



澳門特別行政區
Região Administrativa Especial de Macau
審計署
Comissariado da Auditoria

Relatório de Auditoria de Resultados

Gestão da Macau Investimento e
Desenvolvimento, S.A.

Novembro de 2020

Índice

Parte I :	Sumário	1
1.1	Verificações e opiniões de auditoria	1
1.2	Sugestões de auditoria.....	4
1.3	Resposta do sujeito a auditoria	4
Parte II :	Introdução	6
2.1	Contexto da auditoria	6
2.2	Informações gerais	6
2.3	Sujeito a auditoria	12
2.4	Objectivo e âmbito de auditoria	12
Parte III :	Resultados de auditoria.....	14
3.1	Informações gerais sobre o projecto do Parque Industrial	14
3.2	Verificações de auditoria	19
3.3	Opiniões de auditoria	41
3.4	Sugestões de auditoria.....	48
Parte IV :	Comentários gerais.....	49
Parte V :	Resposta do sujeito a auditoria	53
Parte VI :	Anexos.....	57

Parte I : Sumário

1.1 Verificações e opiniões de auditoria

1.1.1 Selecção do modelo de desenvolvimento

No que diz respeito ao Parque Científico e Industrial de Medicina Tradicional Chinesa para a Cooperação entre Guangdong-Macau (adiante designado por Parque Industrial), existem vários tipos de modelos que podem ser considerados, sendo os mais comuns os seguintes: transmissão do direito de uso do terreno, arrendamento do terreno, construção-exploração-transferência (BOT, na sigla inglesa), construção conjunta, construção por conta própria e arrendamento das instalações a terceiros e a construção e exploração por conta própria. Para tal, a *Guangdong-Macao Traditional Chinese Medicine Technology Industrial Park Development Co., Ltd.*, efectuou uma recolha de ideias para o desenvolvimento do Parque Industrial junto de potenciais investidores de diferentes regiões. Após a recolha e análise dos dados, verificou-se que a maioria dos potenciais investidores preferiam um dos seguintes modelos: arrendar o terreno ao titular do direito de uso, arrendar as instalações ou a construção conjunta. Porém, a Macau Investimento e Desenvolvimento, S.A. (adiante designada por MID) acabou por decidir que todos os terrenos que já tivessem propostas de desenvolvimento seriam desenvolvidos por conta própria – isto é, por conta da MID. Tendo por base o plano original, elaborado em 2016, a MID fez uma estimativa dos custos de desenvolvimento de todo o Parque Industrial por conta própria. Esta estimativa serviu de referência para as dotações a requerer junto do Governo da RAEM para os anos subsequentes. Constatou-se, assim, que o modelo de desenvolvimento do Parque por conta própria foi a orientação assumida pela MID, como aliás, se pode confirmar pelos projectos entretanto levados a cabo. Contudo, o desenvolvimento do terreno por conta própria é o modelo que exige maior investimento de capitais, tendo sido adoptado devido ao acolhimento do princípio “arrendamento sem venda”. Mesmo assim, mais tarde, em Abril de 2016, na “Proposta sobre a aplicação da separação dos activos onerosos e menos onerosos”, a MID apresentou como modelos de viáveis para o desenvolvimento dos terrenos o arrendamento, o construção conjunta e o modelo de construção por conta própria. Posteriormente, a MID explicou que, devido ao princípio do “arrendamento sem venda”, a execução dos outros modelos de desenvolvimento seria tecnicamente mais difícil, tornando-os inviáveis, pelo que a sociedade acabou por escolher o modelo de construção por conta própria. Tal demonstra que a MID foi demasiado optimista na análise dos elementos que fundamentaram a decisão.

Além disso, não houve qualquer análise às vantagens e desvantagens dos modelos de desenvolvimento, das estimativas dos custos envolvidos em cada um deles. Por outro lado, não houve qualquer fundamentação quanto às razões que levaram a que o modelo de

construção por conta própria tivesse sido adoptado. Ao não levar a cabo uma análise abrangente e profunda das questões, a MID viu-se perante uma situação de falta de “alternativas” efectivas. Se a MID tivesse feito uma análise comparativa dos modelos de desenvolvimento do terreno, teria sido possível saber, com certeza, quais as vantagens e desvantagens, bem como os custos de cada modelo. Caso tivesse adoptado o princípio do “arrendamento sem venda”, o Governo da RAEM teria que gastar milhares de milhões ou até dezenas de milhares de milhões de renminbi em injeções de capital e na construção por conta própria dos empreendimentos, ao passo que a opção por um dos restantes modelos poderia ter permitido ao erário público poupar alguns milhares de milhões ou até dezenas de milhares de milhões de renminbi.

Por outro lado, a MID adoptou um modelo de desenvolvimento dispendioso – o de construção por conta própria –, principalmente, devido ao princípio do “arrendamento sem venda”; ao mesmo tempo, as estratégias e as medidas tomadas pela sociedade, que entretanto levava a cabo preparativos para uma eventual venda dos terrenos, demonstra que a MID fizera apreciações contraditórias na análise dos modelos de desenvolvimento dos terrenos.

Em 2019, a MID efectuou novas estimativas, tendo por base a versão do plano de 2018, que, por sua vez, foi elaborado de acordo com o relatório de optimização da indústria da saúde apresentado pela empresa de consultoria. Na altura, a MID fez apenas referência às vantagens comparativas da optimização; quanto aos custos, a mesma afirmou que não se verificavam discrepâncias quanto o montante de investimento requerido. Na verdade, de acordo com as estimativas efectuadas em 2019, o valor total previsto do investimento no Parque Industrial seria de 16 353 milhões de renminbi, representando um aumento de 2 600 milhões de renminbi relativamente às estimativas elaboradas em 2014 – que eram de 13 768 milhões de renminbi. Tal demonstra, igualmente, que a MID foi demasiado optimista na análise dos elementos que fundamentaram a decisão.

Quanto ao aumento de cerca de 2 000 milhões de renminbi, por explicar ficou quais seriam os benefícios concretos do novo plano, tal demonstra que a MID carece de uma previsão clara quanto aos resultados a alcançar, bem como, falta de clareza quanto aos fundamentos da análise levada a cabo. No momento da decisão, o resultado a alcançar é um factor essencial na ponderação da eficiência económica e indicador da eficácia efectiva de um projecto a longo prazo. Se não se analisar e discutir em profundidade os resultados que se pretendem atingir com os projectos e se o critério de decisão se cingir apenas à orientação geral definida, o cálculo dos custos passará rapidamente para segundo plano. Se não houver uma análise rigorosa dos resultados a alcançar e se apenas se focar na conformidade ou não do projecto com a orientação geral definida, podem criar-se expectativas ilusórias quanto ao seu sucesso.

Até ao momento, os custos de investimento previstos em todos os projectos de construção do Parque Industrial rondarão os 6 501 milhões de renminbi; se a MID adoptasse o modelo de desenvolvimento dos terrenos por conta própria em relação aos terrenos cujo modelo de desenvolvimento ainda não tinha sido definido, os seus accionistas teriam que investir mais 8 262 milhões de renminbi.

1.1.2 Opções de exploração

Considerando o modelo de desenvolvimento adoptado pela MID (construção por conta própria), são duas as principais opções de exploração do negócio: exploração por conta própria e exploração por conta da empresa que se vier a estabelecer no Parque Industrial mediante arrendamento das instalações à MID. Relativamente ao empreendimento integrado *Ruilian Wellness (Hengqin) Resort*, verificou-se que a MID nunca considerou nem analisou as vantagens e desvantagens da exploração de um hotel por conta própria e por conta de uma empresa que se vier a estabelecer no Parque. Pelo contrário, considerou a exploração por conta própria como um facto consumado. Relativamente à escolha da opção pela exploração por conta própria, a MID facultou informações complementares sobre os factores e fundamentos que levaram a essa decisão, todavia constatou-se que essas apreciações eram contraditórias. De facto, a MID pode procurar empresas especializadas em gestão hoteleira para a exploração do hotel e, através do contrato, vinculá-la ao objectivo primordial do empreendimento hoteleiro: a prestação de cuidados de saúde na área da medicina tradicional chinesa; ou pode construir o hotel de acordo com as necessidades da empresa que se vier a estabelecer no Parque através da assinatura de um contrato de arrendamento de longa duração. No entanto, em nenhum documento facultado pela MID se faz menção das opções referidas, muito menos consta qualquer análise sobre esta matéria.

