canal Erie e do Rio Hudson foram fundadas em 1853 para formar a Central de Caminhos de Ferro de Nova York. Daniel McCallum da Erie caminhos-de-ferro, foi promovido a superintendente geral da nova linha e encarregou-se de criar uma organização com um funcionamento mais suave. Ele desenvolveu um sistema de notificação imediata sobre a atividade do pessoal e movimento dos vagões que não tinha precedentes.

Em 1854 a “American Railroad Journal” reportou: *“Por um acordo agora aprovado, o superintendente pode dizer a qualquer hora do dia, em que local se encontra cada vagão e em que posição está cada máquina na linha. Este tipo de reforma só foi possível alcançar devido aos avanços tecnológicos e somente assim é que se conseguiu obter rápida expansão”*

Daniel C. McCallum bem pode ser chamado de “herói” da era administrativa. Provavelmente, encontraríamos outros se observássemos atentamente, porque em todas as organizações que se expandem e integram diferentes operações numa só, concerteza existe um herói de administração. O seu fator chave, contudo é o processo administrativo e eficiência que servem o propósito de crescimento como aliados à construção e processos de exploração.

Robert McNamara, do “Whiz Kids” herói da Segunda Guerra Mundial, que autorizou o milagre da logística, que foi feita pelos militares dos EUA, consistiu em criar quatro novas gerações de aviões que foram desenhados e produzidos para voar e servir o país por um período de quatro anos.

Concluiu daqui, que os controlos administrativos eram sinal de boa gestão. Mais tarde tornou-se CEO da Ford Motor Company e impôs o domínio da contabilidade e controlo, que diminuiu a inovação de engenheiros e destruiu qualquer resto de unidade social na empresa. Constata-se a mesma falha de atitude nos militares, como Secretários de Defesa, na intervenção no Vietnam, onde os resultados foram desastrosos.

A organização entra, nesta fase, na Era Administrativa quando o seu perfil de riqueza e equilíbrio se encontra no auge. Mas se nesta altura houver um desequilíbrio e a organização entrar em declínio, esta pode direccionar-se para a Era da burocracia, porque aquando do seu período de ativos financeiro tem de estar em crescimento, visto que segundo esta prespetiva o capital terá de ter crescido, o capital humano terá de valorizar e conjuntamente terão de ter criado condições para produzir.

Se isto não acontecer significa que o espírito capital será o primeiro recurso a cair neste período, seguido pela perda de inovação e ausência de confiança na sociabilidade interna. Tudo isto é indicador do declínio.

Reconhece-se um Líder Administrador quando percebemos que este desenvolveu a sua carreira na área de Recursos Humanos da organização e se autointitula de perito em procedimentos, processos e sistemas de gestão. Até

quando se verifica que a ordem, a consistência, e as operações suaves estão na sua prioridade. Acresce ainda a sua dedicação temporal excessiva na análise de acontecimentos empresariais passados, o que se virá a refletir em relatórios.

A organização pode estar numa Era Administrativa, quando é notória a existência de energia excessiva dos gerentes e cada um deles está dedicado a racionalizar e melhorar procedimentos; quando a organização se encontra bem instalada no seu mercado e sente confiança nos seus clientes, por estes continuaram a adquirir-lhe produtos ou serviços; quando existe uma ligeira sensação de crise, ou quando a empresa está investir em escritórios caros.

### **5.1.6 A era do Burocrata: Controlo rigoroso e apertado**

*“O tocadador de flauta que perdeu a habilidade já não consegue encantar o passo da multidão para a dança; e, se num ataque de raiva e pânico, ele tentasse agora tornar-se num sargento instrutor ou num guardador de escravos e coagir, pela força física, um povo que pressente não conseguir mais dirigir com o seu velho charme magnético, então, estaria certa e rapidamente a derrubar a sua própria intenção; quanto aos seguidores que meramente se cansaram e ficaram para trás enquanto a música encantada desaparecia, estes serão levados, pelo toque do chicote à rebelião” (Toynbee, 1993, p. 117).*

O líder vai crescendo com a organização e tornar-se-á num gestor diferente daquele que entrou inicialmente; impõe controlo absoluto e torna-se burocrata, isso fá-lo agir de forma muito diferente e conseqüentemente mudar de fase; da administrativa para burocrata, embora ele não tivesse pensado agir desta forma.

Conseqüentemente perde a noção de como a organização foi criada e começa a agir como líder absoluto, abandonando a criatividade. Mas nesta fase não se dá resposta ao mercado, devido á falta de criatividade, e sobrevive-se á custa de corte nos custos, e grande controlo. Rapidamente a empresa se encaminha para o declino e direciona-se para a morte! Na área financeira, sob controlo burocrático, quando existe um ativo financeiro forte e na sua máxima força, o capital espiritual e social entram em declínio rapidamente.

Constata-se que a partilha de ideias é cada vez mais ignorada, fazendo com que cada um guarde as ideias para si. Os líderes já não têm seguidores, todos os empregados trabalham em esforço e por consequência o tecido empresarial começa a degradar-se.

Com a Era burocrática vem a Era do ceticismo, que se resume ao facto dos empregados da organização começarem por desconfiar que os seus líderes não têm uma visão clara do futuro. Começam a duvidar dos valores, das suas carreiras e tudo o que é dedicado á empresa, que parece não se preocupar com eles.

Este é um momento em que até os gestores começam a duvidar das suas próprias estratégias., i.e. cada vez mais são empurrados para fazer operações financeiras em vez de dar uma resposta inovadora para o mercado. Agora procuram unicamente uma salvação numa miragem de empresas ou em produtos desconhecidos.

Na Era burocrática os membros da organização focam as suas energias na luta interna, em vez da procura da inovação para os clientes. Resulta daqui que apenas olham para assuntos internos em vez de usar alternativas mais inteligentes e por isso cada vez menos são capazes responder com criatividade aos desafios do ambiente externo. Por consequência, cada vez mais entram em fusões e aquisições, e cada vez menos se importam com a criatividade, o que conduz ao declínio.

Os líderes, nesta quinta fase do ciclo da organização, começam a ser autoritários em vez de promover os seus produtos e serviços no mercado. Decidem e constroem tudo à sua imagem, por isso constroem edifícios maiores e com melhores condições de habitabilidade, porque sentem que é isso que merecem. Idealizam-se como seres grandiosos e usam frases cheias de significado; *“Tu estás ao comando. Tu sabes o que estás a fazer. Tu és um líder atual.”* Tornam-se completamente egocêntricos!

Na Era do administrador existe uma redução da inovação e expansão, o que já não acontece na era do burocrata.

Nesta fase, o único objetivo deste líder é fazer retornar, com lucros significativos, à organização todo o capital que foi investido até então. Não existe qualquer

investimento em recursos humanos. Este é o momento de colher o resultado de todo o trabalho elaborado anteriormente.

O resultado obtido após um bom investimento, é colhido pelos executivos e pelos acionistas, que se tornam. Por isso nesta fase existe muito mais interesse na realização de lucro, do que na inovação.

Nesta fase, o líder já não investe capital financeiro, ele apenas direciona os lucros no sentido que lhe parecem mais convenientes para os executivos e acionistas. Tem consciência, que existe sempre um elevado risco nesta altura, mas ainda assim está disposto a corrê-lo com o intuito de gerar significativos resultados. Embora espere sempre resultados positivos, eles nem sempre acontecem, e muitas vezes, as suas opções não são as mais sensatas e a sua ambição leva a organização à decadência, prejudicando-o não só a si como a todos os que de alguma forma se encontram ligados à organização.

A ascensão ou o declínio de uma organização, nem sempre depende unicamente das atitudes ou responsabilidades dos seus líderes. Muitas vezes o declínio também poderá ser fundamentado em fatores exógenos, tais como a competição estrangeira, as novas tecnologias, mudança de economia ou até alterações de política ou condições de mercado.

Uma vez mais, existe a necessidade da presença de um líder criativo e visionário, que tenha sensibilidade suficiente para ajustar a sua organização a uma nova estratégia respondendo às novas ameaças e oportunidades que surgem. A falta de capacidade de reestruturação e ajustamentos bem como a perda de vontade a este nível, leva conseqüentemente ao declínio.

**Arnold Toynbee**, é da opinião que na civilização, o declínio pode ser provocado por fatores naturais como, vulcões, tremores de terra, pragas ou as conquistas bárbaras. **H.G.Wells**, historiador ao analisar o declínio de vinte e três civilizações, rejeita todas estas explicações e ao examinar o declínio de Roma, concluiu que a derrota é uma falha da criatividade da liderança.

Os líderes da **Lehman Brothers**, são banqueiros exímios e conhecedores da sua área de negócio, como ninguém. Mas em determinado momento da sua história, não conseguiram perceber o que estava a acontecer à sua organização e ao seu mercado. Ninguém se apercebeu que os seus produtos estavam a ser comercializados muito acima do seu valor real.

Alguém pensou que ninguém na empresa estava consciente que as hipotecas que eles estavam a transacionar, tinha um verdadeiro valor abaixo daquilo que estava a ser vendido e comprado? Alguém se tinha apercebido que alguém poderia eventualmente compreender esta discrepância e uma onda de vendas seguiria? Claro que alguém entendia esta realidade. Mas onde estava o pensamento dos líderes? Na verdade eles estavam a ter comportamento normal. Eles foram vítimas da burocracia e aristocracia que eles próprios criaram.

Os líderes burocratas, são empresários que se dedicam exclusivamente a reuniões de revisão, tentando perceber o que aconteceu ou o que era suposto ter acontecido. Como o seu trabalho não é de desenvolvimento e inovação (porque para que estas condições existam tem de haver investimento), ele não o percebe como tal. Acredita que o controlo apertado resolve a maior parte do problema. Como não é um líder inovador, ele não visualiza nada para além da vertente financeira. Está mais preocupado consigo e com a empresa e pela forma como é visto pelos analistas do **Wall Street** do que com os seus clientes. E gasta mais tempo com as burocracias internas do que a assegurar a satisfação dos clientes externos.

Pode dizer-se que a empresa pode estar numa fase burocrática quando: esta cresce mais pelas aquisições do que pela criação de uma nova produção interna. Quando a empresa se reorganiza mais do que uma vez em cada três anos. Quando a organização se encontra mais interessada nos desafios internos do que no mercado externo. Quando os empregados e gestores na maioria das vezes pouco podem fazer para alterar o futuro da empresa. Igualmente quando empregados e gestores tendem a falar dos bons “velhos tempos”, quando as coisas eram divertidas e excitantes. Ou até a gerir ou a reparar o sistema e estruturas, recebe mais atenção do que produzir e vender.

### 5.1.7 A era do Aristocrata: Alienação e Revolução

“Será que Deus esqueceu o que fiz por ele?” (LuísXIV, 1993, p. 151)

Na **Era Aristocrata**, a legitimidade perdeu-se porque os gestores deixaram de fazer o seu trabalho que é liderar, ter visão criativa e construir uma força de grupo em sua volta. **Peter Drucker**<sup>8</sup> disse:

*“O poder tem de ser legítimo. De outra forma, só é força e não autoridade. Para ser legítimo, o poder tem de estar fundamentado fora de si próprio, em algo que possa ser aceite como um valor genuíno... Se o poder é um fim em si mesmo torna-se despotismo, tão ilegítimo como tirânico.”* (1993, p. 147).

Do ponto de vista do Líder Aristocrático, terá de existir um equilíbrio de poder, interesse e respeito mútuo, onde a legitimidade é perceptível aos grupos existentes (todos os intervenientes). Se isto falhar, os líderes atuam pelos próprios interesses e não pelos interesses dos seus seguidores, o que conseqüentemente levará a uma revolta.

Existem, pelo menos, duas formas de se dar uma desintegração cultural; ou pela invasão de um bárbaro de outra empresa ou pela revolução interna. Ambas as situações resultam da mesma causa que se resume na perda da união provocada pela alienação dos líderes e a respetiva perda de legitimidade. Foram os líderes que se divorciaram dos seus seguidores. Quanto mais desinteressados forem os líderes, mais incapazes serão para o reconhecimento de desafios e conseqüente resposta com criatividade.

**Woodrow Wilson** considerou:

*“Não acredito que um homem possa liderar se não agir consciente ou inconscientemente, sob o impulso de uma profunda compreensão por aqueles que dirige, uma compreensão que vem do coração e não da inteligência”* (Wilson, 1993, p. 152).

---

<sup>8</sup> Peter Drucker(1909-2005) foi um escritor, professor e consultor administrativo austríaco.

Nesta fase, o líder apenas pensa em si, ficando assim obcecado pela auto gratificação material. Porque este líder é alguém cujo seu perfil não tem em si a preocupação de dar algum tipo de significado ao crescimento e consequente desenvolvimento da organização e dos seus colaboradores. Mesmo o próprio produto final não lhe diz nada, apenas serve o seu propósito de ganhos materiais. Ele é alguém cuja argumentação não passa à ação, muito embora diga o contrário.

Quando existe uma revolução organizacional, verificamos que esta foi provocada pelo um líder aristocrata e que essa revolução ocorreu quando ele abandonou os seus seguidores.

O papel do líder profeta, na primeira era, é a visão e a inovação, já na era do líder aristocrata o ambiente predominante é a divisão, a divisão da classe social. O tema é recorrente: aceita-se que a uma classe mais elevada seja concedido o direito de tomar decisões, sem prestação de contas, ou confiamos nas "pessoas comuns" para fazer o que é certo? **Thomas Jefferson** observou os dois cursos na sociedade:

Os homens pela sua constituição são naturalmente divididos em duas categorias:

- Aqueles que temem e desconfiam do povo, e desejam tirar todos os poderes para as mãos da classe superior;

Ou,

- Aqueles que se identificam com o povo, têm confiança nele, o valorizam e consideram.

Em todos os países existem essas duas categorias, e em cada um, onde eles são livres para pensar, falar e escrever, eles vão declarar-se.

A degradação das organizações e das civilizações dá-se quando a riqueza abunda na compra de ativos, em vez de investimento na inovação de produtos e serviços.

A este propósito, há alguns anos atrás, o escritor **Adam Smith** salientou:

"O dinheiro que circula hoje é constituído de bocados de papel, futuros, opções, isenções fiscais, passar departamentos da empresa de um balanço para outro. Essas atividades não precisam de criar armadilhas adicionais. Nos anos 20, jogava-

se com ações e com participações em empresas. Construíram-se pirâmides, empresas que detinham os negócios ilícitos continuaram até que tudo desapareceu" (1993, p. 162).

Vários foram os acontecimentos na história das civilizações; desde a queda do império romano, passando pela grande depressão de 1929 dos EUA, até à falência do Banco Lehman e Bear Sterns, onde podemos verificar que os seus líderes não tinham qualquer preocupação com as necessidades prementes dos seus clientes. Não existia qualquer preocupação em inovar ou criar valor para o mercado.

Ao deixar de prestar atenção aos valores, o aristocrata só tem atenção às manipulações financeiras e termina sempre em colapso e rebelião. A dificuldade está nas empresas que não conseguem organizar-se e voltar a ter quota de mercado, voltar a ter valores éticos, voltar a unificar os empregados. Sem nenhuma destas vontades o declínio é total.

Por isso, caracterizamos o líder aristocrata, como sendo alguém que gere uma organização que não tenha desenvolvido e comercializado um novo produto ou serviço por vários anos com sucesso; a sua única expectativa de crescimento é efetuada através de aquisições. Na grande maioria das vezes, o seu tempo é despendido com assuntos financeiros e reestruturação da organização, e não com aqueles que têm em mãos a produção ou venda de produtos ou serviços.

São líderes aristocratas, todos aqueles que detêm em excesso bens de 2ª necessidade; referimo-nos a obras de arte de renome, serviços luxuosos (de diversos âmbitos) e disponibilizam mais tempo para reuniões sociais caras do que para a análise da rentabilidade dos seus negócios. Estas personagens entendem que somente eles e um pequeno grupo de conselheiro, têm a capacidade de entender a estratégia da corporação.

Podemos classificar a empresa como estando na Era da Aristocracia, quando existe uma separação completa de percepção, expectativas e comunicação entre os empregados de "menor categoria", e os gestores que produzem e vendem, e os

gestores que alegam ser os líderes da corporação. Também quando se verifica que os líderes pensam em si como indispensáveis na empresa.