Um dos factores cruciais para a análise de questões relacionadas com o empreendimento hoteleiro, em 2017, foi a taxa interna de retorno de 8,3% estimada pela empresa de consultoria que teve por base um período de dez anos de exploração. Contudo, a MID não foi capaz de fornecer os documentos de análise e registos de trabalho relacionados com esta questão, nem obteve o relatório final do estudo que devia ter sido entregue pela empresa de consultoria em causa. Em 2020, a empresa de consultoria originalmente contratada e a nova empresa de consultoria efectuaram a actualização da referida taxa tendo esta sido ajustada para 6,2% com base num período de exploração a 20 anos. A MID não tem experiência nas áreas da medicina tradicional chinesa nem na gestão hoteleira mas, mesmo assim, decidiu investir grandes somas de dinheiro, sem ter realizado, por si, qualquer estudo, baseando-se apenas nas conclusões da empresa de consultoria. Como a MID não analisou devidamente a taxa de retorno estimada pela empresa de consultoria, nem recebeu desta o relatório final, é

difícil saber se a estimativa original era demasiado optimista ou se o desenvolvimento do projecto de empreendimento não correu conforme o planeado.

1.2 Sugestões de auditoria

Partindo de uma visão global das questões acima referidas, demonstra-se que, no processo de formação de decisões importantes, deve saber-se inequivocamente quais são os resultados que se pretendem atingir. Para tal, é necessário fazer uma análise global e profunda da questão de modo a que se tenha toda informação – nomeadamente, quanto à viabilidade, vantagens e desvantagens, custos, entre outras – para assim se poder tomar a melhor decisão de acordo com os critérios de eficiência económica.

1.3 Resposta do sujeito a auditoria

A síntese da resposta escrita submetida pela MID, em 27 de Outubro de 2020, é apresentada a seguir:

A MID aceita de bom grado as opiniões e sugestões e tomará as medidas necessárias no sentido da melhoria do nível de gestão da sociedade.

Face às diferenças nos sistemas aplicados em Macau e no Interior da China, bem como as diferenças em termos de ideias, experiências de desenvolvimento económico, padrões de indústria, entre outras, o Parque Industrial tem seguido sempre as orientações elaboradas pelos dois governos; o cumprimento das regras da economia de mercado e a garantia da utilização racional dos recursos públicos por forma a criar um ambiente económico favorável ao desenvolvimento da medicina tradicional chinesa em Macau.

Quanto ao modelo de desenvolvimento dos terrenos por conta própria: o “arrendamento sem venda” é a política que tem vindo a ser seguida até hoje. O Parque Industrial tentou que as empresas arrendassem parte dos terrenos, no entanto, tal modalidade não está em conformidade com o regime de titularidade de terrenos do Interior da China, pelo que não foi possível a sua concretização. Em 2017, foi proposta a separação dos activos onerosos e menos onerosos (investimento directo de Macau). O terreno do Parque foi dividido e atribuído às subsidiárias da MID de modo a permitir uma maior flexibilização das políticas de desenvolvimento do Parque Industrial.

Relativamente ao investimento realizado e à sua eficiência: a sociedade concorda com as opiniões do Comissariado da Auditoria. Relativamente à política “arrendamento sem venda”, irá ser contratada uma empresa de consultoria para realizar estudos, nomeadamente,

sobre os custos e o retorno do projecto. Uma vez que o processo de desenvolvimento do projecto levará tempo, poderão surgir alterações imprevistas.

Quanto à modalidade de exploração do empreendimento hoteleiro: A *Ruilian Wellness* é um projecto inovador. Após a realização de três estudos levados a cabo por empresas de consultoria, a avaliação geral do projecto foi submetida para aprovação da sociedade e do Governo da RAEM. A MID aceita sinceramente as opiniões do Comissariado da Auditoria e irá envidar todos os esforços no sentido de criar emprego para os jovens de Macau e de criar maiores benefícios económicos e sociais.

Parte II : Introdução

2.1 Contexto da auditoria

Desde o regresso à Pátria que Macau tem registado grandes progressos económico-sociais. Todavia, a estrutura económica de Macau assenta, fundamentalmente, num só modelo. Assim, para impulsionar e criar condições para a diversificação da economia, em 6 de Março de 2011, o Governo Popular da Província de Guangdong e o Governo da Região Administrativa Especial de Macau celebraram o Acordo-Quadro de Cooperação Guangdong-Macau. A MID, constituída em Junho de 2011, tem como objectivo, de acordo com as Linhas de Acção Governativa, participar em projectos de cooperação económica e comercial regional. Atendendo a que o Acordo-Quadro de Cooperação Guangdong-Macau tem um importante significado para o futuro desenvolvimento de Macau, a MID tem como intuito não apenas promover o desenvolvimento da indústria da medicina tradicional chinesa de Macau, criar e formar empresas e quadros qualificados de Macau, mas também assegurar o uso razoável dos recursos públicos cumprindo os princípios de economia, eficiência e eficácia aquando da aplicação dos mesmos de modo a reduzir ao máximo os riscos de investimento. Pelo exposto, o Comissariado da Auditoria leva a cabo a presente auditoria à MID de forma a analisar o seu desempenho no cumprimento dos referidos objectivos.

2.2 Informações gerais

2.2.1 Informações gerais sobre a Macau Investimento e Desenvolvimento, S.A. e suas subsidiárias

O Governo da Região Administrativa Especial de Macau (adiante designado por Governo da RAEM) publicou em Junho de 2011 o Regulamento Administrativo n.º 14/2011 no qual autoriza a constituição da MID¹ com o objectivo de participar na concretização do primeiro projecto constante no Acordo-Quadro de Cooperação Guangdong-Macau – o Parque Industrial. Em Novembro de 2015, foi desenvolvido outro projecto – a Zona Piloto de Cooperação Geral Guangdong-Macau da cidade de Zhongshan (adiante designado por projecto Zhongshan). Até 31 de Dezembro de 2019, a MID tinha um total de 21 subsidiárias, incluindo 17 empresas a operar no projecto do Parque industrial e quatro empresas a operar no projecto Zhongshan, cujas informações vêm detalhadas na figura abaixo:

¹ De acordo com o Regulamento Administrativo n.º 14/2011, publicado em 20 de Junho, e o Aviso do Chefe do Executivo n.º 17/2011, publicado em 29 de Junho, a RAEM é detentora 94% do capital social e o Fundo de Desenvolvimento Industrial e de Comercialização e o Instituto de Promoção e Comércio do Investimento de Macau detêm, cada uma, 3% do capital social.

Figura 1: Organograma da MID e suas subsidiárias



Fonte: Organizado de acordo com as informações fornecidas pela MID.