Uma organização tem características aristocráticas, quando uma grande quantidade de tempo e energia é gasto em guerras internas, tanto entre as unidades horizontais como nas unidades verticais (“classes”). Ou quando se verifica existir um processo quase constante de reorganização, e um esforço contínuo para reduzir custos e manter salários baixos. Neste momento, os líderes têm a preocupação constante de alertar para a gravidade da situação, mas vivem em incoerência, sendo que a sua própria remuneração aumenta sem nenhuma relação aparente com o desenvolvimento do negócio.

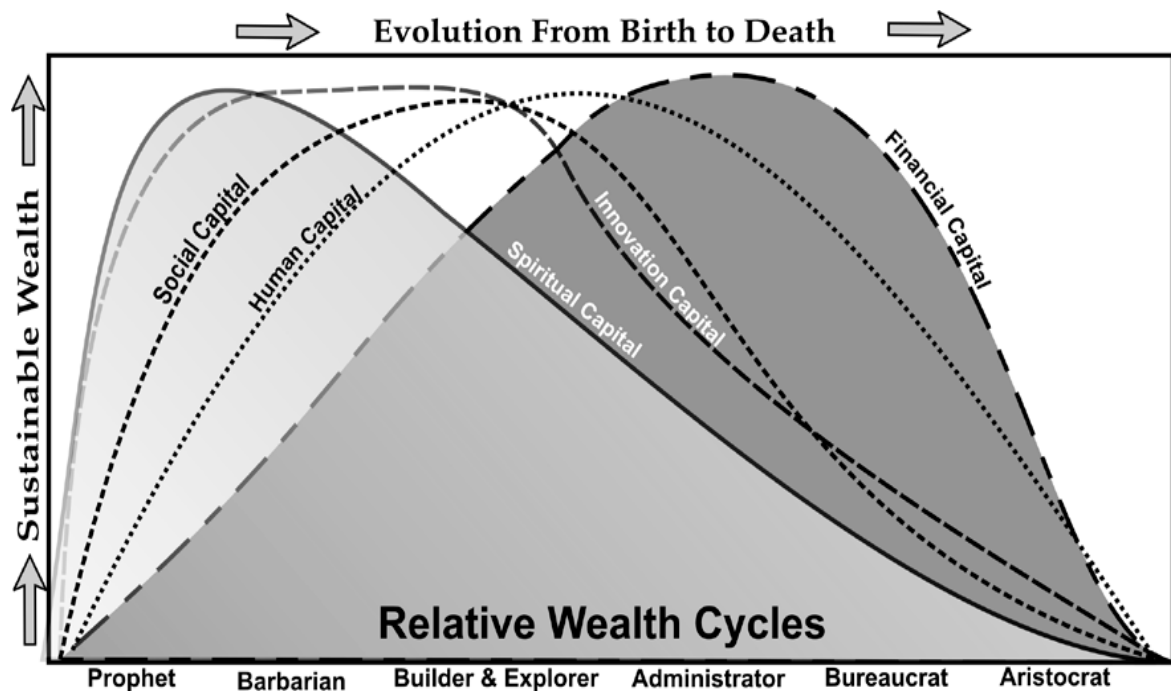


Figura 4 A relação dos ciclos de vida

As empresas embora possam ser parecidas, acabam por ser bastante diferentes; ou nascem de uma ideia própria, ou de uma inspiração para um bom negócio. Quando algumas delas começam a amadurecer, têm de criar bons pilares de equilíbrio organizacional entre os colaboradores e líderes, equilíbrio para o desenvolvimento sustentável, fazendo investigação e inovação para satisfazer os seus “stakeholders”.

No gráfico anteriormente apresentado, podemos verificar as diversas relações existentes em cada fase. Assim, o capital social e a inovação são capacidades iniciais da Era do Profeta e quando chega a Era do Administrador seguida da Era do Burocrata, verifica-se que os valores diminuem rapidamente. Percebe-se que o capital social cresce no início da empresa e a certa altura diminui quando a empresa cresce em dimensão. Já o capital financeiro vai crescendo à medida que a empresa evolui e o seu auge acontece na Era do Administrador e na Era do Burocrata, declinando a seguir.

### **5.1.8 Atingir o equilíbrio – à procura da fonte da juventude**

As organizações e as civilizações todas tem o seu ciclo de vida, umas com maior longevidade do que outras. O ciclo de vida de uma organização inicia-se na ascensão e vai até ao declínio, podendo ocorrer a integração e a desintegração. Para isso contribuem diversos fatores endógenos e exógenos.

Enquanto gestores de uma organização, compete-nos perceber em que fase se encontra, para atuarmos de forma a manter o sucesso contínuo. Se o reconhecimento falhar, sujeitamo-nos a comprometer a continuidade do sucesso.

Em termos empresariais, o gestor deve ter a preocupação constante de se manter atualizado, ou então sujeita-se a não ingressar no mercado com a competitividade necessária e a não alcançar o tão desejado sucesso.

A título de exemplo, podemos lembrar que a empresa 3M passou por inúmeros períodos de reorientação, redefinição dos seus produtos, e inovação constante, sempre com a preocupação de manter o seu capital social dentro da empresa e da sua imagem de marca. Atualizou-se e inovou-se sempre que foi necessário, mas nunca traiu os seus princípios de base!

As “velhas” empresas permitem que lucro e inovação façam parte do seu portefólio, basta para isso que estejam munidas de gestores suficientemente inteligentes, que façam o investimento mais sensato no momento certo. Pois se contrariamente, quem gere este tipo de organizações não estiver disposto a acompanhar o progresso, estas tornam-se rígidas e perdem-se no mundo dos negócios.

Não existe um período de tempo ideal para trocar de líder. O crescimento da empresa e o seu declínio delimita o tempo da liderança. Quando é necessário agir para manter o equilíbrio, há que ter o líder certo para fazer frente aos desafios endógenos e exógenos que possam surgir, reconhecer os desafios, enfrentá-los, implementar nova estratégia e promover nova imagem.

A diversidade de cada liderança em cada fase do ciclo de vida da organização é decisiva para lidar com a fase em que esta se encontra.

A liderança em cada momento obriga à existência de uma unidade, de uma interação e de uma partilha.

## 5.2 Estratégia, sucesso em Portugal por Adriano Freire

*“Todas as empresas ambicionam alcançar o sucesso, na forma de maiores vendas, resultados acrescidos ou cotações bolsistas mais elevadas. Para esse efeito, procuram adotar estratégias que proporcionam aos seus clientes mais valor que a concorrência, aproveitando todas as potencialidades dos recursos à sua disposição. O desempenho competitivo a longo prazo de qualquer organização, depende por isso da correta formulação e implementação das suas orientações estratégicas”* (Freire, 2003, p. 17).

Este autor, professor da Universidade Católica, em Lisboa, considera três componentes da reflexão estratégica:

- Análise estratégica;
- Formulação da estratégia;
- Organização e implementação da estratégia.

Na análise estratégica é desenvolvido o conceito de pensamento estratégico, analisando o meio envolvente da organização e efetuado um diagnóstico aos recursos internos para identificar os pontos fortes, as fragilidades e as competências centrais.

Na formulação da estratégia, a partir da visão do intento estratégico futuro são definidos a missão, os objetivos e a estratégia da organização.

*“Após a formulação da estratégia, é necessário proceder à criação da estrutura organizacional que irá servir de suporte à implementação das opções delineadas”* (Freire, 2003, p. 451)

Para o melhor funcionamento da organização é conveniente que seja formalizada a cultura organizacional. Segundo Adriano Freire *“a cultura organizacional consiste no conjunto de valores, crenças, expectativas, e práticas que são adotados pela generalidade dos membros da organização... facilitando a sintonia da realização das funções com a missão e objetivos da organização”* (2003, p. 477).

## **6. A problemática em estudo: Sistema de Intrastat**

### **6.1 Breve história**

A criação da União Europeia (U.E.) surgiu no fim da segunda guerra mundial, com o objetivo de finalizar as guerras constantes entre os seus países vizinhos. Foi então que no ano de 1950, surgiu a construção de uma união entre países para assegurar a paz duradoura. Em 1952, foi criada uma união económica e política chamada Comunidade Económica do Carvão e Aço (CECA), formada por seis países-membros sendo eles, a Alemanha, a Bélgica, a França, a Itália, o Luxemburgo, que tinha como objetivo principal o acesso às fontes de produção de energia usadas naquela época, incluindo as matérias-primas que permitiam a produção de energia (carvão) e o desenvolvimento industrial (aço). Sem aço e sem carvão a Europa estaria condenada ao atraso.

Foi em 1957, que o Tratado de Roma instituiu a Comunidade Económica Europeia (CEE) ou “Mercado Comum”, com o objetivo de desenvolvimento económico e social.

A 1 de janeiro de 1986 deu-se a adesão de Portugal na CEE, sendo assinado o Ato Único Europeu, que previa um programa de seis anos para eliminar as imposições contra o livre fluxo de comércio dentro da União Europeia. Este programa ficou concluído em 1993 e criou o “Mercado Único”, com as “Quatro Liberdades”: livre circulação de bens, de serviços, de pessoas e de capitais.

Com esta nova etapa da União Europeia, Portugal e os restantes estados-membros suspenderam a maioria das formalidades e dos controlos aduaneiros ligados às trocas de bens.

Assim foi necessário um método de recolha de informação estatística sobre as transações de bens da U.E. (Chegadas e Expedições), designados por Sistema de INTRASTAT, de resposta obrigatória para todos os operadores com transações que atingem os limiares de assimilação.

## 6.2 Recolha de informação

A recolha de informação das transações comerciais entre Portugal e os estados-membros da União Europeia é registada pela estatística do comércio intracomunitário. Essas transações incluem a expedição e chegada de bens.

Define-se como **Expedição** os bens que saem de Portugal com destino a outro País dos estados-membros. Mesmo que estes bens venham de um País Terceiro (País não incluído na C.E.), que tenham sido desalfandegados, ou sujeitos a despacho e colocação em livre prática (emissão de DAU<sup>9</sup> de Importação), deverão ser declarados no INTRASTAT como expedição, indicando o País de destino do estados-membros.

Define-se como **Chegada** os bens que entram em Portugal sendo expedidos de outro Estado-Membro, mesmo que tenham sido sujeitos a um procedimento de desalfandegamento desse País de um outro País terceiro.

A declaração de INTRASTAT deve ser enviada mensalmente quer para os bens que chegam a Portugal (Chegadas), quer para os bens que saem de Portugal (Expedição) para as seguintes situações:

- Transações comerciais de bens que mudam de propriedade e que são destinados à utilização no consumo, investimento ou revenda, incluindo o ativo fixo tangível (imobilizado), a energia elétrica e o gás natural;
- Movimentos de bens de um Estado-Membro para outro Estado-Membro sem transferência de propriedade (exemplo: transferência de stocks, movimentos de bens antes e depois de transformação);
- Devolução de bens;
- Alguns movimentos especiais de bens (embarcações, aeronaves, entre outros).

---

<sup>9</sup> Documento Administrativo Único

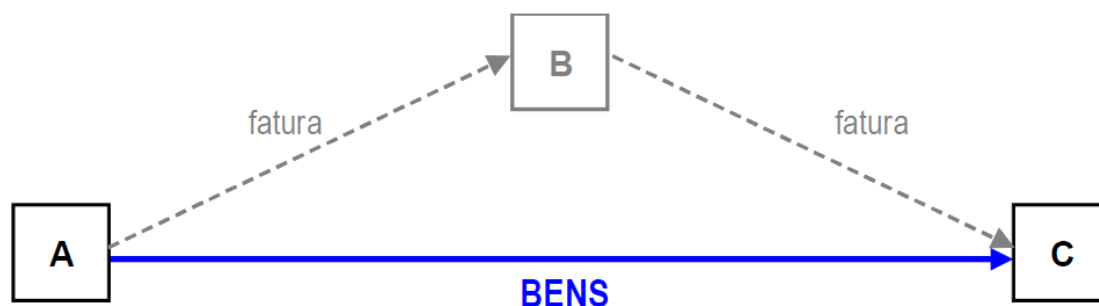
## 6.2.1 Bens que são excluídos da declaração de INTRASTAT

Existem bens comunitários que podem circular entre os estados-membros, que não devem ser declarados no âmbito do Intrastat para as estatísticas do comércio intracomunitários.

Exemplos de alguns bens que não são incluídos na declaração do Intrastat:

- Transações que são unicamente de serviços (que não envolvam movimento físico de bens);
- Bens fornecidos gratuitamente que não sejam eles próprios objetos de uma transação comercial, desde que a circulação tenha como única finalidade preparar ou apoiar uma transação comercial subsequente prevista, demonstrando as características dos bens ou serviços tais como:
  - ✓ Material publicitário (brochuras, folhetos, emblemas, canetas)
  - ✓ Amostras comerciais (bens utilizados para ilustrar a sua função)
- Reparações;
- Software e suas licenças, quando fornecidos via Internet
- Transações sem movimento de bens em Portugal (exemplo: o caso de transações comerciais “triangulares” que envolvem três estados-membros e iniciadas por um intermediário em Portugal).

Figura 5 O Comércio Triangular



O comércio triangular é um termo que se utiliza quando existe uma troca de bens entre três operadores de três países diferentes do Estado-Membro da União Europeia em que o movimento físico dos bens não é o mesmo que o da fatura.

- A empresa A vende os bens à empresa B, que, por sua vez, os vende à empresa C.
- Os bens são movimentados diretamente de A para C.
- Tendo em conta que as estatísticas do Intrastat registam fluxos físicos de bens, as empresas A e C devem declarar um movimento de bens no seu respetivo país. A empresa B não deve declarar esta transação comercial, uma vez que não houve movimento físico de bens neste país.

### **6.2.2 Responsável pelo fornecimento da informação estatística (R.I.E.)**

A responsabilidade da informação das declarações de INTRASTAT cabe às entidades seguintes:

- Pessoas singulares ou coletivas, sujeito passivos de I.V.A. no Estado-Membro de expedição que:
  - a) Tenham celebrado o contrato, à exceção de transporte, que ocasionou a expedição de bens, ou, se assim não for;
  - b) Procedam ou mandem proceder à expedição dos bens, ou, se assim não for;
  - c) Tenham em sua posse os bens que são objeto da expedição;
- As pessoas singulares ou coletivas, sujeitos passivos de I.V.A. no Estado-Membro de chegada, que:
  - a) Tenham celebrado o contrato, à exceção de contratos de transporte, que ocasionou a entrega de bens, ou, se assim não for;
  - b) Procedam ou mandem proceder à entrega dos bens, ou, se assim não for;
  - c) Tenham em sua posse os bens que são objeto da entrega.
- Qualquer responsável pelo fornecimento da informação que não cumpra as obrigações que para ele decorrem do presente regulamento, está sujeito às sanções fixadas pelos estados-membros.

Qualquer alteração que poderá surgir a cada sujeito passivo tais como, número de identificação fiscal, designação social, morada meios de contato, nomeação e exclusão de terceiros declarantes, terá de comunicar ao I.N.E.<sup>10</sup> o mais rápido possível através do site Webinq<sup>11</sup> ou pelo correio eletrónico [intrastat@ine.pt](mailto:intrastat@ine.pt) para o R.I.E. do Continente/Açores, ou [drem.intrastat@ine.pt](mailto:drem.intrastat@ine.pt) na Madeira.

### **6.2.3 Terceiro declarante**

O responsável pelo fornecimento de informação (R.I.E.) deverá inscrever-se como aderente principal no site de inquéritos do Webinq e, além disso, poderá indicar outra entidade para responder ao inquérito por si, sem que essa transferência de tarefa reduza a sua responsabilidade na matéria.

### **6.2.4 Aplicação dos limiares estatísticos**

Para cada ano civil, o Instituto Nacional de Estatística fixa os limiares estatísticos por fluxo, obrigando as empresas a declararem separadamente os fluxos como de chegada e expedição.

O limiar da assimilação é um valor que é determinado todos os anos e obriga todas as empresas que ultrapassem esses limiares, a responderem ao Intrastat. Durante todo o ano civil os operadores económicos são obrigados a preencherem a declaração quando:

- Durante o ano civil, são consideradas amostras todas as empresas que adquirem bens (chegadas) e/ou vendas (expedições) superiores ou iguais ao estipulado para esse ano e na acumulação dos doze meses.
- No ano seguinte, quando fez parte da amostra do ano anterior.
- Se no ano corrente a empresa não tenha atingido inicialmente os limiares acumulados ao longo dos meses, assim que os atingir, terá a obrigatoriedade de os declarar desde o início do ano.