As informações gerais sobre a sociedade e as suas 21 sociedades subsidiárias referentes ao ano de 2019 vêm detalhadas no Quadro abaixo (sobre a constituição e o objecto das referidas sociedades subsidiárias, veja-se o Anexo a este Relatório):

Quadro 1: Mapa sobre as informações gerais da MID e suas subsidiárias relativas ao ano de 2019

	Capital social	Estado	Composição do Conselho de Administração ^{Nota 2}	Número de trabalhadores
Macau Investimento e Desenvolvimento, S.A.	9 285 milhões de patacas	Em actividade	Administrador A, administrador B e mais três administradores	15
70% Guangdong-Macau Traditional Chinese Medicine Technology Industrial Park Development Co., Ltd.	1 960 milhões de RMB	Em actividade	Administrador A, administrador B e mais quatro administradores	191
100% Guangdong-Macao Pharmaceutical Co., Ltd.	250 milhões de RMB	Em actividade	Um director executivo	55
100% Hengqin Guangdong-Macao Traditional Chinese Medicine Technology Park Property Management Co., Ltd.	10 milhões de RMB	Em actividade	Um director executivo	57
100% Guangdong-Macau Traditional Chinese Medicine Technology Industrial Park Development (Macao) Co., Ltd.	2 milhões de patacas	Em actividade	Administrador A e mais dois administradores	-
100% Ruilian Wellness (Hengqin) Resort Management Company Limited	20 milhões de RMB	Em actividade	Um director executivo, cargo desempenhado pelo administrador A	53
100% Ruilian Wellness (Hengqin, Zhuhai) Health Management Company Limited	10 milhões de RMB	Inactivo ^{Nota 1}	Um director executivo, cargo desempenhado pelo administrador A	-
100% Macau (Hengqin) Investimento e Desenvolvimento Limitada	7 000 milhões de RMB	Inactivo	Um director executivo, cargo desempenhado pelo administrador A	5
100% MID (Hengqin) Health Management Co., Ltd.	1 620 milhões de RMB	Inactivo ^{Nota 1}	Um director executivo, cargo desempenhado pelo administrador A	-
100% MID (Hengqin) Health Tourism Co., Ltd.	2 660 milhões de RMB		Um director executivo, cargo desempenhado pelo administrador A	-
100% MID (Hengqin) Health Industry Co., Ltd.	100 milhões de RMB		Um director executivo, cargo desempenhado pelo administrador A	-
100% MID (Hengqin) Cultural Communication Co., Ltd.	150 milhões de RMB		Um director executivo, cargo desempenhado pelo administrador A	-
100% MID (Hengqin) Convention and Exhibition Co., Ltd.	250 milhões de RMB		Um director executivo, cargo desempenhado pelo administrador A	-
100% MID (Hengqin) Business Service Co., Ltd.	1 270 milhões de RMB		Um director executivo, cargo desempenhado pelo administrador A	-
100% MID (Hengqin) Technology Development Co., Ltd.	200 milhões de RMB		Um director executivo, cargo desempenhado pelo administrador A	-
100% MID (Hengqin) Information Consulting Co., Ltd.	80 milhões de RMB		Um director executivo, cargo desempenhado pelo administrador A	-
100% MID (Hengqin) Research and Development Co., Ltd.	80 milhões de RMB		Um director executivo, cargo desempenhado pelo administrador A	-
100% MID (Hengqin) Technology Incubation Co., Ltd.	50 milhões de RMB		Um director executivo, cargo desempenhado pelo administrador A	-
99% Parafuturo de Macau Investimento e Desenvolvimento Limitada	899 milhões de patacas	Em actividade	Administrador A, administrador C, administrador D, administrador E, administrador F	18
100% Macau Centro de Incubação de Empreendedorismo de Jovens Sociedade Unipessoal Limitada	100 mil de patacas	Em actividade	Administrador C, administrador E, administrador F, administrador G	18
100% Companhia de Investimento Hou Wui Limitada	1 milhão de patacas	Inactivo	Administrador C, administrador E, administrador G	1
100% Parafuturo de Macau (Zhongshan) Incubação Industrial Limitada	10 milhões de dólares americanos	Em actividade	Administrador C, administrador D, administrador E, administrador F	12

Nota 1: De acordo com as demonstrações financeiras auditadas no ano de 2019. Quando são registadas receitas ou custos operacionais, considera-se que a sociedade se encontra em actividade.

Nota 2: Quando dois ou mais cargos de administração são desempenhados pela mesma pessoa, esta será designada por uma letra do alfabeto.

Fonte: Organizado de acordo com as informações fornecidas pela MID.

- *Guangdong-Macao Traditional Chinese Medicine Technology Industrial Park Development Co., Ltd. (adiante designada por sociedade do Parque Industrial)*

Com o objectivo de promover o desenvolvimento e gestão do projecto do Parque Industrial em conjunto com Guangdong e Macau na nova zona da Ilha de Hengqin, a MID e o accionista que representa Hengqin, Zhuhai, constituíram e registaram a sociedade do Parque Industrial em Novembro de 2011 (detendo a MID uma participação de 51% do capital e o accionista que representa Hengqin, Zhuhai 49%). Em Agosto de 2016, a MID reforçou a sua participação no capital da sociedade, passando de 1 200 milhões de renminbi para 1 960 milhões de renminbi, deste modo, a proporção da participação da MID na sociedade aumentou de 51% para 70%, passando, com isto, a ter o controlo da administração da sociedade. Com este reforço, o capital social realizado aumentou para 1 372 milhões de renminbi (cerca de 1 698 milhões de patacas²). A sociedade do Parque Industrial detém a totalidade do capital social das cinco subsidiárias³.

- *Macau (Ilha de Hengqin) Investimento e Desenvolvimento Lda. (adiante designada por MID (Ilha de Hengqin))*

Para implementar a proposta de “separação dos activos onerosos e menos onerosos”, as dez subsidiárias que detinham o direito de uso do terreno do Parque Industrial, que inicialmente pertenciam à sociedade do Parque Industrial, foram transferidas para a subsidiária integralmente detida pela MID. As referidas sociedades não dispõem de um conselho de administração, apenas de um administrador-executivo, cujo cargo é exercido pelo Presidente do Conselho de Administração da MID. Em Março de 2017, a referida sociedade constituiu e registou, na nova zona da Ilha de Hengqin, uma sociedade subsidiária – a MID (Ilha de Hengqin) – cujo capital social é integralmente detido pela MID. Em Dezembro de 2017, após a conclusão da implementação da proposta de “separação dos activos onerosos e menos onerosos”, a MID transferiu a titularidade de parcelas do terreno em causa para a MID (Ilha de Hengqin) e para a sociedade do Parque Industrial, conforme se demonstra na Figura 2. Até Julho de 2019, o capital realizado da MID (Ilha de Hengqin) foi aumentado de cerca de 4 396 milhões para 5 394 milhões de renminbi (cerca de 6 376 milhões de patacas⁴).

² Até 31 de Dezembro de 2019, a MID investiu na sociedade do Parque Industrial 1 697 691 121 patacas.

³ Guangdong-Macao Pharmaceutical Co., Ltd., Hengqin Tradicional Chinese Medicine Technology Park Property Management Co., Ltd., Guangdong-Macau Traditional Chinese Medicine Technology Industrial Park Development (Macao) Co., Ltd., Ruilian Wellness (Hengqing) Resort Co. Ltd., Ruilian (Hengqing) Health Management Co., Ltd.. A natureza das actividades prestadas são as seguintes: serviços de gestão imobiliária, prestação de serviços, gestão hoteleira e serviços técnicos.

⁴ Até 31 de Dezembro de 2019, a MID investiu na sociedade MID (Ilha de Hengqin) 6 376 000 000 patacas.

A MID (Ilha de Hengqin), por sua vez, detém a totalidade do capital social de dez sociedades subsidiárias⁵.

Figura 2: Estrutura do direito de uso do terreno detido pela MID no Parque Industrial



Fonte: Organizado de acordo com as informações fornecidas pela MID.

- *Parafuturo de Macau Investimento e Desenvolvimento Lda. (adiante designado por Parafuturo de Macau)*

A fim de facilitar a continuação da cooperação entre Guangdong e Macau, de acordo com as Linhas de Acção Governativa, a MID – que tem participado na promoção da cooperação entre Zhongshan e Macau – constituiu, na RAEM, a sociedade Parafuturo de Macau, em Novembro de 2015⁶, com um capital social inicial de 499 milhões de patacas. Mais tarde, a MID reforçou a sua participação na sociedade, passando o capital realizado de 499 milhões de patacas para 899 milhões de patacas, sendo que 890 milhões de patacas do capital pertencem à MID⁷. Por sua vez, a Parafuturo de Macau detém a totalidade do capital social de três sociedades subsidiárias⁸.