---

<sup>10</sup> Instituto Nacional de Estatística

<sup>11</sup> Site do Instituto Nacional de Estatística para declaração de inquéritos

Caso não ocorra nenhuma transação comunitária entre os estados-membros durante um ou mais meses o R.I.E. é obrigado a informar o I.N.E., preenchendo uma declaração de ausência de transações.

Para as Regiões Autónomas da Madeira são fixados limiares de assimilação mais reduzidos que no Continente e Açores, com o objetivo de redução da carga estatística sobre as empresas, sem prejuízo na quantidade e qualidade nas regiões, face à importância estratégica de alguns produtos típicos da Região.

### 6.2.5 Limiar de Valor Estatístico

É o valor pelo qual é obrigatoriamente necessário o fornecimento da informação a reportar, quer seja Valor Faturado (V.F.), quer seja Valor Estatístico (V.E.). Estes valores são estipulados e podem ser alterados de ano para ano.

**Gráfico 1 Limiares de Assimilação para o Valor Faturado e Valor Estatístico**

limiar de valor estatístico <b>CHEGADAS 5 000 000€</b>	<b>FORMULÁRIO com VF e VE</b>	limiar de valor estatístico <b>EXPEDIÇÕES 6 500 000€</b>
limiar de assimilação <b>CHEGADAS 350 000€</b>	<b>FORMULÁRIO com VF</b>	limiar de assimilação <b>EXPEDIÇÕES 250 000€</b>

### 6.2.6 Suporte da Informação

A obrigação da declaração estatística é feita no mês a que se refere o movimento do bem entre os estados-membros, ou seja, as chegadas e as saídas dos bens de Portugal deverão ser declarados pela entidade responsável no mês que ocorreu a receção e/ou expedição desses bens.

**Quadro 1 Suporte de Informação**

SUPORTE DA INFORMAÇÃO		
DECLARAÇÕES ELETRÓNICAS NA INTERNET	Os formulários eletrónicos são uma forma simples, eficiente e segura de transmitir os dados para o INE, dispensando a identificação e caracterização da unidade estatística inquirida e permitindo o acesso e a seleção automática de todas as nomenclaturas necessárias ao fornecimento de dados	<a href="https://webinq.ine.pt/aderentes">https://webinq.ine.pt/aderentes</a> ou <a href="tel:218426307">telef. 218426307</a> (todos os dias úteis, das 9h00 às 18h00) e <a href="tel:291720060">291720060</a> (para as empresas sediadas na Região Autónoma da Madeira)
FORMULÁRIO EM PAPEL	Chegada/Expedição - Formulário INTRASTAT	

### 6.2.7 Transmissão da Informação

O responsável pela informação, quer seja a própria empresa quer seja o terceiro declarante, é obrigado a transmitir os dados de cada mês civil sobre cada fluxo, através de uma única declaração que englobará todas as transações do período (mês) em referência.

Os responsáveis que enviam a informação em papel devem manter em arquivo durante dois anos. Enquanto quem responder através do site Webinq (meio informático através da internet), dispensa o procedimento porque o site garante o arquivo e recuperação dos dados fornecidos ao I.N.E..

### 6.2.8 Prazo de transmissão

Os responsáveis pelas declarações estatísticas, devem transmitir os dados de cada fluxo que tenha ocorrido no mês anterior, até ao décimo quinto dia do mês seguinte.

### 6.2.9 Infrações e sanções

O Regulamento (CE) nº 638/2004, do Conselho, estabelece, no nº 3 do seu artigo 7º, que a imposição de sanções por incumprimento das obrigações estatísticas derivadas do Sistema INTRASTAT é regulada pelas disposições nacionais vigentes em cada Estado-Membro. Deste modo, de acordo com a Lei Nº 22/2008 de 13 de maio (Artº 26º) constitui contraordenação grave, sempre que haja obrigatoriedade de fornecer informações, qualquer um dos seguintes comportamentos:

- A falta de resposta aos inquéritos no prazo fixado pela autoridade estatística;
- A resposta aos inquéritos que reiteradamente seja inexata e insuficiente (como é o caso das falsas declarações de ausência de transações sem a devida verificação pela parte do R.I.E. ou do envio parcial da informação);
- A recusa no envio da informação às autoridades estatísticas;
- A resposta aos inquéritos que induza em erro;
- O fornecimento de informação em moldes diversos dos que forem legal ou regularmente definidos.

As contraordenações previstas no nº 2 do Artº 26º são punidas com coima de 250€ a 25 000€ ou de 500€ a 50 000€, consoante o sujeito passivo seja pessoa singular ou coletiva.

### 6.2.10 Entidades responsáveis pela recolha de informação estatística e obtenção de informações suplementares

Até ao presente existem dois centros de recolha das declarações periódicas da informação estatística e também do fornecimento de informações complementares:

**Quadro 2 Centros de Recolha**

CENTROS DE RECOLHA	
CONTINENTE e AÇORES	MADEIRA
<p><b>INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA - DELEGAÇÃO DO PORTO - DRI</b>            Edifício Scala - Rua do Vilar, 235 - 9º            4050 – 626 PORTO            TEL: 226 072 080            TELEFAX: 226 058 205            E-MAIL: <a href="mailto:intrastat@ine.pt">intrastat@ine.pt</a>            Engloba os operadores económicos sedeados no Continente e na Região Autónoma dos Açores</p>	<p><b>DIREÇÃO REGIONAL DE ESTATÍSTICA DA MADEIRA</b>            Calçada de Santa Clara, 38 1º            9004 – 545 FUNCHAL            TEL: 291 720 060            TELEFAX: 291 741 909            E-MAIL: <a href="mailto:drem.intrastat@ine.pt">drem.intrastat@ine.pt</a>            Engloba os operadores económicos sediados na Região Autónoma da Madeira</p>

### 6.2.11 Correção de dados estatísticos

A responsabilidade dos dados fornecidos para as declarações de Intrastat, mesmo que seja transferida para um declarante secundário (Terceiro Declarante), é sempre

da empresa que tem de ter rigor nos dados a declarar. E de imediato, assim que houver a classificação das faturas do corrente mês, reportar ao Centro de recolha do I.N.E., ou se houver alguma correção aos dados declarados feitos anteriormente.

### **Ausência de transação de dados estatísticos**

No ano em que está obrigado a declarar, se por eventualidade, não existir nenhuma transação durante um ou mais meses nos fluxos de chegadas e/ou Expedições, a empresa ou o declarante secundário, terá mesmo assim de fazer uma declaração de ausência.

## **6.3 Suporte legislativo**

- ❖ Lei nº 22/2008, de 13 de maio, relativa ao Sistema Estatístico Nacional (D.R. nº 92, I Série).
- ❖ Decreto-Lei nº 136/2012 de 02 de julho, que aprova a lei orgânica do I.N.E., I.P. (D.R. nº 126, I Série).
- ❖ Portaria nº 423/2012, de 28 de dezembro que aprova os estatutos do I.N.E., I.P. que definem a sua organização interna (D.R. nº 251, I Série).
- ❖ Decreto-Lei nº 126-A/2011 Lei Orgânica da Presidência do Conselho de Ministros: Estabelece a estrutura orgânica da Presidência do Conselho de Ministros.
- ❖ Regulamento (CE) nº 638/2004 do Conselho, de 31 de março, relativo às estatísticas comunitárias sobre as trocas de bens entre Estados Membros e que revoga o regulamento (CEE) nº 3330/91 do Conselho (J.O. nº L 102, de 07.04.2004).
- ❖ Regulamento (CE) nº 1982/2004 da Comissão, de 18 de novembro, que aplica o Regulamento (CE) nº 638/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho relativo às estatísticas comunitárias sobre as trocas de bens entre estados-membros e que revoga os Regulamentos (CE) nº 1901/2000 e (CEE) nº3590/92 da Comissão (J.O. nº L 343, de 19.11.2004).
- ❖ Regulamento (CE) nº 91/2010 da Comissão, de 02 de fevereiro, que altera o Regulamento (CE) nº 1982/2004 que aplica o Regulamento (CE) nº 638/2004 do

Parlamento Europeu e do Conselho relativo às estatísticas comunitárias sobre as trocas de bens entre estados-membros, no que respeita à lista de bens excluídos das estatísticas, à comunicação de informações pela administração fiscal e à avaliação da qualidade (J.O. nº L31, de 03.02.2010).

- ❖ Regulamento (CE) nº 96/2010 da Comissão, que altera o Regulamento (CE) nº 1982/2004 da Comissão, de 04 de fevereiro, que aplica o Regulamento (CE) nº 638/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho relativo às estatísticas comunitárias sobre as trocas de bens entre estados-membros, no que diz respeito aos limiares de simplificação, ao comércio segundo as características das empresas, aos bens e movimentos especiais e aos códigos de natureza da transação (J.O. nº L34, de 05.02.2010).
- ❖ Regulamento (CE) nº 1093/2013 da Comissão, de 4 de novembro, que altera o Regulamento (CE) nº 638/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho e o Regulamento (CE) nº 1982/2004 da Comissão no que respeita à simplificação do Sistema INTRASTAT e à recolha da informação INTRASTAT.
- ❖ Regulamento (CE) nº 222/2009 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 11 de março, que altera o Regulamento (CE) nº 638/2004 relativo às estatísticas comunitárias sobre as trocas de bens entre estados-membros (J.O. nº L 87, de 31.03.2009).
- ❖ Comunicação da Comissão nº 92/C 349/01, de 31 de dezembro, relativa às instruções sobre os formulários (J.O. nº C349, de 31.12.1992).
- ❖ Regulamento (CE) nº 1915/2005 da Comissão, de 24 de novembro, relativo à simplificação do registo da quantidade e às especificações relativas a determinados movimentos de bens (J.O. nº L 307, de 25.11.2005).
- ❖ Regulamento (CE) nº 1001/2013 da Comissão, de 4 de outubro, que altera o anexo I do Regulamento (CEE) nº 2658/87 do Conselho, relativo à Nomenclatura Pautal e Estatística e à Pauta Aduaneira Comum.
- ❖ Regulamento (CE) nº 1106/2012 da Comissão, de 27 de novembro, que executa o regulamento (CE) nº 471/2009 do Parlamento Europeu e do Conselho relativo às estatísticas do comércio externo com países terceiros, no que respeita à atualização da nomenclatura dos países e territórios.

- ❖ Regulamento (CE) nº 450/2008 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de abril, que estabelece o Código Aduaneiro Comunitário (Código Aduaneiro Modernizado) (J.O. nº L145, de 04.06.2008).
- ❖ Regulamento (UE) Nº 870/2013 do Conselho, de 9 de julho, que altera o Regulamento (CE) nº2866/98 no respeitante à taxa de conversão do euro para a Letónia.

## **6.4 Instruções de preenchimento**

### **6.4.1 Normas Gerais**

Quando os bens entram ou saem de Portugal, devem ser classificados com um código de oito ou nove dígitos da Nomenclatura Combinada, fornecida pelo Instituto Nacional de Estatística, através dos sites:

- <http://webinq.ine.pt/downloads/tabelas>
- <http://webinq.ine.pt/public/files/ConsultaNomenclatura.aspx?Id=565>.

### **6.4.2 País de proveniência nas chegadas**

Os bens que saem de um Estado-Membro e que entrem no território Nacional, são codificados por dois caracteres alfabéticos que representam o País expedidor, conforme a tabela de Países constante do Anexo I.

### **6.4.3 País de destino nas expedições**

Os bens que saem de Portugal com destino a outro Estado-Membro, são codificados por dois caracteres alfabéticos que representam o País recetor, conforme a tabela de Países constante do Anexo I

### **6.4.4 País de origem**

O País de origem é aquele cujos bens são inteiramente obtidos ou produzidos nesse País. Mesmo que existam bens que tenham sofrido alterações para crescimento de valor, considera-se País de origem aquele que obteve a sua transformação final e

expedido para outro País. O código do País de origem é identificado com dois caracteres alfabéticos da tabela de países do Anexo II.

#### **6.4.5 Região**

O declarante deve indicar o código da região de Portugal segundo NUTS III – Nomenclatura das Unidades territoriais para fins estatísticos (dois dígitos) do Anexo III.

- **Região de destino nas chegadas** – É a região onde os bens estão destinados para o consumo ou transformação.
- **Região de origem nas expedições** – É a região de origem dos bens onde foram produzidos, montados ou transformados.

#### **6.4.6 Condições de entrega**

As condições de entrega, são estipuladas pelo vendedor e o comprador através do contrato de compra/venda, em conformidade com os Incoterms da Câmara de Comércio Internacional definidos por três caracteres alfabéticos que se encontram no Anexo IV.

#### **6.4.7 Natureza de transação**

Indica a relação comercial entre os operadores e são características úteis para distinguir as transações entre ambos. Deve-se indicar o código apropriado com dois dígitos da Tabela de natureza de transação no anexo V.

#### **6.4.8 Modo de transporte**

Nas chegadas dos bens ao País de destino é necessário indicar o modo de transporte com um dígito que determina o meio de transporte da chegada.

Nas expedições dos bens ao País de chegada é necessário indicar o modo de transporte com um dígito que determina o meio de transporte da expedição (Anexo VI).

#### **6.4.9 Porto e/ou aeroporto**

No caso das chegadas, os bens que utilizaram os modos de transporte marítimo ou aéreo, terá de ser indicado pelo código correspondente (três caracteres correspondentes), utilizando a Tabela de portos ou de aeroportos no anexo VII.

No caso das expedições, é necessário indicar o código do modo de transporte com três dígitos os bens que são carregados para o seu cliente final.

#### **6.4.10 Massa Líquida**

Peso correspondente à massa líquida dos bens, sem alterar o peso original do bem, sem qualquer embalagem. O campo é indicado em quilogramas com precisão até ao grama (três casas decimais).

#### **Unidades suplementares**

Em algumas nomenclaturas é obrigatório a indicação das unidades ou quantidades dos bens. Divergem consoante os bens a declarar e as suas medidas (m, m<sup>3</sup>, pares, entre outras), que devem conter as unidades exatas. Caso as unidades sejam, como por exemplo 0,500 kg, arredonda para a unidade superior, ou seja 1kg ou caso tenha unidades inferiores a 0,500 kg, as unidades passam para a unidade inferior.

#### **6.4.11 Valor Faturado**

Para os bens que entram na empresa e que sejam faturados deverá ser declarado o seu valor no Intrastat. O Valor Faturado corresponde ao valor total das faturas relativas ao conjunto dos bens que são objeto da declaração (excluem-se assim as taxas devidas em virtude da sua introdução no consumo, para os bens submetidos a esses impostos, ex. tabaco, álcool/bebidas espirituosas e produtos petrolíferos). Cada bem declarado é representada por códigos pertencentes à Nomenclatura Combinada (NC8), para interpretação de cada adição.

#### **6.4.12 Valor Estatístico**

A declaração do Valor estatístico no Intrastat é uma regra que só é obrigatória ao abrigo do regulamento (CE) n.º 1982/2004, para empresas que ultrapassem o limiar do valor estatístico, estipulado por cada ano civil. No exemplo do ano civil de 2013 esse valor rondou os Cinco Milhões de Euros, tanto para as chegadas como para as expedições.

O Valor Estatístico corresponde ao valor do bem, estabelecido a partir do armazém do expedidor, e também:

- No caso do Valor Estatístico na Chegada, incluem-se as despesas de transporte e de seguro que se referem à parte do trajeto que se situa até à fronteira do território nacional;
- No caso do Valor Estatístico na Expedição, incluem-se as despesas de transporte e de seguro até à fronteira dentro do território nacional.

## 7. Desenvolvimento do projeto

### 7.1 Importância da estratégia

Sucesso, é o que todos queremos quando temos uma empresa, mas sem a estratégia não podemos tê-lo. Adotar estratégias é fundamental para que os nossos clientes nos vejam, melhores do que a concorrência. A estratégia da empresa tem de ser assegurada pela gestão minuciosa a adotar e criar novos produtos e serviços que sejam diferenciados da concorrência.

Um estudo exaustivo feito nos E.U.A., nos anos 80 definiu que existiam empresas que tinham algumas características em comum:

- *Tendência para a ação*: frequência contínua na rua em vez de análise
- *Proximidade ao cliente*: contacto sempre com o cliente/mercado e prestação e um serviço de maior qualidade
- *Autonomia e espírito empreendedor* : ideia e inovações que provoquem sempre ser o primeiro e correr riscos
- *Produtividade através das pessoas*: valorização individual pelas suas capacidades laborais e intelectuais
- *Concentração no negócio base*: reduzir a diversificação e focalização no negócio base da empresa
- *Estrutura simples*: Poucos níveis de hierarquização e minimização dos serviços de apoio da sede
- *Simultaneidade de centralização e descentralização*: Centralização de atividades essenciais e atribuição de autonomia operacional nas restantes atividades.