⁵ MID (Hengqin) Health Management Co., Ltd., MID (Hengqin) Health Tourism Co., Ltd., MID (Hengqin) Health Industry Co., Ltd., MID (Hengqin) Cultural Communication Co., Ltd., MID Convention and Exhibition Co., Ltd., MID (Hengqin) Business Service Co., Ltd., MID (Hengqin) Technology Development Co., Ltd., MID (Hengqin) Information Consulting Co., Ltd., MID(Hengqin) Research and Development Co., Ltd. e MID (Hengqin) Technology Incubation Co., Ltd.. A natureza dos serviços prestados são as seguintes: serviços de exposições, serviços de consultoria, desenvolvimento médico, serviços de turismo, serviços de saúde, serviços comerciais, planeamento cultural e criativo, investigação médica, desenvolvimento tecnológico e desenvolvimento de produtos médicos.

⁶ A MID detém 99% do capital social, enquanto a sociedade Transferência Electrónica de Dados – Macau EDI Van, S.A., detém 1% do capital social.

⁷ Até 31 de Dezembro de 2019, a MID investiu na sociedade Parafuturo de Macau 890 445 600 patacas.

⁸ Macau Centro de Incubação de Empreendimentos de Jovens Sociedade Unipessoal Limitada, Companhia de Investimento Hou Wui Limitada e Parafuturo de Macau (Zhongshan) Incubação Industrial Lda..

De acordo com o plano de desenvolvimento do Governo da RAEM, a Parafuturo de Macau levou a cabo vários trabalhos, nomeadamente, impulsionou a construção conjunta com Zhongshan da Zona Piloto de Cooperação Geral Guangdong-Macau⁹, promoveu a construção do Centro de Conferência Internacional Torch, em Zhongshan¹⁰, bem como a construção do Parque de Inovação e Empreendedorismo dos Jovens de Guangdong-Macau¹¹, e iniciou a operação do Centro de Incubação de Negócios para os Jovens de Macau¹².

2.2.2 Realização de dois projectos de investimento pela MID

No mesmo ano da sua constituição, em 2011, a MID investiu cerca de 388 milhões de patacas na realização do projecto do Parque Industrial e, cinco anos depois, investiu 99 milhões de patacas na realização de outro projecto em Zhongshan. Verifica-se que o aumento do investimento cresce consoante vai aumentando o capital social da empresa, isto é, desde de 2011 até 31 de Dezembro de 2019, foram registados seis aumentos de capital totalizando 9 285 milhões de patacas, por outro lado o valor total despendido nos projectos de investimento foi de 8 964 milhões de patacas, dos quais 8 074 milhões de patacas foram investidos no projecto do Parque Industrial e 890 milhões de patacas foram investidos no

⁹ Após a sociedade Parafuturo de Macau e o accionista que representa Zhongshan terem constituído a sociedade subsidiária, foi atribuída uma área de cooperação de 5 quilómetros quadrados. Mas, até agora, nenhum projecto foi implementado, sendo um dos motivos principais a falta de terreno. Antes de 2020, a área total dos terrenos para construção urbana na cidade estava limitada a 543 quilómetros quadrados; actualmente, a área de construção urbana aproveitada é de 610 quilómetros quadrados, devendo, por isso, ser reduzida, de acordo com os regulamentos; o segundo motivo tem que ver com a construção do “Corredor Shenzhen-China”, em 2016, o valor do terreno da Nova Área de Cuiheng aumentou consideravelmente e, por esta razão, o sócio que representa Zhongshan espera fazer um ajustamento quanto à localização e área da Zona Piloto de Cooperação Geral Guangdong-Macau assinado com o Governo da RAEM. Mediante a mudança de natureza da utilização do terreno pelo accionista que respresenta Zhongshan, o funcionamento de parte do terreno, a estrutura do espaço e a disposição do terreno foram também ajustados, diferindo do objectivo original do planeamento e desenvolvimento do parque industrial aquando da assinatura do acordo de cooperação entre Governo da RAEM e o accionista que representa Zhongshan, em 2014. Portanto, é necessário que as duas partes se esforcem nas negociações no sentido de definir a direcção futura do desenvolvimento da cooperação.

¹⁰ A fim de impulsionar a cooperação entre Macau e Zhongshan, o Centro de Conferência Internacional Torch foi reconvertido num espaço que integra um Centro de Exposição de Produtos Característicos dos Países de Língua Portuguesa, Centro de Inovação e Empreendedorismo para os jovens de Macau e Zhongshan, um espaço que recria os monumentos característicos da cidade de Zhongshan e um Centro de Exposição para apresentação de projectos e resultados da cooperação entre Zhongshan e Macau. Até 31 Dezembro de 2019, o processo de registo e transferência do local ainda não tinham sido concluídos.

¹¹ Uma plataforma para promover a inovação e empreendedorismo dos Jovens de Macau e Zhongshan e construir um parque industrial dedicado à inovação e empreendedorismo para os mesmos, com o objectivo de fornecer uma plataforma para a realização de sonhos e garantia de vida dos jovens de Macau interessados em fazer negócios em Zhongshan. É de referir que até 31 de Dezembro de 2019 o projecto carecia ainda de mais negociações antes de os documentos relevantes serem assinados.

¹² É responsável pelo funcionamento do Centro de Incubação de Negócios para os Jovens de Macau estabelecido conjuntamente pela Direcção dos Serviços de Economia, o Instituto de Promoção do Comércio e do Investimento de Macau e o Centro de Produtividade e Transferência de Tecnologia de Macau, cujas despesas de funcionamento são garantidas pelo Fundo de Desenvolvimento Industrial e de Comercialização.

projecto Zhongshan, *vide* informações do Quadro abaixo:

Quadro 2: Informações sobre o aumento de capital efectuado pela MID para investimentos em projectos (em MOP)

Capital da MID			Projectos de investimento para cooperação regional	
No ano de 2011			400 milhões	
			Projecto do Parque Industrial	Projecto Zhongshan
<u>Ano da deliberação de aumento do capital social</u>	<u>Montante do aumento de capital social</u>		388 milhões	-
2012	446 milhões	846 milhões	387 milhões	-
2015	2 121 milhões	2 967 milhões	-	-
2016	1 200 milhões	4 167 milhões	923 milhões	99 milhões
2017	1 935 milhões	6 102 milhões	3 650 milhões	334 milhões
2018	1 624 milhões	7 726 milhões	1 563 milhões	61 milhões
2019	1 559 milhões	9 285 milhões	1 163 milhões	396 milhões
8 885 milhões			8 074 milhões	890 milhões

Fonte: Organizado de acordo com as demonstrações financeiras verificadas fornecidas pelo MID.

2.3 Sujeito a auditoria

Considerando que a actividade da MID se centra na participação em projectos de investimento regionais e de cooperação económica e comercial, o sujeito a auditoria deste relatório é a MID.

2.4 Objectivo e âmbito de auditoria

Tendo em conta que o valor investido pela MID no projecto do Parque Industrial representou 90% do investimento total, este foi seleccionado como âmbito de auditoria, e o objectivo da presente auditoria é verificar a gestão do investimento por parte da MID nesse projecto e determinar se o modelo de desenvolvimento e gestão durante o processo de

planeamento e tomada de decisões foram razoáveis e se visaram garantir que os recursos públicos investidos pelo governo da RAEM fossem usados racionalmente. Esta auditoria envolveu documentação elaborada entre Março de 2011 a Junho de 2020, e o âmbito incidiu sobre o modelo de desenvolvimento e gestão do projecto do Parque Industrial.

Parte III : Resultados de auditoria

3.1 Informações gerais sobre o projecto do Parque Industrial

3.1.1 Planeamento do projecto do Parque Industrial

Em Abril de 2011, foi realizada a cerimónia do lançamento da primeira pedra do Parque Industrial na nova zona da Ilha de Hengqin, e em Novembro do mesmo ano, a sociedade do Parque Industrial foi constituída e registada.