### 7.2 Análise estratégica

Relativamente à análise estratégica seguem-se as orientações de Adriano Freire no seu livro “Estratégia, sucesso em Portugal”.

## **7.2.1 Pensamento estratégico**

*“A estratégia, antes de ser um plano, é apenas um conjunto de visões integradas da atuação da empresa, não necessariamente claras ou completas, da autoria de qualquer membro da organização. Na sua essência, estas visões sintetizam as questões relevantes para a empresa e propõe soluções mais ou menos criativas para o desenvolvimento futuro da organização”* (Freire, 2003, p. 31)

Neste projeto, considerando que é de iniciativa individual, a visão, no arranque, não poderá ser partilhada e é estabelecida pelo empreendedor, suportado numa experiência profissional de mais de oito anos em despachante oficial na classificação, preenchimento e envio de declarações para o Intrastat. Atualmente o empreendedor processa, em média, cerca de vinte empresas por mês.

### **7.2.1.1 Visão**

Ser uma empresa reconhecida como rigorosa e de confiança no cumprimento dos requisitos do regulamento do Intrastat, libertando os seus clientes de tarefas burocráticas e possibilitando-lhes maior concentração nas atividades chave dos seus respetivos negócios, ou seja, no seu “*core business*”.

A plena satisfação dos clientes poderá potenciar o crescimento da empresa, fornecendo novos serviços complementares, com expansão a nível nacional.

## **7.2.2 Análise do Meio Envolverte**

Para a empresa ter sucesso é necessário conhecer o seu meio envolvente. Dessa forma, ela poderá preparar-se devidamente e com antecedência. Assim, a análise do meio envolvente deve ser feito a dois níveis: o meio envolvente contextual e o meio envolvente transaccional.

### **7.2.2.1 Meio envolvente contextual**

A análise do meio envolvente contextual consiste numa análise PEST, que inclui quatro contextos: político-legal, económico, sociocultural e tecnológico. Este é o meio mais alargado e condiciona a atividade da empresa a longo prazo.

#### **7.2.2.1.1 Contexto político-legal**

No contexto político-legal, as legislações laborais económicas e anti monopólio, o enquadramento legal, as políticas económicas, entre outros, são fatores que influenciam a atividade da empresa.

No caso desta empresa, um fator que poderá influenciar negativa ou positivamente a atividade da empresa é a alteração dos limiares estatísticos. Outro exemplo, o sucesso do arranque desta empresa poderá dever-se, em parte, à atual mudança do sistema implementada pela legislação portuguesa.

#### **7.2.2.1.2 Contexto económico**

Neste contexto existem fatores económicos que influenciam a atividade da empresa como, por exemplo, o PIB e as taxas de juros e de câmbio.

Também pode-se considerar como fator económico a crise mundial, que é uma realidade na atualidade, podendo afetar ou não a atividade da empresa, ou seja, as importações diminuirão mas por outro lado aumentarão as exportações devido aos incentivos do Estado.

#### **7.2.2.1.3 Contexto sociocultural**

O contexto sociocultural inclui indicadores como o estilo de vida das populações, taxas de natalidade, analfabetismo, nível educacional, composição étnica, entre outros.

Um aspeto positivo para a atividade da empresa poderá ser a falta de conhecimento empresarial sobre a mudança do sistema de Intrastat implementado em 2013 em Portugal, levando as empresas (clientes) a optar por serviços de qualidade em “outsourcing”

#### **7.2.2.1.4 Contexto tecnológico**

No contexto tecnológico existem, por exemplo, as inovações tecnológicas, de processo, de procedimentos e de patentes.

Para prestar um serviço de qualidade é necessário existir, na área das TIC (tecnologia de informação e comunicação), software que permita uma maior facilidade e agilidade no trabalho administrativo.

Assim, o aspeto tecnológico mais positivo prende-se com o novo software que armazena os dados estatísticos para posterior envio ao Intrastat. Isto permite uma maior facilidade de transmissão de dados relativamente ao Intrastat, e de controlo de informação que o Intrastat pode questionar ao declarante secundário, a qualquer momento.

Estas ferramentas de gestão de informação permitirão uma maior facilidade no serviço, mais personalizado e com menos custos.

#### **7.2.2.1.5 Quadro de análise PEST**

O quadro abaixo sintetiza as informações acima que permitirão concluir sobre as consequências positivas, negativas ou neutras para a empresa. Como nos diz Adriano Freire, *“a monitorização do meio envolvente contextual deve ser sempre um exercício prático, com o objetivo explícito de identificar o impacte das tendências observadas no desempenho da empresa. É por isso recomendável construir um quadro síntese no final da análise, onde as conclusões possam ser claramente apontadas”* (1997; p. 71).

**Quadro 3 Análise PEST da Empresa**

<b>Contexto</b>	<b>Tendências</b>	<b>Impacto positivo</b>	<b>Impacto neutro</b>	<b>Impacto negativo</b>
<b>Político-legal</b>	<p>Limiares estatísticos anuais aumentam</p> <p>Limiares estatísticos diminuem</p> <p>Mudança do sistema Intrastat</p>	<p>Aumento dos R.I.E.</p> <p>Procura de serviços em “outsourcing”</p>	<p>O número de R.I.E. varia pouco</p>	<p>Diminuição dos R.I.E.</p>
<b>Económico</b>	<p>Crise económica mundial</p>		<p>Aumento de clientes R.I.E. exportadores</p> <p>Redução de clientes R.I.E. importadores</p>	
<b>Socio-cultural</b>	<p>Falta de conhecimento sobre o novo sistema Intrastat</p>	<p>Aumento da procura de serviços em “outsourcing”</p>		
<b>Tecnológico</b>	<p>Inovação a nível de software informático</p>	<p>Maior agilidade</p> <p>Controlo de informação</p> <p>Mais qualidade</p> <p>Menores custos</p>		

Fonte: Análise do autor

Analisando o quadro, verifica-se que existem mais impactos positivos do que negativos. Isto é um bom resultado para a empresa que tem condições para iniciar a sua atividade.

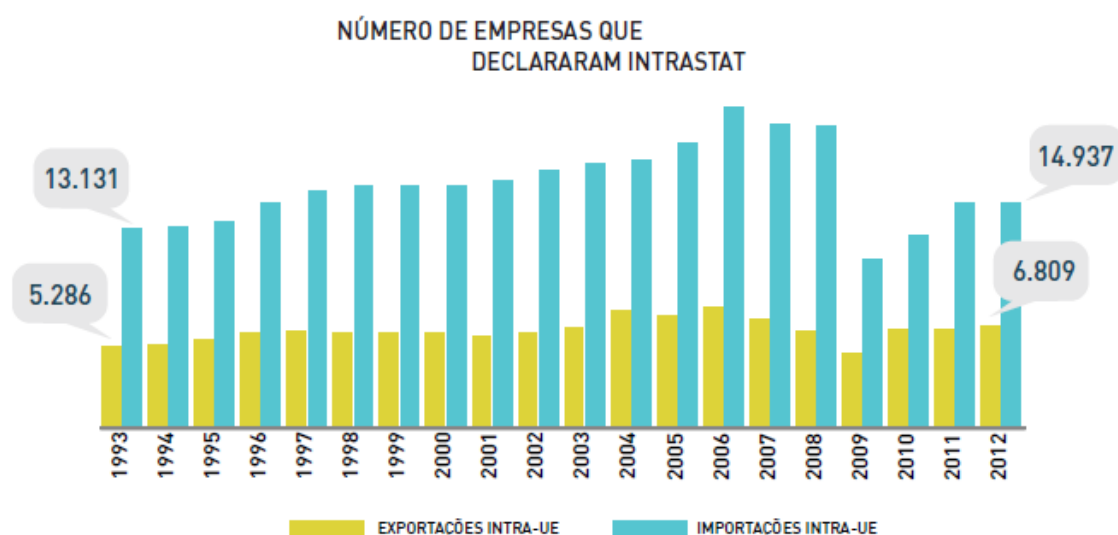
### 7.2.2.2 Meio envolvente transaccional

O meio envolvente transaccional é constituído por todos aqueles que interagem diretamente com a empresa. São eles os clientes, os concorrentes, os fornecedores/parceiros e a sociedade.

#### 7.2.2.2.1 Os clientes

O mercado é a nível nacional, constituído por todas as empresas que são obrigadas a fazer a declaração mensal dos fluxos de Chegada e Expedição. O objetivo é ter o maior número possível de R.I.E., para declarar durante o ano civil. Ao obter um cliente, será obrigatório declarar ao Intrastat pelo menos durante dois anos, ou seja, o ano corrente e o seguinte, até deixar de pertencer à amostra, que depende sempre do valor anual estabelecido pelo limiar do Instituto Nacional de Estatística. O gráfico nº3 mostra os R.I.E. que fazem parte da amostra desde 1993 até 2012.

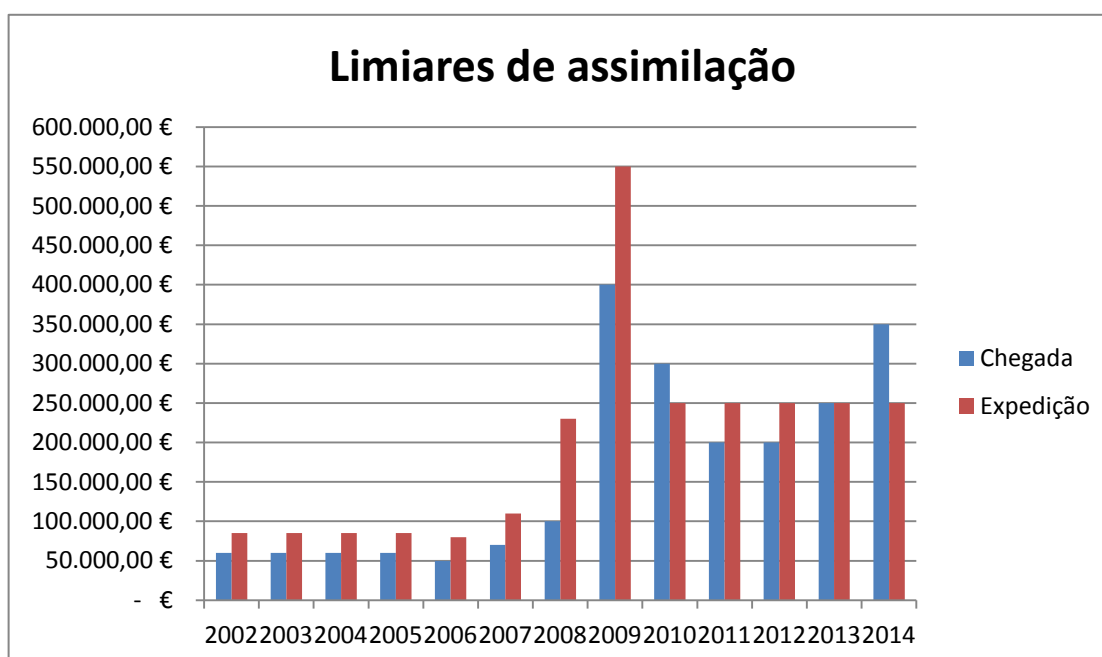
**Gráfico 2 Empresas Responsáveis pela Informação Estatística (R.I.E.)**



Fonte: I.N.E.

A amostra varia de ano para ano na obrigatoriedade de reportar ao Instituto Nacional de Estatística. No entanto, ao verificar uma ascensão dos operadores nas chegadas e expedições, reparamos que no ano de 2009 nota-se um decréscimo de operadores devido ao aumento dos limiares de assimilação, que são estipulados no início de cada ano.

**Gráfico 3 Limiares de Assimilação**



Fonte: I.N.E.

### Os Limiares de assimilação

Através do gráfico n.º 4, verificamos que os limiares de assimilação são estipulados todos os anos para cada um dos fluxos em Portugal. Estes valores foram implementados em 1993. Até 31 de Dezembro de 2001, a moeda utilizada era o “Escudo” (moeda Portuguesa), e a partir de 2002 passou a ser representada em Euros.

Este gráfico apenas representa os limiares de assimilação desde o início da circulação da moeda da União Europeia, o Euro. Assim, concluímos que o valor mais baixo para declaração estatística foi em 2006 para os dois fluxos, a chegada de

bens com um valor de Cinquenta Mil Euros e de expedição com um valor de Oitenta Mil Euros.

Estes valores de assimilação são diferentes em cada um dos Estados-membros, sendo raro a coincidência de valores e existindo assimetrias significativas dos dados divulgados pelos diferentes Estados-membros (sendo um fenómeno generalizado a todos).

No caso específico de Portugal, tratando-se de um país de reduzida dimensão e portanto com um valor total de transações Intra-UE mais reduzido que a generalidade dos restantes Estados-membros da União Europeia, acresce ainda o facto de os limiares de assimilação definidos anualmente serem sempre mais reduzidos que os dos seus parceiros Intra-EU. Portanto, são abrangidas pelo Sistema Intrastat (em Portugal) empresas de mais reduzida dimensão, cujas transações são abrangidas pelas estimativas abaixo do limiar de outros Estados-membros, sendo menos suscetíveis de erro.

#### **7.2.2.2.2 Os concorrentes**

As empresas a partir do momento em que começam a fazer parte da amostra, são obrigadas a fazer a declaração através do nº 1 do artigo 4º da Lei nº 22/2008 de 13 de maio, e do nº 5 do artigo 4º do Decreto-Lei nº 136/2012, de 2 de Julho (Anexo VIII). Para as empresas que já estão acostumadas a fazer a declaração, será muito difícil contratar outras entidades para prestar esse serviço. Para que essa mudança acontecesse teria que surgir um prestador do serviço altamente especializado para essa área e que acrescentasse valor apercebido pela empresa cliente ou então, uma grande alteração de um ano para o outro, que justificasse uma prestação de serviços em “outsourcing”.

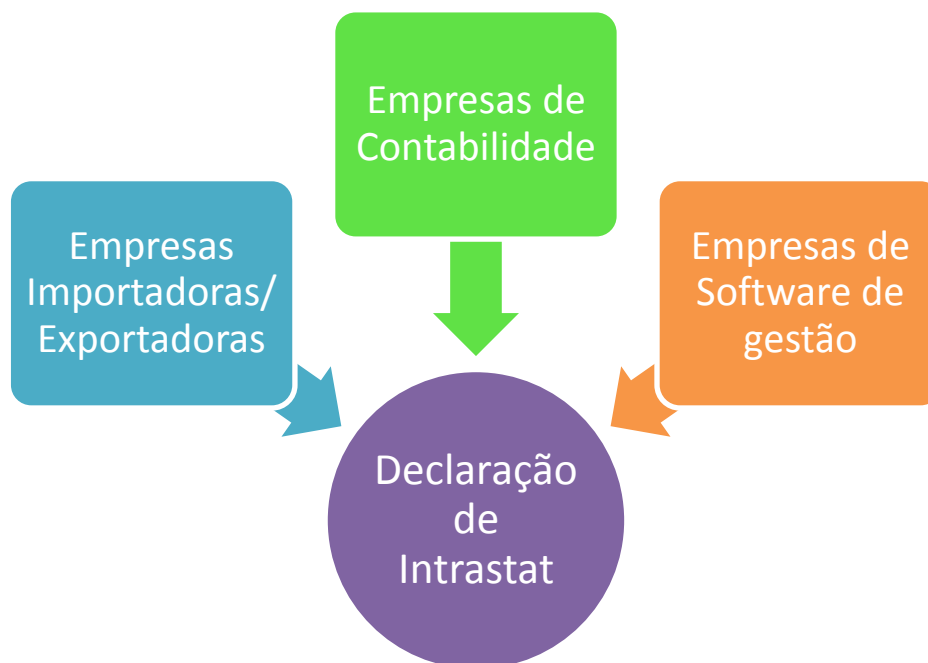
#### **Empresas de contabilidade**

Além das próprias empresas, existem as empresas de contabilidade, que asseguram a declaração do Intrastat. Ou seja, se as empresas de contabilidade tiverem a capacidade de fazer a declaração será uma ameaça para as organizações que prestam este tipo de serviço especializado.

## Empresas de produção de software de gestão

As empresas que desenvolvem software para a gestão empresarial como faturação, gestão financeira, gestão de stocks entre outros, também podem ter uma aplicação dedicada ao Intrastat. À medida que se dá entrada dos bens em armazém, regista-se a entrada dos valores e das unidades em stock, já com a nomenclatura combinada. Quando for necessário declarar, basta fazer um ficheiro de declaração, transformar em ficheiro de Excel \*.csv e enviar.

Figura 6 Potenciais Empresas que concorrem na prestação do serviço de Intrastat



Existem cerca de 1300 entidades que se apresentam como terceiros declarantes para o envio da resposta ao Intrastat.

### 7.2.2.2.3 Os fornecedores/ parceiros

Os fornecedores/ parceiros desempenham um papel muito importante na atividade da empresa. Eles são responsáveis pelo fornecimento de todo o material necessário à empresa, quer seja o material de escritório, desde o papel ao material informático de hardware e software, quer seja o combustível necessário ao meio de transporte, neste caso o próprio carro, para se deslocar, eventualmente, às instalações dos clientes, para realização de reuniões.

#### **7.2.2.2.4 A sociedade**

Qualquer empresa que assuma a sua responsabilidade social presta um serviço à sociedade. Este tema será abordado mais à frente na implementação estratégica, assim como na gestão dos recursos humanos, no controlo financeiro e finalmente no processo de realização do serviço e seu controlo.

#### **Responsabilidade social**

A empresa usando a vantagem de não necessitar de estar no centro das grandes cidades, pode deslocar-se para as suas periferias aumentando, assim, a empregabilidade local.

#### **7.2.2.3 Atividades críticas de sucesso**

Analisando o meio envolvente e as respetivas tendências evolutivas, é importante identificar as atividades de gestão e realização que têm de ser bem executadas para assegurar o bom desempenho do negócio. Assim, consideramos importantes as atividades seguintes

- Estudo de mercado e identificação de produtos ou serviços
- Comunicação externa
- Domínio das TIC

##### **7.2.2.3.1 O Processo Comercial**

Aquando da recolha das faturas de compras e vendas dos clientes, é necessário classificá-las e declará-las ao Intrastat. Mais tarde, recebida a notificação de declaração feita, é necessário fazer o tratamento de informação ao longo dos meses e informar o cliente sobre as suas declarações.

Os valores cobrados pelos honorários dependem muito do que os clientes têm para declarar. A prestação de honorários é um valor fixo por mês durante os meses que sejam feitas as declarações, depende da classificação das faturas e das suas adições que o conjunto das faturas pode proporcionar.

Como fidelizar os clientes e cativar novos? É uma questão que se porá desde o princípio. O mercado está saturado de empresas que declaram o Intrastat, as próprias, as empresas de contabilidade, os TOC<sup>12</sup>, outras empresas de prestação de serviços e por fim os despachantes oficiais, a fazer o mesmo trabalho com preços muito elevados e com software antiquado. Quando, a partir de 2013, as declarações começaram a se introduzidas na Internet (site do I.N.E.), no portal de Inquéritos Webinq, surgiram as dificuldades e os incumprimentos das empresas.

A resposta é utilizar as ferramentas de Tecnologias de Informação e Comunicação disponíveis, com redução dos custos operacionais a favor dos clientes, assumindo o prestador do serviço a responsabilidade da declaração e a resposta às várias questões feitas pelo Intrastat.

A oportunidade de obter novos clientes é no início, quando as empresas têm a obrigatoriedade de fazer as declarações dos fluxos e não o sabem. Os gestores das empresas importadoras e exportadoras entram em pânico, porque não são informados com antecedência da sua obrigatoriedade, ou quando recebem uma carta de aviso de contencioso por falta de declaração de Intrastat.

A maior parte das empresas não estão preparadas para as suas declarações, não conhecem os procedimentos, nem como responder às solicitações ou notificações oficiais.

Esta é grande oportunidade do projeto.

Manter com os atuais clientes uma grande proximidade e dedicação é garantia de fidelização e de “passa palavra” a novos clientes.

Cada cliente é importante e mantê-lo ainda é mais. A boa comunicação e imagem fazem com que outras empresas queiram estabelecer uma parceria.

---

<sup>12</sup> Técnico Oficial de Contas

Uma outra abordagem comercial será fazer campanhas de desconto às empresas que indicarem novos clientes. Poderá oferecer-se uma percentagem de desconto, indexada ao valor cobrado por cada declaração de Intrastat mensal.

#### **7.2.2.4 Posicionamento no mercado**

O projeto responde à dificuldade das empresas em apresentar as declarações atempadamente. Segundo os dados fornecidos pelo Instituto Nacional de Estatística, muitas empresas atrasam-se para além do dia 15 de cada mês, o limite legal para declarar. No ano de 2012, verificou-se que, em média, após o 10º dia de cada mês, no fluxo de chegada apenas 6.000 Empresas (40%) declararam atempadamente e no fluxo de expedição 3.000 Empresas (45%). (Fonte: Instituto Nacional de Estatística)

Este indicador revela a ineficiência do processo nas declarações de Intrastat.

##### **7.2.2.4.1 O serviço prestado**

O serviço consiste em responder a um dos diversos inquéritos que existem no Instituto Nacional de Estatística através do site Webinq. Consiste na obtenção das faturas dos clientes para a declaração de Intrastat de cada mês, quer seja de chegada ou expedição. Classificar cada fatura com a nomenclatura combinada (NC8), que o Instituto Nacional de Estatística fornece, com a acumulação da experiência de classificação que os despachantes aduaneiros já têm nos despachos dos seus clientes sobre os bens comprados a países terceiros.

Receber de cada cliente as faturas para serem interpretadas, classificadas e enviadas para o Webinq dentro do prazo estabelecido.

Findo o prazo da entrega das declarações o cumprimento da prestação de serviços não está terminado. Por vezes, as declarações prestadas pelo cliente não são suficientes ao Intrastat, que solicita mais informação sobre a empresa tais como:

- Comparações com valores homólogos;
- Clarificação de pesos/valor;
- Declarações inválidas;

- Respostas justificadas;
- Opinião de artigos pautais.
- Discrepâncias

Neste caso, para uma avaliação interna será necessário um planeamento para uma resposta rápida.

#### 7.2.2.4.2 Um caso real

Damos o exemplo da empresa “Investecasaco” do quadro n.º 4, que iniciou a sua atividade em janeiro de 2013, no comércio de vestuário. Comprou uma loja na capital e começou a importar vestuário dos estados-membros. No primeiro trimestre comprou 355 Mil Euros em peças de roupa. Nos primeiros dois meses, as compras de bens pela empresa não atingiu o limiar estipulado, atingindo um total de 200 mil Euros. Ainda não está obrigada a fazer a declaração, mas com a compra de 155 Mil Euros no mês de março, atingiu um valor acumulativo de 355 Mil euros. A partir desta data a empresa será obrigada a declarar o Intrastat, desde o início do ano, já que o valor do limiar de assimilação para chegada de bens em 2013 era de 350 Mil Euros.

**Quadro 4 Importação Mensal da Investecasaco**

Nome da Empresa	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	...
<b>Investecasaco</b>	65 Mil Euros	135 Mil Euros	155 Mil Euros	100 Mil Euros	75 Mil Euros	50 Mil Euros	...

A empresa a partir desta data deve fazer a declaração no ano de 2013 e no ano de 2014.

A empresa, como já previa que podia atingir o limiar estatístico no seu primeiro semestre de atividade, iniciou então contatos para entregar o serviço de Intrastat a um declarante secundário. No final de cada mês, passou a enviar por correio eletrónico, toda a sua faturação de bens comprados nos estados-membros. De

seguida, abriu-se um processo interno numerado para as faturas. Depois foi necessário classificar a ou as faturas conforme as instruções do Instituto Nacional de Estatística: Nomenclatura do ou dos bens, País de Origem, Peso Líquido, unidades suplementares quando a nomenclatura o exigir, valor do bem. E assim consecutivamente até terminar.

Quando terminar a classificação, é necessária introduzi-la ou num software próprio para a declaração de Intrastat ou numa folha de Excel onde se introduz toda a informação da análise feita à faturação do cliente. Por fim, o operador deverá fazer upload no site Webinq e enviar a declaração.

### **7.2.3 Diagnóstico da empresa**

Para o processo de criação da organização e garantir o enquadramento, a fundamentação e a sustentabilidade desejada a um projeto de sucesso, foi necessário estruturar uma ferramenta para o planeamento estratégico e determinar objetivos SMART. A escolha foi para o modelo de análise S.W.O.T.<sup>13</sup>. Neste processo é necessário fazer uma análise dos ambientes: interno – identificação dos pontos fortes e pontos fracos da organização; e externo – identificação das oportunidades e ameaças do meio envolvente. Depois de estabelecidos os objetivos é necessário formular a estratégia (ver adiante).

- Análise dos recursos tangíveis humanos, financeiros e materiais (equipamentos/tecnologias, instalações) e dos recursos ou ativos intangíveis (imagem, notoriedade e reputação, qualidade oferecida/conformidade com requisitos legais e do cliente, conhecimento do negócio).
- Identificação dos pontos fortes diferenciadores (no mercado) e difíceis de copiar.
- Identificação das fragilidades da empresa.

---

<sup>13</sup> S.W.O.T. – Palavra de origem Inglesa com as iniciais de Strengths (Forças); Weaknesses (Fraquezas); Opportunities (Oportunidades); Treats (Ameaças).

Modelo desenvolvido por Kenneth Andrews e Roland Christensen nos anos 60, uma ferramenta de uso simples, fácil de entender na análise da empresa.

**Quadro 5 Análise S.W.O.T. – Pontos Fortes / Pontos Fracos**

Pontos Fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Custos reduzidos</li> <li>▪ Recursos financeiros</li> <li>▪ Fidelidade dos clientes</li> <li>▪ Público-alvo forte</li> <li>▪ Abrangência nacional</li> <li>▪ Experiência na classificação</li> <li>▪ Experiência na declaração</li> <li>▪ Conhecimento da nomenclatura</li> <li>▪ Inovação</li> <li>▪ Conhecimento de Informática</li> <li>▪ Disponível 24h/7d</li> <li>▪ Responsabilidade</li> <li>▪ Ética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instalações provisórias</li> <li>▪ Dificuldade no lançamento de novos produtos</li> <li>▪ Poucos clientes</li> <li>▪ Quota de mercado reduzida</li> <li>▪ Notoriedade reduzida</li> <li>▪ Prospecção de mercado</li> <li>▪ Dependente do Estado</li> </ul>

### 7.2.3.1 Pontos Fortes

O público-alvo é atrativo, devido às suas transações internacionais dentro da Comunidade Europeia. O volume de negócios torna o cliente interessante e fidelizável se o serviço prestado for de qualidade.

Com a mudança das declarações de Intrastat a partir de 2013, os segundos declarantes tiveram de idealizar e inovar novos caminhos para as declarações dos seus clientes, tirando partido da sua experiência do conhecimento da nomenclatura

combinada, na classificação e na declaração. Tiveram de conhecer novos métodos de declaração pelo fato de ser obrigatório a declaração no portal Webinq. O conhecimento de informática é importante nesta fase, porque era necessário preparar os dados para fazer o “upload” para esse portal que está sempre disponível durante 24 horas, todos dias da semana. Através desse portal, o declarante secundário é responsável pelo envio atempado da declaração com responsabilidade e ética.

### **7.2.3.2 Pontos fracos**

O baixo investimento em marketing no início, dificulta a divulgação do conhecimento da empresa. Porém, existe um forte investimento em prospeção de mercado e dependente do Estado devido á implementação dos limiares estatísticos anuais.

## **7.3 Formulação da estratégia**

### **7.3.1 Missão**

Como missão da empresa na fase de arranque estabelecemos os serviços seguintes:

- Receção, classificação, preenchimento e entrega das faturas dos fluxos de chegada e ou de expedição dos países comunitários a fim de efetuar a declaração de Intrastat com rigor e nos prazos legais;
- Realização de ações de sensibilização para atuais ou potenciais clientes.

### **7.3.2 Objetivos**

Os objetivos devem ser SMART (inteligentes), isto é:

- Singulares: claros, específicos e inequívocos;
- Mensuráveis: quantificáveis, permitindo avaliação do progresso;
- Alcançáveis: realistas, apesar de ambiciosos;
- Relevantes: em conformidade com a missão e no sentido da visão;
- Temporais: com prazos pré estabelecidos;

### 7.3.2.1 Objetivos globais do negócio

A empresa desenvolverá a sua atividade visando os objetivos de curto/médio prazo (de um a dois anos) seguintes:

- Sobrevivência com rentabilidade:  
Assegurar que as receitas, serão suficientes para pagar os custos (fixos e variáveis) e libertar resultados positivos.
- Desenvolvimento sustentável:  
Melhorar a situação económica e financeira da empresa, assegurado a preservação ambiental e não pondo em risco a qualidade de vida das gerações futuras, pelo que há o compromisso de minimizar o consumo de energia, combater todos os desperdícios, separar os resíduos a reciclar (papel, embalagens, lâmpadas, entre outros).
- Aprendizagem contínua e inovação  
Acompanhar o desenvolvimento das melhores práticas de processamento das tarefas do âmbito do “core business” da empresa.

### 7.3.2.2 Objetivos específicos do negócio no curto prazo

A empresa procurará alcançar no primeiro ano de atividade os objetivos seguintes:

- Objetivos financeiros  
Volume de vendas: 15.000 €;  
Rentabilidade do capital próprio: 10%  
Produtividade do trabalho, VAB for efetivo: 8.000 €
- Objetivos não financeiros  
Difusão de imagem de confiança junto dos potenciais clientes fazendo-lhes chegar informação credível;  
Preocupações ambientais pela redução do consumo de energia e de papel em pelo menos 10%.  
Por exemplo, a impressão das faturas dos clientes será feito em papel reciclável nas duas páginas da folha, para reduzir a energia elétrica será

necessário fazer um investimento em painéis solares e para poupar água será necessário fazer depósitos para a sua reutilização, utilização dos resíduos florestais para compostagem, eventualmente será adquirido veículo automóvel movido a energia elétrica e o computador será de baixo consumo assim como as lâmpadas.

### 7.3.3 Análise S.W.O.T.

Esta análise relaciona os pontos fortes e fracos da empresa com as tendências evolutivas do meio envolvente, permitindo responder às questões seguintes:

- Como utilizar os pontos fortes para aproveitamento das oportunidades?
- Como utilizar os pontos fortes para defesa das ameaças?
- Como melhorar os pontos fracos para reforço da capacidade competitiva da empresa no mercado?

Resume-se a análise do meio envolvente no quadro seguinte:

**Quadro 6 Análise S.W.O.T. - Oportunidades e Ameaças**

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alteração para TI's</li> <li>▪ Alteração na declaração</li> <li>▪ Limiares de assimilação anual</li> <li>▪ Deslocalização</li> <li>▪ Fazer outras declarações</li> <li>▪ Confiança</li> <li>▪ Importações / Exportações</li> <li>▪ Balança Comercial</li> <li>▪ Incrementar uma nova linha de produtos/ prestações de serviços</li> <li>▪ Preocupação com a segurança de dados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Provável entrada de novos concorrentes</li> <li>▪ Lançamento de um novo produto pelo concorrente (software)</li> <li>▪ Custos reduzidos para entrada</li> <li>▪ Limiar de assimilação anual</li> <li>▪ Início de parceria</li> <li>▪ Prazo limite da declaração</li> <li>▪ Software específico</li> <li>▪ Novas políticas governamentais</li> </ul>

### **7.3.3.1 Oportunidades**

A alteração da declaração de Intrastat, obrigatória no site do Webinq, conduzindo à transição do papel com registo em formato ficheiro EDI, que por sua vez foi substituído por ficheiro CSV. Se os limiares estatísticos reduzirem, haverá mais empresas a fazerem parte da amostra, aumentando o mercado. O declarante secundário, não precisa de estar no escritório para fazer o seu trabalho, surgindo a oportunidade de fazer os dois fluxos: chegadas e expedições. São duas das dezenas de declarações que são feitas através do portal Webinq. A confiança pela nossa prestação de serviços reforça a parceria e a prestação de serviços aos clientes sendo uma referência positiva a potenciais clientes. Aproveitar as oportunidades da balança comercial para a realização de mais transações de bens dentro da C.E. Além disso, a segurança dos dados é importante porque à medida que se vai fazendo o Intrastat temos que guardar todos os dados nos seus respetivos processos. Assim, esses dados podem ser consultados sempre que exista questões do INE que necessitem ser esclarecidas.