Em 17 de Janeiro de 2012, a sociedade obteve o direito de uso de parcelas do terreno localizado na Zona Industrial de Altas e Novas Tecnologias. De acordo com os requisitos do desenvolvimento contidos no contrato de cedência do terreno, a sociedade dispõe do direito de desenvolvimento de um terreno com uma área 500 000 metros quadrados, com uma área total de construção de 900 000 metros quadrados, sendo o valor mínimo de investimento no terreno de, pelo menos, 9 000 milhões de renminbi.



3.1.2 Objectivo do projecto do Parque Industrial

Definido em 2012, o objectivo do projecto do Parque Industrial consiste na criação de uma base internacional para o controlo de qualidade da medicina tradicional chinesa e a criação de uma plataforma internacional de negócios para a indústria da saúde, cujo conteúdo consta na tabela seguinte:

Base internacional para controlo de qualidade da medicina tradicional chinesa¹³

- Investigação e desenvolvimento, teste, certificação, uniformização e controlo de qualidade da medicina tradicional chinesa (fitoterapia e produtos derivados);
- Centro de incubação para medicina tradicional chinesa (fitoterapia e produtos derivados);
- Instalações de BPF para a medicina tradicional chinesa (fitoterapia e produtos derivados), incluindo produção de exemplares, processamento e produção em massa;
- Centro de formação e conferências em tecnologia médica;
- Plataforma e especificações de comercialização, armazenamento e logística da medicina tradicional chinesa (fitoterapia e produtos derivados);
- Centro de certificação de padrão internacional;
- Laboratório de investigação e desenvolvimento industrial.

Plataforma internacional de negócios para a indústria da saúde¹⁴

- Plataforma de comércio internacional para a indústria da saúde e equipamentos médicos;
- Plataforma de negócios, exposições, cultura e logística;
- Base de turismo de saúde e cuidados de saúde.

3.1.3 Desenvolvimento do projecto do Parque Industrial

3.1.3.1 Desenvolvimento do projecto do Parque Industrial entre 2012 e 2014

- Entre 2012 e 2014, procedeu-se à construção, através de trabalhos de enchimento de areia e tratamento das fundações em solos brandos, de salas de exposições e escritórios temporários, durante esse período, foram escolhidas a planta de concepção do parque (Figura 3) e a planta de concepção de projecto de dois edifícios principais (Figura 4), através de competições internacionais.

¹³ O objectivo da Base é aperfeiçoar e aumentar as instalações de investigação e desenvolvimento, de produção e de apoio da medicina tradicional chinesa, criando uma indústria importante ligada à medicina tradicional chinesa.

¹⁴ O objectivo é torná-la numa plataforma de intercâmbio da indústria médica, sendo uma importante forma de promoção da cooperação internacional, no sentido de transformar o Parque numa base integrada da medicina tradicional chinesa e aproveitar ao máximo as vantagens oferecidas por Guangdong e Macau na área das indústrias económica e médica.

Figura 3: Planta de concepção do Parque Industrial **Figura 4: Planta de concepção do projecto dos dois edifícios principais**



Fonte: Organizado de acordo com as informações fornecidas pela MID.

3.1.3.2 Desenvolvimento do projecto do Parque Industrial entre 2015 e 2019

- Projecto de produção, investigação e desenvolvimento: Em meados de 2015, deu-se início, de forma faseada, às obras de construção da Unidade-piloto de Boas Práticas de Fabrico (BPF)¹⁵, do Edifício de Investigação e Desenvolvimento (I&D) e Inspeção de Qualidade, do Edifício-Sede de Investigação Científica¹⁶ e instalações conexas¹⁷. Desde Setembro de 2017 que estes edifícios se encontram em funcionamento. Em 2019, cinco tipos fármacos produzidos na Unidade-piloto de BPF (incluindo pílulas, linimentos, cápsulas, comprimidos e grânulos) obtiveram aprovação e certificação BPF da China e os fármacos em cápsula dura obtiveram aprovação e certificação BPF da União Europeia em inspecção *in loco*.
- Projecto de incubadora de empresas: No final de 2016, foi lançada a primeira fase de construção da zona de incubação de empresas¹⁸ composta por uma zona de incubação de empresas, uma zona de aceleração de empresas e uma zona edifícios-

¹⁵ O Edifício, desde a sua construção e gestão, segue rigorosamente os critérios de boas práticas de fabrico (BPF ou GMP, na sigla inglesa) do Interior da China e da União Europeia, sendo capaz de produzir produtos derivados da medicina tradicional chinesa sob várias formas, entre outros. O Edifício serve também como plataforma profissional de serviços públicos com várias instalações para a extracção de matérias-primas para a medicina tradicional chinesa, testes em pequena escala e em escala piloto de produtos de medicina tradicional chinesa no Interior da China, prestando a instituições de I&D e empresas nacionais e internacionais serviços de produção de acordo com os critérios de BPF da União Europeia e do Interior da China, tais como o processamento de componentes de medicamentos para exames clínicos, testes em escala piloto e ainda serviços de produção de produtos já disponíveis no mercado.

¹⁶ Trata-se de um edifício multifuncional que integra escritórios, salas para conferências, exposições e serviços. Com apoio governamental, de especialistas e da plataforma para cooperação internacional para a prestação de serviços de pesquisa científica para empresas nacionais (incluindo as de Macau) e estrangeiras.

¹⁷ Estas instalações incluem laboratórios de extracção, estação de tratamento de águas residuais, armazéns de depósito de substâncias químicas perigosas e um Centro de Energia.

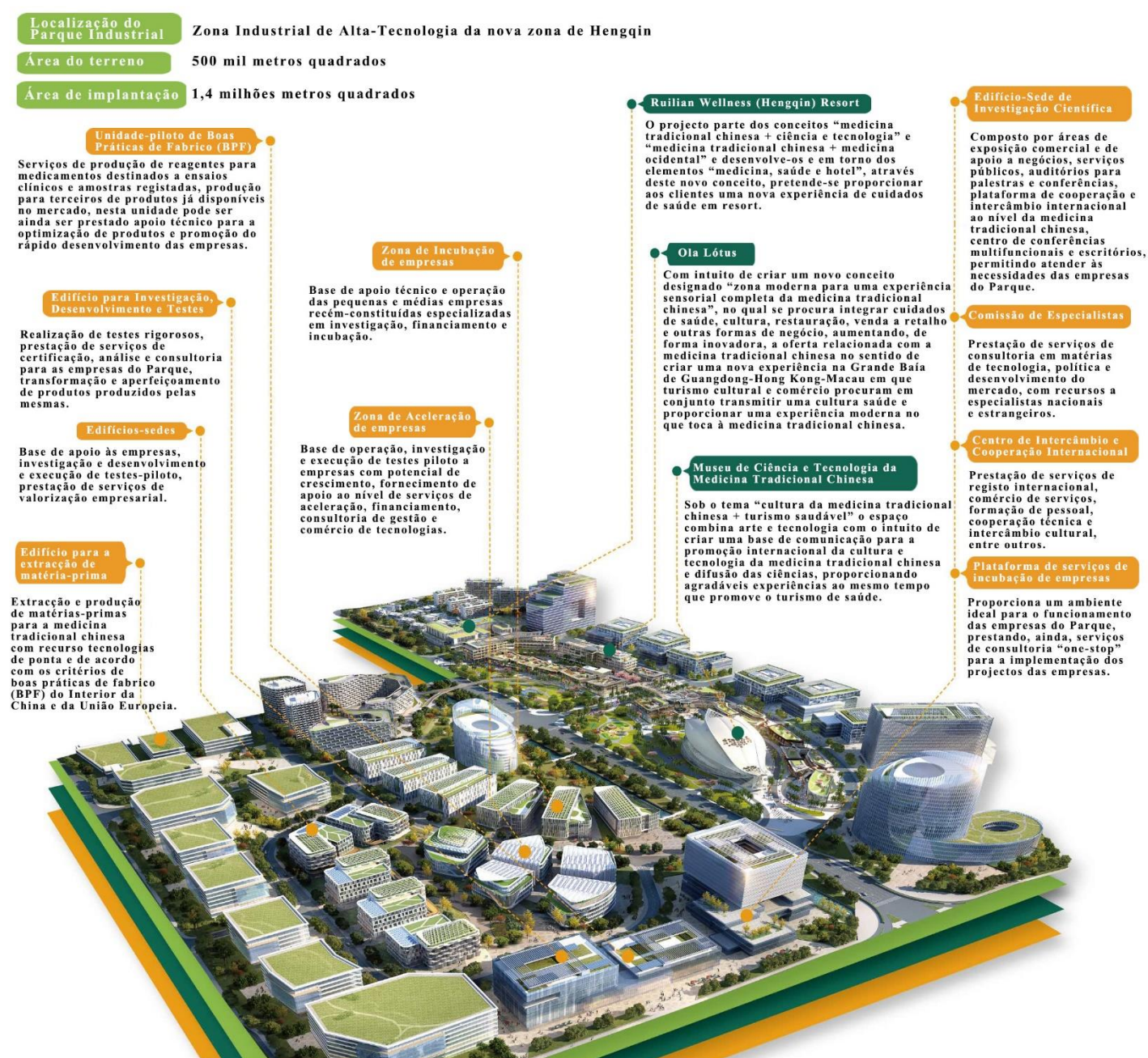
¹⁸ A expectativa é que a incubadora possa acomodar entre 300 a 400 empresas, no máximo.