### **7.3.3.2 Ameaças**

A concorrência será sempre uma ameaça agravada pelos custos reduzidos de entrada. Para além do conhecimento da nomenclatura combinada e, tendo em conta a melhoria do formato da declaração, as novas tecnologias poderão melhorar as declarações da concorrência. O limiar de assimilação por cada ano civil será sempre uma ameaça devido a não sabermos qual a estratégia a adotar: se a pequeno/médio prazo. O cliente ao adjudicar a prestação de serviços a uma empresa de contabilidade ou a um técnico oficial de contas, poderá comprometer o nosso serviço. Também o governo ou a própria União Europeia poderão tomar novas medidas para as declarações do Intrastat, podendo ter impacto no volume de negócios da empresa.

### **7.3.3.3 Conclusão de análise:**

A experiência profissional do empreendedor, os baixos custos da operação, a disponibilidade e a atuação ética poderão assegurar aos clientes um serviço de

qualidade a baixo preço e capaz de acompanhar as mudanças no regulamento das declarações de Intrastat, que exigem a entrada no portal Webinq e a transição dos registos em papel para formato EDI, e posteriormente CSV.

O momento oportuno será esta fase de mudança das declarações de Intrastat, cujos R.I.E. são obrigados, desde 2013, a declarar no site Webinq. O envio tradicional de declarações era feito por empresas que utilizavam um software disponibilizado pelo Instituto Nacional de Estatística ou um software próprio da empresa para esse efeito, que ficou obsoleto. Muitos dos atuais operadores que efetuam as declarações não estão aptos a cumprir as novas exigências legais.

### **7.3.4 Estratégia para o primeiro ano**

O estabelecimento da estratégia pressupõe respostas às questões seguintes:

- a) Que serviço disponibilizar no mercado?
  - Serviço conforme com os novos requisitos regulamentares do Manual do Intrastat 2014. (Anexo XI)
- b) Quem são os potenciais clientes?
  - Empresas importadoras e exportadoras da União Europeia a operar dentro do território nacional.
- c) Quais as competências centrais a reforçar?
  - Domínio das novas TIC e do software específico;
  - Sítio atualizado na Internet.

### 7.3.5 Modelo das estratégias genéricas de Michael Porter

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Quadro 7 Modelo das estratégias genéricas de M. Porter

De acordo com este modelo a estratégia seguida é de foco em nicho de mercado<sup>14</sup>, que está a surgir desde o princípio do ano de 2013. Estamos perante um mercado restrito, a nível nacional onde as empresas importadoras e exportadoras são o nicho de mercado. Estas empresas não estão preparadas para o caso de serem confrontadas com a obrigatoriedade de prestarem declarações ao Intrastat. Desta forma, utilizando uma metodologia de trabalho de baixo custo mas de qualidade, a empresa ganhará o seu prestígio nesse nicho.

## 7.4 Implementação da estratégia e arranque da empresa

Segundo Adriano Freire, para implementar a estratégia é necessário definir uma cultura organizacional.

<sup>14</sup> Estratégia, A.Freire, pág.229

### **7.4.1 Cultura organizacional**

A empresa agirá sempre com a maior idoneidade, cumprindo com sigilo, rigor e ética profissional, suportada nos princípios seguintes:

- Assegurar a conformidade com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis à atividade;
- Garantir sempre a defesa dos interesses dos clientes;
- Providenciar condições de trabalho adequadas e um clima organizacional saudável, sem discriminações e com tratamento justo e leal de todos os colaboradores e parceiros da empresa.

### **7.4.2 Estrutura organizacional**

Considerando que a empresa no seu arranque será unipessoal e terá um único colaborador que é o detentor do capital e do conhecimento, não se justifica estruturar um organograma, mas cremos que faz sentido estabelecer uma abordagem por processos, de acordo com os requisitos da norma internacional NP EN ISO 9001:2008. Ou seja, segundo esta norma, as empresas devem apresentar uma estrutura por processos da seguinte maneira: o primeiro processo é de gestão estratégica que inclui a visão, a missão, os objetivos, as opções estratégicas, uma cultura organizacional; o segundo processo define a gestão dos recursos financeiros, humanos e materiais; finalmente entra-se no processo de realização de prestação de serviços e à medida que se realiza um serviço tem de haver um processo de controlo. Este processo serve para satisfazer os requisitos ou expectativas dos stakeholders que são os clientes, os parceiros, os fornecedores, o proprietário e a sociedade em geral.

Assim, a estrutura dos processos é a indicada na figura seguinte:

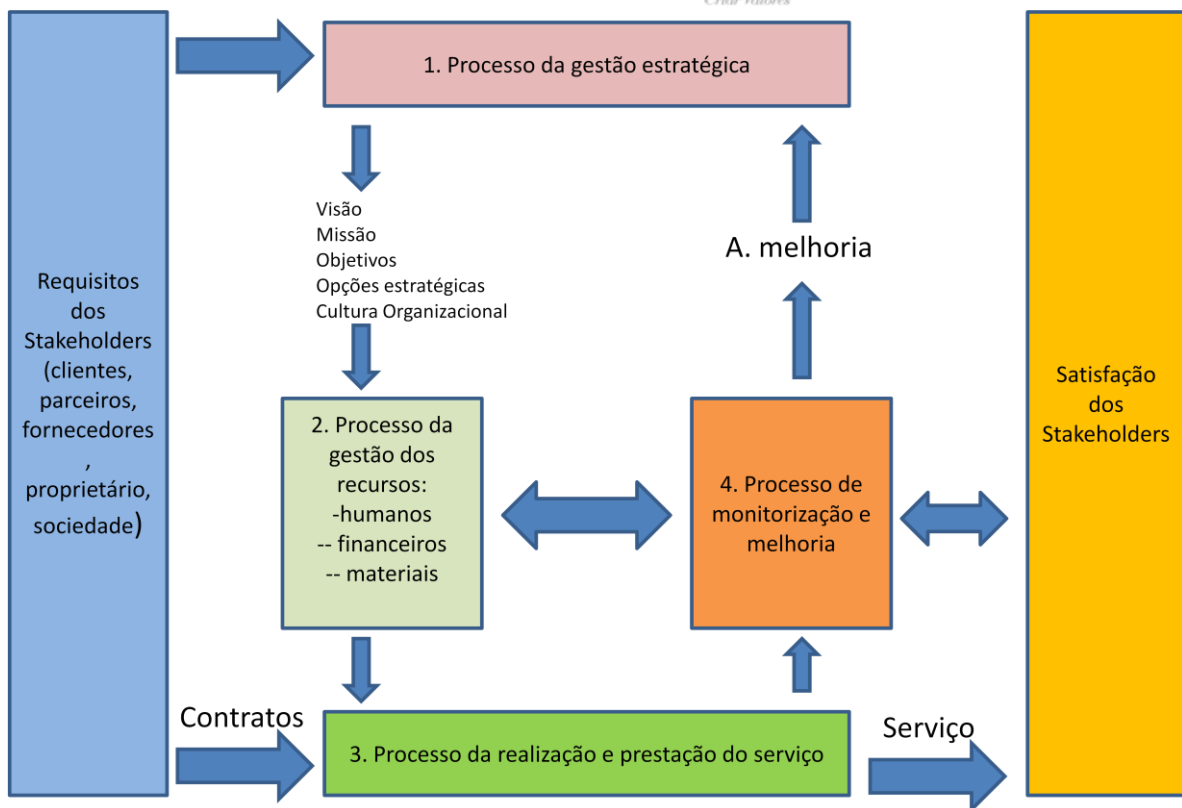


Figura 7 Estrutura Organizacional

#### 7.4.2.1 Processo da gestão estratégica

Este projeto já foi sumariamente descrito anteriormente.

#### 7.4.2.2 Processo da gestão dos recursos

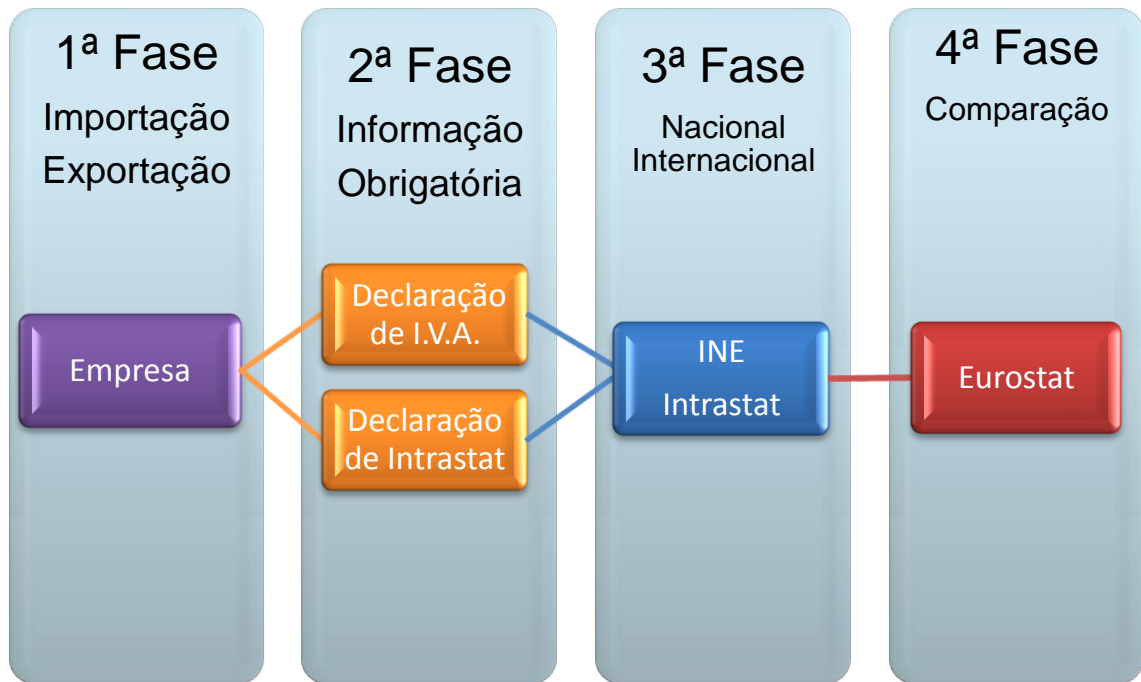
A empresa terá que assegurar a disponibilidade dos recursos adequados à melhoria contínua da eficácia do seu sistema de gestão e da satisfação dos seus clientes:

- Os recursos humanos deverão ter as competências (saber, saber fazer e saber ser) que asseguram os resultados esperados;
- Os recursos financeiros deverão ser os suficientes para assegurar o melhor funcionamento da organização;
- Os recursos materiais, que são as instalações, os equipamentos (hardware e software), os meios de transporte e de comunicação deverão ser os necessários e

suficientes para assegurar um desempenho excelente, acompanhando a evolução dos requisitos regulamentares.

### 7.4.2.3 Processos de realização e prestação de serviços

O quadro abaixo procura esquematizar em quatro fases este processo.



Quadro 8 Fases do processo da prestação de serviços

#### 1ª Fase – Importação e Exportação

A empresa que importa e exporta os seus bens para a sua atividade comercial, sempre que atingir os limiares de assimilação no ano civil, será obrigada a prestar as declarações de Intrastat, são chamadas “chegadas” para a importação e “expedição” para a exportação dos bens.

#### 2ª Fase – Informação obrigatória das declarações

A empresa tem a responsabilidade trimestral de fazer a declaração de I.V.A. e mensalmente a declaração ao Intrastat.

#### 3ª Fase – Observação do Intrastat

O Intrastat recolhe a informação da declaração de Intrastat da empresa (mensal) com as declarações de I.V.A. (trimestral), e ao fazer o cruzamento de dados, compara as declarações, para ver se existe algumas discrepâncias entre ambas. Se existir diferenças, o Intrastat contata a empresa ou o declarante secundário para questionar essa discrepância, que no caso de ser confirmada, pode ser corrigida.

#### 4º Fase – Confirmação e informação ao Eurostat

O Intrastat ao fazer a análise estatística às empresas portuguesas que são obrigadas a declarar, tem como objetivo informar o Eurostat. Essas declarações por sua vez, são comparadas com as declarações dos países dos estados-membros, e se verificar que existe uma discrepância de valores ou de um artigo pautal, o Eurostat solicita ao Intrastat para averiguar a situação.

##### 7.4.2.4 Processo de monitorização e melhoria

É importante estabelecer métricas que permitam acompanhar mensalmente a evolução dos resultados dos processos. Assim, vamos considerar os indicadores seguintes:

- a)  $\frac{\text{Volume de vendas realizado}}{\text{Volume de vendas estimado}} \times 100\%$
- b) Evolução da quota de mercado
- c) Prazo médio de recebimentos
- d)  $\frac{\text{Ações de melhoria eficazes}}{\text{Ações de melhoria implementadas}} \times 100\%$

##### 7.4.2.5 Break Even Point

O Break even point é quando o valor que temos das receitas acumuladas, é igual à soma dos custos fixos e dos custos variáveis, ou seja é quando os resultados passam a ser positivos.

Os custos variáveis, são pagamentos que não têm valor certo, variam consoante a quantidade de venda. Exemplos, como a energia ou os custos de materiais/consumíveis.

#### **7.4.2.6 Cash Flow**

Numa “start up”, é essencial a gestão criteriosa dos recursos financeiros, já que são muito poucos. Por isso é necessário estimar as receitas e compará-las com as despesas previsíveis: custos fixos e custos variáveis. Assim, é necessário estabelecer um plano de tesouraria e monitorizá-lo com frequência elevada.

Este projeto de empresa está dedicado à prestação de serviços, e a faturação deverá ser mensal, porque o serviço é mensal, já que é obrigatório a todos os operadores que ultrapassem os limiares de assimilação anual, efetuar a declaração de Intrastat mensal. Estas declarações são bastante importantes para o Eurostat, com uma obrigatoriedade bastante rígida, e com pesadas penalizações por incumprimento, conforme consta no Lei nº 22/2008, de 13 de maio, Art.º 26º “**Contra-ordenações**”(Anexo IX).

O único e tolerado desfasamento temporal no pagamento, pela prestação de serviços, será de 60 dias, já que por norma as empresas têm a obrigatoriedade de declaração mensal.

#### **7.4.2.7 Melhoria do serviço**

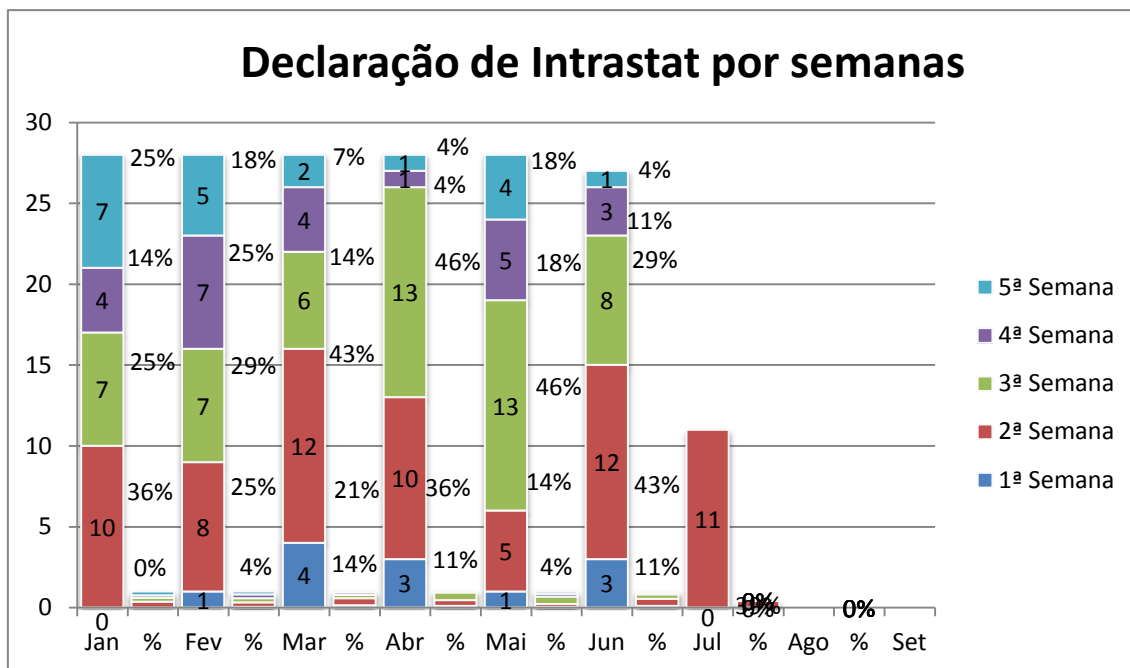
O cliente ao criar a parceria com o fornecedor do serviço estabelece um acordo ético, ao abrigo do qual confia os seus dados de compras e vendas, dos fluxos através da faturação (no caso de expedição para os Países do Estado-membro), como no caso de chegadas dos Países do Estado-membro).