sedes, que, no final de 2018, já se encontravam em funcionamento. Em 2019, foi estabelecida uma base de incubação de empresas disponibilizando zonas de investigação e desenvolvimento de empresas, comércio e sedes. Em Dezembro do mesmo ano, este projecto foi reconhecido pelo Ministério da Ciência e Tecnologia como “Incubadora Nacional para empresas de Tecnologia”. Até Dezembro de 2019, o Parque Industrial contava com 167 empresas inscritas (incluindo 42 empresas de Macau) das quais 66 já tinham assinado contratos para se estabelecerem no Parque Industrial.

- Projecto das indústrias da saúde: Em 2016, com base em resultados de investigações ligadas à saúde e nos planos e estratégias do País para o desenvolvimento da indústria da saúde no Parque Industrial, foram elaborados dois projectos de referência: o projecto integrado da *Ruilian Wellness (Hengqin) Resort*¹⁹ e o projecto do Museu de Ciência e Tecnologia da Medicina Tradicional Chinesa. Em relação ao primeiro, em 2019, foram estabelecidas relações de cooperação com hospitais nacionais de medicina tradicional chinesa e empresas internacionais especializadas em gestão hoteleira. As obras de construção do edifício principal do Hotel e do Museu encontram-se concluídas, tendo sido, entretanto, iniciadas obras de remodelação – que se encontram praticamente concluídas. A arquitectura de interiores foi levada a cabo por uma produtora cinematográfica de efeitos visuais internacionalmente reconhecida.
- Os detalhes do projecto de planeamento após o reajuste, em 2018, vêm sumariados na Figura 5.

¹⁹ Tendo como temas principais a “Medicina Tradicional Chinesa + Ciência e Tecnologia” e “Medicina Tradicional Chinesa + Medicina Mundial”, o desenho dos produtos inspira-se nos conceitos “medicina, cuidados de saúde e hotel”, prestando serviços de consulta médica para a regulação interna dos órgãos e o alívio de sintomas de desconforto com recurso à tecnologia da medicina tradicional chinesa, de forma a criar uma plataforma funcional de saúde centrada na medicina tradicional chinesa. O hotel é uma importante instalação de apoio ao projecto. Para além de gerar lucro para o Parque Industrial, proporciona também um espaço de desenvolvimento para jovens e empresas de Macau interessados no desenvolvimento de projectos de apoio à indústria da saúde, bem como os que estão interessados em pesquisar produtos inovadores e novos métodos baseados na medicina tradicional chinesa. Este novo conceito poderá permitir a sua reprodução por outras entidades.

Figura 5: Mapa do Parque apresentado no site da sociedade do Parque Industrial



3.2 Verificações de auditoria

3.2.1 Modelos de desenvolvimento do projecto do Parque Industrial

3.2.1.1 Modelos de desenvolvimento comuns

Na sequência do desenvolvimento da zona nova da Ilha de Hengqin, cabe a Macau assumir uma parte dos trabalhos de construção, ficando a MID responsável pelo Projecto do Parque Científico e Industrial de Medicina Tradicional Chinesa. Existem vários tipos de modelos que podem ser considerados no desenvolvimento e na construção do Parque, porém, os mais comuns são os seguintes: transmissão do direito de uso do terreno²⁰, arrendamento do terreno²¹, construção-exploração-transferência (BOT, na sigla inglesa)²², construção conjunta²³, construção por conta própria e arrendamento das instalações a terceiros²⁴ e a construção e exploração por conta própria²⁵. As principais diferenças entre os modelos consistem no seguinte: quem é o construtor, quem explora e quem é o proprietário do edifício; ao passo que na óptica do capital a investir e dos riscos a assumir, as diferenças residem no construtor e na entidade exploradora. Apresentam-se abaixo os modelos referidos de forma sucinta:

²⁰ A entidade titular deste direito vende o direito de uso do terreno à empresa que se vier a estabelecer no Parque sendo esta responsável pelo desenvolvimento do projecto.

²¹ A entidade titular do direito de uso do terreno arrenda o terreno à empresa que se vier a estabelecer no Parque sendo esta responsável pelo desenvolvimento do projecto.

²² Trata-se de uma modalidade que conta com a cooperação entre instituições públicas e privadas. O planeamento das obras fica a cargo do Governo, ficando a construção e exploração do projecto a cargo do particular. Findo o prazo de exploração, os equipamentos e os bens são transferidos para o Governo. Este modelo é denominado “BOT”, na sigla inglesa.

²³ Cooperação no desenvolvimento do terreno entre a instituição titular do direito de uso do terreno e a empresa que se vier a estabelecer no Parque.

²⁴ A própria instituição titular do direito de uso do terreno investe na construção das instalações do Parque, que serão arrendadas às empresas que se venham a estabelecer e desenvolver as suas actividades no Parque.

²⁵ A própria instituição titular do direito de uso do terreno investe na construção das instalações e aí leva a cabo as suas actividades.

Quadro 3: Modelo de desenvolvimento para a construção e exploração e titularidade do imóvel

Modelo de desenvolvimento ^{N1}	Construção	Exploração		Titularidade do imóvel	Investimento requerido pela MID (em renminbi)
	Custo de investimento	Investimento de capital/Riscos de lucros e perdas	Entidade com poder de controlo e orientação do projecto		
Transmissão do direito de uso do terreno	E	E	E	E	 N3
Arrendamento do terreno	E	E	E	D	
Construção-exploração-transferência (BOT) ^{N2}	E	E	E	D	
Construção conjunta	D / E	D / E	D / E	D / E	
Construção por conta própria – arrendamento de instalações a terceiros	D	E	E	D	
Construção e operação por conta própria	D	D	D	D	

Legenda:

D: Representa os projectos a assumir pelo responsável do desenvolvimento do Parque.

E: Representa os projectos a assumir pelas empresas que se vierem a estabelecer no Parque.

N1: Em qualquer um dos modelos de desenvolvimento, a parte responsável pelo desenvolvimento reserva parcelas de terreno para a construção do edifício de administração.

N2: Diz respeito à situação das instalações antes da transferência para a empresa que a irá gerir.

N3: Mesmo que se opte pelo modelo de “transmissão do direito de uso do terreno”, em regra, o responsável pelo desenvolvimento do Parque terá de construir o seu edifício-sede e algumas infra-estruturas. Assim, as receitas provenientes da transmissão do direito de uso do terreno poderão ser aplicadas nos respectivos custos de construção. Portanto, o investimento requerido é bastante menor.

Pelo exposto no Quadro acima, cada modelo de desenvolvimento tem reflexos nos custos a assumir pelos investidores; se o Parque for desenvolvido integralmente apenas pelo responsável do empreendimento, é evidente que tem de assumir todos os custos de construção e exploração, bem como os riscos daí decorrentes, em contrapartida não só tem o investidor o pleno direito de uso do terreno como também o controlo total do projecto. Se, porém, o titular do direito de uso do terreno ceder a terceiros o seu uso e desenvolvimento, são estes últimos a suportar os custos e os riscos do desenvolvimento e exploração do terreno.

3.2.1.2 Recolha de ideias para o desenvolvimento do Parque Industrial junto de potenciais investidores efectuada pela sociedade do Parque Industrial

De acordo com a comunicação sobre o ponto da situação em relação à captação de negócios efectuada no início de 2014, a sociedade do Parque Industrial tem vindo a promover o investimento no Parque junto de empresas de Macau, Hong Kong, do Interior da China e de Taiwan. Nessa altura, a sociedade do Parque Industrial realizou consultas e avaliações sobre os projectos de investimento, nomeadamente, quanto ao seu valor, as actividades a explorar e o modelo de desenvolvimento. Até Agosto de 2014, durante os contactos e negociações, ficou a saber-se que as empresas que se propunham a desenvolver actividades no Parque iriam adoptar modelos de desenvolvimento diferentes, conforme se pode constatar no Quadro seguinte:

Quadro 4: Modelos de desenvolvimento dos projectos

Modelos de desenvolvimento	Número de aderentes ^{N1}
Transmissão do direito de uso do terreno	5
Arrendamento do terreno ^{N2}	23
Construção-exploração-transferência (BOT)	5
Construção conjunta	11
Arrendamento de instalações às empresas ^{N3}	20
Outros ^{N4}	3

N1: Alguns aderentes escolheram mais do que um modelo de desenvolvimento.

N2: A designação adoptada nos documentos originais é “arrendamento do terreno para construção pelo próprio”.

N3: Refere-se às instalações, nomeadamente, fábricas, centros de incubação de empresas e escritórios.

N4: Não existem dados sobre o modelo de desenvolvimento escolhido.

Fonte: Quadro organizado de acordo com as informações fornecidas pela MID.

Até à data do relatório constante no mesmo documento houve um total de 58 intenções de investimento; dos dados da avaliação preliminar conclui-se que os investidores pretendem adoptar diferentes modelos de desenvolvimento, sendo o desenvolvimento do terreno por conta da MID uma das opções. Conforme se pode constatar no Quadro acima, poucos foram os que manifestaram interesse em adquirir o direito de uso do terreno, preferindo a maioria dos potenciais investidores arrendar o terreno ao titular do direito de uso, arrendar as instalações ou a construção conjunta.

3.2.1.3 Estudo e análise dos modelos de desenvolvimento efectuado pela sociedade do Parque Industrial

Em Agosto de 2013, a sociedade do Parque Industrial contratou a empresa consultoria A para proceder ao estudo sobre o aumento de capital, tendo o trabalho sido concluído em Junho de 2014. Foram analisados três modelos de desenvolvimento do Parque, a transmissão do direito de uso do terreno, o seu arrendamento ou apenas o arrendamento das instalações; tendo a consultora proposto o modelo a seguir. O conteúdo dos modelos encontram-se sintetizados no Quadro seguinte:

Quadro 5: Análise dos modelos de desenvolvimento mais adequados

Hipóteses	Modelo de desenvolvimento	Vantagens e desvantagens	Modelo proposto
Hipótese 1	Após a construção das infra-estruturas municipais, arrenda-se ou transmite-se o do direito de uso do terreno, a sociedade não construirá mais infra-estruturas.	➤ Menores custos, menor pressão no financiamento do projecto para a sociedade. ➤ Arrendatário responsabiliza-se pelo desenvolvimento do terreno, porém, este poderá não corresponder com o fim inicialmente planeado.	x
Hipótese 2	Após a construção das infra-estruturas municipais, arrenda-se uma parcela do terreno e as restantes parcelas são desenvolvidas pela sociedade, que as arrendará a terceiros.	➤ A sociedade assume a responsabilidade de criar as infra-estruturas necessárias. ➤ O arrendamento do terreno permite que a sociedade diminua significativamente os riscos a assumir.	✓
Hipótese 3	O terreno é integralmente desenvolvido pela sociedade e apenas os edifícios são arrendados.	➤ Maiores custos e maior pressão no financiamento do projecto para a sociedade. ➤ Presta-se um melhor serviços às empresas que se vierem a estabelecer no Parque Industrial.	x

Fonte: Quadro organizado de acordo com as informações fornecidas pela MID.

3.2.2 Selecção do modelo de desenvolvimento

3.2.2.1 Adopção do modelo de desenvolvimento por conta própria

Até à realização da presente Auditoria, a MID referiu que, em relação a uma parte dos terrenos, se havia optado pelo modelo de desenvolvimento do terreno por conta própria, ao passo que, em relação à outra parte do terreno ainda não se havia chegado a uma conclusão quanto ao modelo a adoptar. Ainda relativamente aos terrenos aludidos em primeiro lugar, a

sociedade referiu ter recebido propostas de arrendamento²⁶. Como foi dito anteriormente, o desenvolvimento do terreno por conta própria é o modelo que exige maior investimento de capitais. De acordo com a estimativa da MID, feita em 2019, os custos de investimento previstos em todos os projectos de construção do Parque rondarão os 6 501 milhões de renminbi (*vide* valor no Quadro 6), por incluir estavam os custos de construção relativamente aos terrenos em relação aos quais não haviam sido definidos modelos de desenvolvimento.

Quadro 6: Projectos a serem desenvolvidos pela MID – Estimativas dos custos elaboradas em 2019

Projecto	Valor estimado^{N1} (em renminbi)
Incubadora de empresas ^{N2}	236 195 566,40
Aceleradora de empresas ^{N2}	619 693 392,21
Edifício para Investigação, Desenvolvimento e Testes e Unidade-piloto de Boas Práticas de Fabrico (BPF) ^{N2}	579 588 935,72
Edifício-sede de Investigação Científica ^{N2}	655 404 806,40
Edifício para a extracção de matéria-prima, estação de tratamento de águas residuais, Centro de Energia e instalações complementares ^{N2}	131 388 128,67
Fase 1 do <i>Ruilian</i> ^{N3, N4}	1 186 641 556,44
Rua que terá como tema a cultura ^{N3}	1 270 134 536,87
Fase 1 do Museu ^{N3}	897 822 574,22
Edifícios habitacionais para quadros qualificados ^{N3}	924 701 022,06
Total do valor estimado:	6 501 570 518,99

N1: Actualmente, os projectos estão divididos da seguinte forma: construção concluída, em construção e trabalhos de construção em início. Relativamente aos projectos concluídos e em construção (cujo custo já se encontra definido), as estimativas foram elaboradas tendo em conta o preço estipulado no contrato; quanto aos projectos em construção (na parte em que o custo ainda não foi definido), as estimativas foram calculadas tendo como referência o custo dos projectos de construção idênticos concluídos; finalmente, em relação aos projectos que se vão iniciar as estimativas foram calculadas tendo como referência o custo dos projectos concluídos; relativamente aos projectos em construção, foram ponderados vários cenários que poderão vir a ocorrer durante o período de construção.

N2: Os projectos a serem construídos no terreno da sociedade do Parque Industrial dizem respeito às instalações principais do Parque Industrial, cujo custo de construção estimado totaliza 2 222 milhões de renminbi.

N3: Projectos desenvolvidos pela MID no terreno do accionista que representa Macau; os quatro projectos têm um custo de construção estimado de 4 279 milhões de renminbi.

N4: O projecto do Hotel *Ruilian* é composto pela Fase 1 e Fase 2, de acordo com as informações facultadas pela MID, neste momento, o terreno da Fase 2 é uma zona verde temporária.

Fonte: Quadro organizado de acordo com as informações fornecidas pela MID.