Nestas circunstâncias, sabendo que o limite legal estabelecido para fazer a declaração ao Intrastat, é até ao dia 15 de cada mês, é necessário saber se as declarações estão dentro do tempo legal. Assim, é necessário fazer um gráfico, onde se pode verificar quando é que se fez as declarações e saber quantas são feitas após o dia 15 de cada mês, ficando portanto fora do prazo, tornando-se falta de declaração sujeita a coima.

O gráfico n.º 5 foi feito a pensar no número de envio de declarações por semana, para saber qual é o desempenho da empresa declarante. Sendo assim com uma

amostra de 28 empresas, podemos verificar o desempenho nas declarações, e saber o que melhorar.

Gráfico 4 Análise do desempenho



Fonte: Autor do Projeto

As cores representam as semanas de cada mês, da 1ª à 5ª semana, sabendo que alguns meses chegam a ter cinco semanas. Elas também fazem a mudança mensal, no final da semana, podendo por vezes calhar dia 1 numa sexta-feira, reduzindo o tempo de declaração logo na 1ª semana.

Este quadro com dados de 2012, foi obtido quando começou a ser analisado o desempenho da empresa declarante de forma a otimizá-lo. Onde se verifica, no início do primeiro trimestre, um decréscimo das entregas das declarações nas últimas semanas, em comparação com o início do 2º trimestre que já começa a fazer um esforço para efetuar as declarações mais cedo.

Com a visualização do gráfico n.º5 foi possível verificar que era necessário após o primeiro trimestre, fazer algumas alterações nas entregas das declarações. Logo no início do mês, contatar os clientes através do telefone e correio eletrónico, para

fornecerem os dados mais cedo, mais dedicação na classificação das faturas, preenchimento mais completo e o envio mais cedo.

Com uma implementação mais rigorosa, verificou-se alguns erros por parte dos fornecedores/expedidores para os clientes. As faturas fornecidas podem estar preenchidas. Dando alguns dos exemplos: identificação do bem (só a referência); peso líquido; indicação das unidades suplementares (Anexo X); indicação do câmbio; indicação do país de origem da mercadoria; faturas com I.V.A.; faturas com câmbio estrangeiro, por exemplo a moeda de câmbio Libras; Indicação dos Incoterms entre outras.

As épocas festivas e a substituição dos colaboradores, atrasam a entrega dos dados.

#### **7.4.2.8 Satisfação do cliente**

Deverá ser estabelecido um questionário de satisfação de cliente que permitirá recolher dados sobre insatisfações ou expectativas não satisfeitas dos clientes. Respostas adequadas ao mercado aumentará a possibilidade de captar novos clientes e fidelizar os atuais.

## 8. Conclusão

Mais simples do que se pensa, mas muito mais difícil de executar, a empresa do projeto é uma “start up” e, numa primeira fase, é essencial ter poucos clientes de forma que nos primeiros tempos, caso haja alguns erros, poderem ser corrigidos de modo que tudo corra bem.

Ao acreditar na construção de uma ideia, que é desperdiçada por outros, motivo-me mais para realizá-la.

Ao longo dos anos o Instituto Nacional de Estatística tem vindo a alterar as regras e instruções de como se devem preencher e/ou enviar as declarações, para quem tem a obrigatoriedade de as fazer. Sendo assim, muitas empresas que fazem as declarações têm programas próprios e antiquados que não se adaptam à nova realidade, que foi implementada no início do ano de 2013. Desde esta data a única forma de fazer as declarações é pelo WEBINQ<sup>15</sup>.

Este projeto visa, assim, a constituição de uma PME que iniciará a sua atividade prestando como serviço principal a classificação, o preenchimento e o envio da declaração de Intrastat dos seus clientes, cobrando honorários pelo “know-how”.

---

<sup>15</sup> Serviço Online vocacionado para recolha de dados via eletrónica

## 9. Bibliografia

- American Railroad Journal. (1854). In L. M. Miller, *Barbarians to Bureaucrats: Corporate Life Cycle Strategies* (p. 87). Nova Iorque: Ballantine Books.
- Costa, H. (2010). *Criação e Gestão de Micro-Empresas & Pequenos Negócios, Manual prático* (9ª ed.). Lisboa - Porto: LIDEL - Edições técnicas.
- Costa, R. L. (2012). *Estratégia Organizacional e "Outsourcing": Os recursos estratégicos de competitividade empresarial*. Edições Almedina S.A.
- Drucker, P. (1993). In L. M. Miller, *De Bárbaros a Burocratas, Estratégias do Ciclo de Vida das Empresas*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Freire, A. (2003). *Estratégia: sucesso em Portugal* (9ª ed.). Lisboa: Verbo.
- Instituto Nacional de Estatística. (2014). *Estatísticas do Comércio Intra-EU, Manual de Intrastat 2014*.
- Kroc, R. (1993). O Carácter do Bárbaro. In L. M. Miller, *De Bárbaros a Burocratas, Estratégias do Ciclo de Vida das Empresas* (p. 43). Lisboa: Difusão Cultural.
- LuísXIV. (1993). In L. M. Miller, *De Bárbaros a Burocratas, Estratégias do Ciclo de Vida das Empresas*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Miller, L. M. (1993). *De Bárbaros a Burocratas: estratégias do ciclo de vida das empresas*. Difusão Cultural - Sociedade Editorial e Livreira Lda.
- Patton, G. S. (1974). *A guerra que eu vi (War as I knew it)*. (B. A. Patton, Compilador) Massachusetts.
- Sanchez, Y., & Cantarero, G. (2000). *MBA para todos: Finanças, marketing, estratégia, criação de empresas e internet*. Lisboa: Dom Quixote.
- Shaw, G. B. (1903). *Maxims for Revolutionists*.

- Smith, A. (1993). In L. M. Miller, *De Bárbaros a Burocratas, Estratégias do Ciclo de Vida das Empresas*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Toynbee, A. (1989). In L. M. Miller, *Barbarians to Bureaucrats: Corporate Life Cycle Strategies*. Nova Iorque: Ballantine Books.
- Toynbee, A. (1993). In L. M. Miller, *De Bárbaros a Burocratas, Estratégias do Ciclo de Vida das Empresas*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Twain, M. (1940). *Erupção: Inéditas Páginas Sobre Homens e Eventos*. (B. DeVoto, Ed.) Massachusetts.
- Vários autores, Coordenador José Crespo de Carvalho. (2010). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. Edições Sílabo Lda.
- Watson, T. J. (1993). Quarto Estádio. In L. M. Miller, *De Bárbaros a Burocratas - Estratégias do Ciclo de Vida das Empresas* (p. 91). Lisboa: Difusão Cultural.
- Wilson, W. (1993). In L. M. Miller, *De Bárbaros a Burocratas, Estratégias do Ciclo de Vida das Empresas*. Lisboa: Difusão Cultural.

## 10. Webgrafia

<http://www.bportugal.pt/pt-PT/NotaseMoedas/EuroANossaMoeda/Paginas/DatasImportantes.aspx>

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Fern%C3%A3o\\_de\\_Magalh%C3%A3es](http://pt.wikipedia.org/wiki/Fern%C3%A3o_de_Magalh%C3%A3es)

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Steve\\_Jobs](http://pt.wikipedia.org/wiki/Steve_Jobs)

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Lee\\_Iacocca](http://pt.wikipedia.org/wiki/Lee_Iacocca)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Historic\\_recurrence](http://en.wikipedia.org/wiki/Historic_recurrence)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Bernard\\_DeVoto](http://en.wikipedia.org/wiki/Bernard_DeVoto)

[http://en.wikiquote.org/wiki/George\\_Bernard\\_Shaw](http://en.wikiquote.org/wiki/George_Bernard_Shaw)

[http://pt.wikipedia.org/wiki/George\\_S.\\_Patton](http://pt.wikipedia.org/wiki/George_S._Patton)

<http://www.findagrave.com/cgi-bin/fg.cgi?page=gr&GRid=6576234>

[http://www.e-biografias.net/peter\\_drucker/](http://www.e-biografias.net/peter_drucker/)

# **Anexos**

## Anexo I – Países Intra-UE

CÓDIGOS	PAÍSES - ZONA EURO
AT	Áustria
BE	Bélgica
CY	Chipre
DE	Alemanha (incluindo a ilha de Helgoland; excluindo o território de Büsingen)
EE	Estónia
ES	Espanha (incluindo as ilhas Baleares e as ilhas Canárias; excluindo Ceuta (XC) e Melilha(XL))
FI	Finlândia (incluindo as ilhas Åland)
FR	França (incluindo Mônaco e departamentos ultramarinos franceses – Guadalupe, Guiana Francesa, Martinica e Reunião e São Martinho (parte francesa))
GR	Grécia
IE	Irlanda
IT	Itália (incluindo Livigno; excluindo o município de Campione d'Italia)
LU	Luxemburgo
LV	Letónia
MT	Malta (incluindo Gozo e Comino)
NL	Países Baixos (Holanda)
PT	Portugal (incluindo o arquipélago dos Açores e o arquipélago da Madeira)
SI	Eslovénia
SK	Eslováquia

CÓDIGOS	PAÍSES - ZONA NÃO EURO
BG	Bulgária
CZ	República Checa
DK	Dinamarca
GB	Reino Unido (Grã-Bretanha, Irlanda do Norte, ilhas Anglo-Normandas (Ilha do Canal) e Ilha de Man)
HU	Hungria
HR	Croácia
LT	Lituânia
PL	Polónia
RO	Roménia
SE	Suécia
QR	Abastecimentos e provisões de bordo no âmbito das trocas comerciais Intra-UE.
QV	Países e territórios não especificados no âmbito das trocas comerciais Intra-UE.
QY	Países e territórios não especificados, por razões comerciais ou militares no âmbito das trocas comerciais Intra-UE.

## Anexo II - Geonomenclatura

PAIS_COD	PAIS_DSG	PAIS_COD	PAIS_DSG	PAIS_COD	PAIS_DSG	PAIS_COD	PAIS_DSG
AF	AFEGANISTAO	GO	GRANADA	NE	NIGER	VN	VIETNAME
ZA	AFRICA DO SUL	GR	GRECIA	NG	NIGERIA	WF	WALLIS E FUTUNA
AL	ALBANIA	GL	GRONELANDIA	NJ	NIJE	ZM	ZAMBIA
DE	ALEMANYA	GU	GUAME	NO	NORUEGA	ZW	ZIMBABUE
AD	ANDORRA	GT	GUATEMALA	NC	NOVA CALEDONIA		
AO	ANGOLA	GY	GUJANA	NZ	NOVA ZELANDIA		
AI	ANGUILA	GN	GUINE	OM	OMA		
AQ	ANTARTICA	GQ	GUINE EQUATORIAL	NL	PAISES BAIXOS	QP	ALTO MAR
AG	ANTIGUA E BARBUDA	GW	GUINE-BISSAU	PW	PALAU	QR	ABASTECIMENTO E PROVISOS DE BORDO
SA	ARABIA SAUDITA	HT	HAITI	PA	PANAMA	QS	ABASTECIMENTO E PROV. BORDO INTRA UE
DZ	ARGELIA	HN	HONDURAS	PG	PAUA-NOVA GUINE	QU	A. P. BORDO COM OS PAISES TERCEBROS
AR	ARGENTINA	HK	HONG KONG	PK	PAQUISTAO	QV	PAISES E TERRITO. NAO DETERMINADOS
AM	ARMENIA	HU	HUNGRIA	PY	PARAGUAI	QW	PAISES E TERRITORIOS NAO DETERM. INTRA UE
AW	ARUBA	YE	YEMEN	FE	FERU	QX	PAISES E TERRITO. ND P. TERCEBROS
AU	AUSTRALIA	BF	ILHA BOUVET	PF	POLINESIA FRANCESA	QY	PT NE POR RAZOES COMERCIAIS E MILIT
AT	AUSTRIA	CK	ILHA DO NATAL	PL	POLONIA	QZ	PT CONFIDENCIAIS INTRA UE
AZ	AZERBAIJAO	HM	ILHA HEARD E ILHAS MCDONALD	PT	PORTUGAL		PT CONFIDENCIAIS PAISES TERCEBROS
BS	BAAMAS	NF	ILHA NORFOLK	KE	QUENIA		
BD	BANGLADECHE	KY	ILHAS CAIMAO	KI	QUIRIBATI		
BB	BARBADOS	CC	ILHAS COCOS	GB	REINO UNIDO		
BH	BAREM	CK	ILHAS COOK	SY	REPUBLICA ARABE SIRIA		
BE	BELGICA	FK	ILHAS FALKLAND	BA	REPUBLICA BOSNIA E HERZEGOVINA		
BZ	BELIZE	FO	ILHAS FAROE	CF	REPUBLICA CENTRO-AFRICANA		
BJ	BENIM	GS	ILHAS GEORGIA SUL E SANDWICH DO SUL	CZ	REPUBLICA CHECA		
BM	BERMUDAS	MP	ILHAS MARIANAS DO NORTE	KR	REPUBLICA DA COREIA		
BY	BIELORUSSIA	MH	ILHAS MARSHALL	CD	REPUBLICA DEMOCRATICA CONGO		
MM	BRUNIA/MIANMAR	UM	ILHAS MENORES DISTANTES ESTADOS UNIDOS	DO	REPUBLICA DOMINICANA		
BO	BOLIVIA, ESTADO PLURINACIONAL	PN	ILHAS PITCAIRN	KG	REPUBLICA QUIRGUIZ		
BQ	BONAIRE, SANTO ELISIAQUIO E SABA	SB	ILHAS SALOMAO	RO	ROMENIA		
BW	BOTSUANA	TC	ILHAS TURCAS E CAICOS	RW	RUANDA		
BR	BRASIL	VG	ILHAS VIRGENS BRITANICAS	SV	SALVADOR		
BN	BRUNE DARUSSALAM	VI	ILHAS VIRGENS DOS ESTADOS UNIDOS	WS	SAMOA		
BG	BULGARIA	IN	INDIA	AS	SAMOA AMERICANA		
BF	BURKINA FASO	ID	INDONESIA	SH	SANTA HELENA, ASCENSAO E TRISTAO O CUNHA		
BI	BURUNDI	IR	IRAQ, REPUBLICA ISLAMICA DO	LC	SANTA LUGA		
BT	BUTAO	IQ	IRAQUE	VA	SANTA SE (ESTADO DA CIDADE DO VATICANO)		
CV	CAPO VERDE	IE	IRLANDIA	BL	SAO BARTOLOMEU		
CM	CAMARQUES	IS	ISLANDIA	KN	SAO CRISTOVAO E NEVES		
KH	CAMBODIA	IL	ISRAEL	SM	SAO MARINHO		
CA	CANADA	IT	ITALIA	SX	SAO MARTINHO (PARTE HOLANDESA)		
QA	CATAR	JM	JAMAICA	PM	SAO PEDRO E MIQUELAO		
KZ	CAZAQUISTAO	JP	JAPAO	ST	SAO TOME E PRINHOPE		
XC	CEBUTA	DJ	JIBUTI	VC	SAO VICENTE E GRANADINAS		
TD	CHADE	JO	JORDANIA	BH	SARA OCCIDENTAL		
CL	CHILE	XK	KOSOVO	SC	SCHOELES		
ON	CHINA	KW	KOWEIT	SN	SENEGAL		
CY	CHIPRE	LA	LAOS, REPUBLICA DEMOCRATICA POPULAR	SL	SERRA LEOA		
CO	COLOMBIA	LS	LESOTO	XS	SERVA		
HM	COMORES	LV	LETONIA	SG	SINGAPURA		
CG	CONGO	LB	LIBANO	SO	SOMALIA		
KP	COREIA, REPUBLICA POPULAR DEMOCRATICA	LR	LIBERIA	LK	SRI LANKA		
CI	COSTA DO MARFIM	LY	LIBIA	SZ	SUAZILANDIA		
CR	COSTA RICA	LI	LIECHTENSTEIN	SD	SUDAO		
HR	CROACIA	LT	LITUANIA	SS	SUDAO DO SUL		
CJ	CUBA	LU	LUXEMBURGO	SE	SUECIA		
OW	CURAÇAU	MO	MACAU	CH	SUICA		
DK	DINAMARCA	MK	MACEDONIA, ANTIGA REPUBLICA JUGOSLAVA	SR	SURINAME		
DM	DOMINICA	MG	MADAGASCAR	TH	TAILANDIA		
ES	EGITO	YT	MAIOTTE	TW	TAIWAN		
AE	EMIRATOS ARABES UNIDOS	MY	MALASIA	TJ	TAJIKISTAO		
EC	ECUADOR	MW	MALAWI	TZ	TANZANIA, REPUBLICA UNIDA DA		
ER	ERITREA	MV	MALDIVAS	IO	TERRITORIO BRITANICO DO O. INDICO		
SK	ESLOVAQUIA	ML	MALI	PS	TERRITORIO PALESTINO OCUPADO		
SI	ESLOVENIA	MT	MALTA	TF	TERRITORIOS FRANCESES DO SUL		
ES	ESPAHIA	MA	MARROCOS	TL	TIMOR-LESTE		
US	ESTADOS UNIDOS	MU	MAURICIA	TG	TOGO		
EE	ESTONIA	MR	MAURITANIA	TO	TONGA		
ET	ETIOPA	XL	MELIHA	TK	TOQUELAU		
RJ	FEDERACAO DA RUSSIA	MX	MEXICO	TT	TRINDADE E TOBAGO		
FJ	FUJI	FM	MICRONESIA, ESTADOS FEDERADOS DA	TN	TUNISIA		
PH	FILIPINAS	MZ	MOCAMBIQUE	TM	TURQUEMENISTAO		
FI	FINLANDIA	MD	MOLDAVIA, REPUBLICA DA	TR	TURQUIA		
FR	FRANCA	MN	MONGOLIA	TV	TUVALU		
GA	GABAO	MS	MONSERRATE	UA	UCRANIA		
GB	REINO UNIDO	ME	MONTENEGRO	UG	UGANDA		
GM	GAMBIA	NA	NAMBIA	UY	URUGUAI		
GH	GHANA	NR	NAURU	UZ	USBEQUISTAO		
GE	GEORGIA	NP	NEPAL	VU	VANUATU		
GI	GBRALTAR	NI	NICARAGUA	VE	VENEZUELA, REPUBLICA BOLIVARIANA DA		

## Anexo III – Tabela de Regiões

CÓDIGOS	REGIÕES - NUTS III <sup>(1)</sup>	CÓDIGOS	REGIÕES - NUTS III <sup>(1)</sup>
	<b><u>NORTE</u></b>		<b><u>LISBOA</u></b>
10	Minho-Lima	31	Grande Lisboa
11	Cávado	32	Península de Setúbal
12	Ave		
13	Grande Porto		<b><u>ALENTEJO</u></b>
14	Tâmega	34	Lezíria do Tejo
15	Entre Douro e Vouga	40	Alentejo Litoral
16	Douro	41	Alto Alentejo
17	Alto Trás-os-Montes	42	Alentejo Central
		43	Baixo Alentejo
	<b><u>CENTRO</u></b>		
20	Baixo Vouga		<b><u>ALGARVE</u></b>
21	Baixo Mondego	50	Algarve
22	Pinhal Litoral		
23	Pinhal Interior Norte		<b><u>REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES</u></b>
24	Dão – Lafões	60	Região Autónoma dos Açores
25	Pinhal Interior Sul		
26	Serra da Estrela		<b><u>REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA</u></b>
27	Beira Interior Norte	70	Região Autónoma da Madeira
28	Beira Interior Sul		
29	Cova da Beira		
30	Oeste		
33	Médio Tejo		

(1) Publicado no Decreto-Lei nº 46/89, de 15 de fevereiro (D.R. nº 38, I Série), alterado pelo Decreto-Lei nº 244/2002 de 5 de novembro (D.R. nº255, I Série).

## Anexo IV – Tabela de condições de entrega (Incoterms – CCI/CEE Genebra)

SIGLA	INGLÊS	PORTUGUÊS	TRANSPORTE	DESCRIÇÃO GERAL
EXW	ExWorks	Na fábrica, armazém,...	Todos (localização na fábrica)	O vendedor coloca o bem nas suas instalações à disposição do comprador. Neste caso o comprador deverá assumir todas as despesas e riscos envolvidos no transporte dos bens, a partir do armazém do vendedor.
FCA	Free Carrier	Franco Transportador	Todos (local acordado)	O vendedor entrega os bens, despachados para a expedição, à custódia do transportador, no local indicado pelo comprador, cessando aí todas as responsabilidades do vendedor.
FAS	Free Alongside Ship	Franco ao longo do navio	Marítimo (porto de embarque acordado)	As obrigações do vendedor encerram-se ao colocar o bem, já despachado para expedição, no cais, livre junto acostado do navio. A partir desse momento, o comprador assume todos os riscos, devendo pagar, inclusive, as despesas de colocação do bem dentro do navio.
FOB	Free on Board	Franco a bordo	Marítimo (porto de embarque acordado)	O vendedor deve entregar o bem, despachado, a bordo do navio indicado pelo comprador, no porto de embarque. Todas as despesas, até ao momento em que o bem é colocado a bordo do veículo transportador, são da responsabilidade do vendedor. Ao comprador cabem as despesas e os riscos de perdas ou dano do bem, a partir do momento em que este transpuser a amurada do navio.
CFR	Costs and Freight	Custos e fretes	Marítimo (porto de destino acordado)	O vendedor deve entregar o bem no porto de destino escolhido pelo comprador. As despesas de transporte ficam a cargo do vendedor. O comprador deve arcar com as despesas de seguro e de desembarque do bem.
CIF	Costs, Insurance and Freight	Custo, seguro e frete	Marítimo (porto de destino acordado)	Modalidade equivalente ao CFR, com a diferença de que as despesas de seguro também ficam a cargo do vendedor, durante o transporte.
CPT	Carriage Paid To...	Transporte pago até...	Todos (local de destino acordado)	Tal como o CFR, esta condição estipula que o vendedor deverá pagar as despesas de embarque do bem e seu frete internacional até ao local de destino designado. Dessa forma, o risco de perda ou dano dos bens, assim como quaisquer aumentos dos custos são transferidos do vendedor para o comprador.
CIP	Carriage and Insurance Paid To...	Transporte pago até... (incluindo seguro)	Todos (local de destino acordado)	Adota o princípio semelhante ao CPT. O vendedor, além de pagar as despesas de embarque do bem e do frete até ao local do destino, também arca com as despesas do seguro do transporte internacional.
DAF	Delivered At Frontier	Entrega na fronteira	Rodoviário / Ferroviário (local de entrega acordado front.)	O vendedor deve entregar o bem no ponto e local designados na fronteira, antes da linha limítrofe com o país destino.
DES	Delivered ExShip	Entrega no navio	Marítimo (porto de destino acordado)	O vendedor tem a obrigação de colocar o bem no destino estipulado, a bordo do navio, ainda não despachado para a venda, assumindo integralmente todos os riscos e despesas até aquele ponto no exterior.
DEQ	Delivered ExQuay	Entrega no cais	Marítimo (desalfandegado, porto acordado)	O vendedor deve colocar o bem, não despachado para a venda, à disposição do comprador no cais do porto de destino designado.
DDU	Delivered Duty Unpaid	Entrega com Direitos não pagos	Todos (local de destino no país de chegada)	O vendedor deve colocar o bem à disposição do comprador no local e pontos designados no exterior. Assume todas as despesas e riscos para levar o bem até ao destino indicado, exceto os gastos com os pagamentos de direitos aduaneiros, impostos e demais encargos de transação.
DAT	Delivered at Terminal	Entrega no Terminal	Todos (local de destino no país de chegada)	O vendedor termina a sua responsabilidade quando coloca o bem à disposição do comprador, não tratando das formalidades para importação, no terminal de destino designado, assumindo os custos e riscos inerentes ao transporte até o porto de destino e com a descarga da bem.
DAP	Delivered at Place	no local (no cais ou fora)	Todos (local de destino no país de chegada)	A responsabilidade do vendedor consiste em colocar o bem à disposição do comprador, pronta para ser descarregada, não tratando das formalidades para importação, no terminal de destino designado, ou noutro local combinado, assumindo os custos e riscos inerentes ao transporte até ao local de destino.
DDP	Delivered Duty Paid	Entrega com direitos pagos	Todos (local de entrega acordado no país de chegada)	O vendedor assume o compromisso de entregar o bem, despachado para a transação, no local designado pelo comprador, inclusive impostos e outros encargos da transação. Não é da responsabilidade do vendedor o desembarque do bem. O vendedor é responsável, também, pelo frete interno no local designado pelo comprador.
XXX	Condições de entrega diferentes das mencionadas		Todos (descrição exata das condições indicadas no contrato)	Esta sigla só deve ser utilizada quando a transação não puder ser enquadrada em nenhuma das condições de entrega mencionadas.

## Anexo V – Tabela de natureza da transação

Coluna A	Coluna B
1. Transações que impliquem uma transmissão, efetiva ou prevista, de propriedade de residentes para não residentes mediante compensação financeira ou outra (exceto as transações a registar sob os códigos 2, 7 e 8)	1. Compra/venda firme 2. Remessa para venda à vista ou à condição, para consignação ou com intermediação de um comissionista 3. Troca direta (compensação em espécie) 4. Locação financeira <sup>1</sup> 9. Outra
2. Remessas devolvidas e substituídas gratuitamente de bens após registo da transação original.	1. Remessas devolvidas de bens 2. Substituição de bens devolvidos 3. Substituição (por exemplo, sob garantia) de bens não devolvidos 9. Outra
3. Transações que impliquem transferência de propriedade, mas sem compensação financeira ou em espécie (por exemplo, envio de auxílios)	
4. Operações com vista a um trabalho <sup>2</sup> por encomenda (sem transferência de propriedade para a empresa que efetua o trabalho)	1. Bens destinados a regressar ao Estado-membro inicial de expedição 2. Bens não destinados ao Estado-membro inicial de expedição
5. Operações na sequência de um trabalho por encomenda (sem transferência de propriedade para a empresa que efetua o trabalho)	1. Bens que regressam ao Estado-membro inicial de expedição 2. Bens que não regressam ao Estado-membro inicial de expedição
6. Transações particulares registadas, para fins nacionais <sup>3</sup>	
7. Operações no âmbito de um programa comum de defesa ou de outro programa intergovernamental de produção coordenado	
8. As transações que implicam o abastecimento de materiais de construção e de equipamento técnico ao abrigo de um contrato geral de construção ou de engenharia civil, em que não é exigida faturação separada dos bens e é emitida uma fatura para o contrato total <sup>4</sup>	
9. Outras transações que não podem ser classificadas noutros códigos	1. Aluguer, empréstimo e locação operacional por período superior a 24 meses 9. Outra

## Anexo VI – Tabela de modo de transporte

CÓDIGOS	MODO DE TRANSPORTE
1	Transporte marítimo
2	Transporte ferroviário
3	Transporte rodoviário
4	Transporte aéreo
5	Remessas postais (*)
7	Instalações de transporte fixas (**)
8	Transporte por navegação interior
9	Propulsão própria (***)

**Notas:**

(\*) Entenda-se por remessa via serviços de correios.

(\*\*) Aplicável apenas para a eletricidade e o gás natural.

(\*\*\*) Aplicável em casos muito específicos, como por exemplo, na aquisição/venda de aeronaves, navios, camiões ou de animais vivos (exemplo: bovinos), quando estes bens transpõem a fronteira pelos próprios meios.

## Anexo VII – Tabela de portos e aeroportos

### PORTOS

CÓDIGOS	PORTOS
PCA	Aveiro
PCF	Figueira da Foz
PCL	Lisboa
PCN	Sines
PCP	Portimão
PCR	Faro
PCS	Setúbal
PCV	Viana do Castelo
PCX	Leixões
PCO	Outros (do Continente)
PMF	Funchal
PMS	Porto Santo
PZA	Angra do Heroísmo
PZH	Horta
PZP	Ponta Delgada
PZS	Santa Maria
PZV	Praia da Vitória
PZO	Outros (dos Açores)

### AEROPORTOS

CÓDIGOS	AEROPORTOS
ACF	Faro
ACL	Lisboa
ACP	Porto
ACO	Outros (do Continente)
AMF	Funchal
AMS	Porto Santo
AZH	Horta
AZL	Lages
AZP	Ponta Delgada
AZS	Santa Maria
AZO	Outros (dos Açores)

**Anexo VIII - Lei nº 22/2008 de 13 de maio e Decreto-Lei  
nº 136/2012, de 2 de Julho**

**Princípios fundamentais do Sistema  
Estatístico Nacional**

**Artigo 4.º**

**Autoridade estatística**

1 — As autoridades estatísticas, no respectivo âmbito de actuação, podem exigir o fornecimento, com carácter obrigatório e gratuito, a todos os serviços ou organismos, pessoas singulares e colectivas, de quaisquer elementos necessários à produção de estatísticas oficiais e estabelecer a recolha de dados que, ainda que não relevantes para a actividade específica das entidades obrigadas ao seu fornecimento, revistam importância estatística.

**Missão e Atribuições**

5 — O INE, I. P., no exercício da sua actividade na qualidade de autoridade estatística nacional, pode exigir a prestação de informações, com carácter obrigatório e gratuito, nos termos da Lei do Sistema Estatístico Nacional.

## Artigo 26.º

### Contra-ordenações

1 — Constitui contra-ordenação muito grave a violação do segredo estatístico, salvo o disposto no artigo 32.º da presente lei.

2 — Constitui contra-ordenação grave, sempre que haja obrigatoriedade de fornecer informações, qualquer um dos seguintes comportamentos:

a) A falta de resposta aos inquéritos no prazo fixado pela autoridade estatística;

b) A resposta aos inquéritos que reiteradamente seja inexacta e insuficiente;

c) A recusa no envio da informação às autoridades estatísticas;

d) A resposta aos inquéritos que induza em erro;

e) O fornecimento de informação em moldes diversos dos que forem legal ou regulamentarmente definidos.

3 — A negligência é punível.

## Anexo X – Lista de Unidades suplementares

c/k	Número de quilates (1 quilate métrico = $2 \times 10^{-4}$ Kg)
ce/el	Número de elementos
100 p/st	100 unidades
ct/l	Capacidade de carga útil em toneladas métricas <sup>(2)</sup>
g	Gramas
gi F/S	Gramas isótopos cindíveis
Kg 90% sdt	Quilograma de matéria seca a 90%
Kg H <sub>2</sub> O <sub>2</sub>	Quilograma de peróxido de hidrogénio
Kg K <sub>2</sub> O	Quilograma de óxido de potássio
Kg KOH	Quilograma de hidróxido de potássio (potassa cáustica)
Kg met.am.	Quilograma de metilamina
Kg N	Quilograma de azoto
Kg NaOH	Quilograma de hidróxido de sódio (soda cáustica)
Kg/net eda	Quilograma peso líquido escorrido
Kg P <sub>2</sub> O <sub>5</sub>	Quilograma de pentóxido de difósforo
Kg U	Quilograma de urânio
1 000 kWh	1 000 klowatts-hora
ℓ	Litro
ℓ alc. 100%	Litro de álcool puro (100%)
1 000 ℓ	1 000 litros
m	Metro
m <sup>2</sup>	Metro quadrado
m <sup>3</sup>	Metro cúbico
1 000 m <sup>3</sup>	1 000 metros cúbicos
1 000 p/st	1 000 unidades
p/st	Número de unidades
pa	Número de pares
TJ	Terajoule (poder calorífico superior)
-	Sem unidade suplementar

\* Designa novos números de código ou alterações de conteúdo

<sup>(2)</sup> Por capacidade de carga útil em toneladas métricas (ct/l), entende-se a capacidade de carga de uma embarcação expressa em toneladas métricas, com abstração das mercadorias transportadas a título de provisões de bordo (combustíveis, ferramentas, víveres, etc.). Da mesma forma, as pessoas transportadas (pessoal e passageiros), bem como as respetivas bagagens, não entram no cálculo da capacidade de carga útil.

## **Anexo XI – Manual de Intrastat - 2014**