²⁶ Os terrenos são compostos por duas parcelas de grandes dimensões (com uma área global de 161 354,11 m², ocupando cerca de 32% da área do Parque) que são detidas pela sociedade do Parque Industrial, onde já se encontra instalada a Base internacional para o controlo de qualidade da medicina tradicional chinesa; e cinco parcelas de terreno (com uma área global de 177 127,27 m²) detidas pelo accionista que representa Macau, estando em construção a Plataforma Internacional de Negócios para a indústria da saúde, tendo sido já concluídas parte das instalações de apoio.

Em relação às 19 parcelas de terreno de menor dimensão (com uma área global de 161 518,62 m²) detidas pelo accionista que representa Macau, ainda não foram recebidas quaisquer propostas de desenvolvimento.

A MID referiu que havia terrenos ainda sem quaisquer propostas de desenvolvimento, porém, tendo por base o plano original, em 2016, a MID fez uma estimativa dos custos de desenvolvimento de todo o Parque por conta própria. Esta estimativa serviu de referência para as dotações a requerer junto do Governo da RAEM para os anos subsequentes. Constatou-se, assim, que o modelo de desenvolvimento do Parque por conta própria foi a orientação assumida pela sociedade, como aliás, se pode confirmar pelos projectos entretanto levados a cabo.

O Quadro acima elenca os projectos a serem levados a cabo por conta própria, sendo os valores aí descritos baseados em estimativas feitas em 2019, que, por sua vez, se baseiam na versão do plano de 2018. O novo plano foi elaborado de acordo com o relatório de optimização da indústria da saúde apresentado pela empresa de consultoria B. Na altura, a MID fez apenas referência às vantagens comparativas²⁷ da optimização; quanto aos custos, a mesma afirmou que “(...) comparando os valores globais do plano original de construção e o montante de investimento requerido pelo Governo, não se verificam discrepâncias, no entanto, no que diz respeito aos valores concretos, constata-se que terá de efectuar-se os necessários ajustamentos de acordo com o plano de construção e o que resultar das comunicações com o Governo, tendo, também, que se ter em conta o planeamento comercial dos projectos.”

De acordo com as estimativas elaboradas em 2019, o valor total previsto do investimento no Parque Industrial seria de 16 353 milhões de renminbi, representando um aumento de 2 600 milhões de renminbi relativamente às estimativas elaboradas em 2014 – que eram de 13 768 milhões de renminbi. De acordo a MID a razão de ser para esta diferença deveu-se principalmente à crescente importância da indústria da saúde e à dimensão do projecto; outro factor que contribuiu para este aumento teve que ver com a subida significativa do preço dos materiais de construção.

Pelo exposto, a MID defende que não houve grande discrepância em relação ao volume de investimento calculado na proposta do novo plano, em 2018, o aumento de 2 000 milhões de renminbi deveu-se à crescente importância da indústria da saúde e à dimensão do projecto. Quando questionada sobre a análise das vantagens adicionais, a MID – que facultou o referido documento em formato *powerpoint* (PPT) – afirmou o seguinte: “Neste momento, todo o planeamento é centralizado e tem objectivos claros, a MID é detentora a 100% dos

²⁷ Na proposta constava o seguinte: “(...) o hotel presta também cuidados de saúde (...) este projecto possui vantagens em relação às instituições médicas gerais e aos clubes de saúde [*health clubs*], uma vez que o modelo de negócio é diferente e tem perspectivas de desenvolvimento diferentes. (...) [A] zona comercial ao ar livre gira em torno dos seguintes temas, ecologia, cultura e cuidados de saúde. Esta zona é uma zona de comércio ajardinada, permitindo enriquecer a experiência de compras dos turistas, elevando o seu valor comercial e, consequentemente, gerar efeitos económicos positivos.”

terrenos, permitindo assegurar eficazmente a valorização dos activos do Governo da RAEM”. Portanto, a sociedade ao ser detentora a 100% dos terrenos, permite-lhe “aumentar a área e a altura dos edifícios habitacionais para quadros qualificados; diminuir a densidade de construções na Rua que terá como tema a cultura. Ao ter controlo sobre a distribuição dos terrenos, pode-se criar um espaço com uma densidade de construção e uma *skyline* razoáveis, proporcionando um ambiente mais bonito”. Todavia, por explicar ficou quais seriam os benefícios concretos do novo plano.

Do valor total previsto para o investimento no Parque (16 353 milhões de renminbi), elaborado em 2019, a MID reservou 1 590 milhões²⁸ de renminbi para aquisição do direito de uso dos terrenos, terraplanagem e construção de infra-estruturas de apoio. Este encargo é suportado por todos os titulares do direito de uso dos terrenos do Parque, independentemente do modelo de desenvolvimento de terreno adoptado. Quanto ao restante valor estimado (14 763 milhões de renminbi), o seu custo efectivo dependerá do modelo de desenvolvimento a adoptar pela MID.

Por último, se os terrenos em relação aos quais ainda não foi confirmado o modelo de desenvolvimento (estes terrenos²⁹ têm uma área de 211 907,60 m²) adoptassem o modelo de construção por conta própria – que inclui a construção de espaços de difusão de cultura, espaços para convenções e exposições e de desenvolvimento de estudos tecnológicos –, os accionistas da MID teriam que investir mais 8 262 milhões (14 763 milhões – 6 501 milhões) de renminbi para poder executar os projectos constantes do Quadro seguinte:

²⁸ De acordo estimativas dos projectos elaborados em 2019, dos 1 590 milhões de renminbi, 618 milhões estariam destinadas aos “custos aplicados na construção do terreno”, 354 milhões de renminbi em “investimentos na construção dos aterros e tratamento da fundação em solos brandos”, 578 milhões de renminbi em “investimentos em obras de construção de infra-estruturas municipais, jardins e equipamentos de apoio ao ar livre” e 40 milhões de renminbi em “despesas de auditoria específica”.

²⁹ Este terreno é composto por 22 parcelas; 19 delas têm uma área total de 161 518,62 m² relativamente ao qual nenhuma proposta de desenvolvimento foi recebida. Todavia, três das parcelas já têm um plano de desenvolvimento definido, uma delas com uma área de 15 055,62 m², vai ser a zona verde da Fase 2 do projecto *Ruilian*; a outra, com uma área de 2 878,09 m², vai ser a Fase 2 do Museu; finalmente, a terceira parcela, com uma área de 32 455,27 m², vai ser destinada à construção de fábricas e instalações de apoio.

Quadro 7: Estimativas dos custos dos terrenos que têm um modelo de desenvolvimento definido e dos terrenos que ainda não têm um modelo de desenvolvimento definido – Conforme as estimativas elaboradas em 2019

Projecto	Valor estimado ^{Nota} (em RMB)
Fase 2 do <i>Ruilian</i>	1 452 833 625,04
Fase 2 do Museu	271 341 848,69
Instalações para a produção de bens	202 156 343,15
Projecto relacionado com a indústria de saúde	626 965 220,11
Projecto relacionado com a difusão de cultura	937 044 955,26
Projecto relacionado com as convenções e exposições	2 484 463 431,41
Projecto relacionado com o desenvolvimento tecnológico	1 300 276 013,17
Projecto relacionado com a consultoria de informação	374 360 310,27
Projecto relacionado com o desenvolvimento de estudos tecnológicos	374 643 399,16
Projecto relacionado com a incubação de empresas tecnológicas	237 677 473,08
Total do valor estimado:	8 261 762,619,34

Nota: Actualmente, os projectos estão divididos da seguinte forma: construção concluída, em construção e trabalhos de construção em início. Relativamente aos projectos concluídos e em construção (cujo custo já se encontra definido), as estimativas foram elaboradas tendo em conta o preço estipulado nos contratos; quanto aos projectos em construção (na parte em que o custo ainda não foi definido), as estimativas foram calculadas tendo como referência o custo dos projectos de construção idênticos concluídos; finalmente, em relação aos projectos que se vão iniciar as estimativas foram calculadas tendo como referência o custo dos projectos concluídos; relativamente aos projectos em construção, foram ponderados vários cenários que poderão vir a ocorrer durante o período de construção.

Fonte: Quadro organizado de acordo com as informações fornecidas pela MID.

3.2.2.2 Processo de decisão e execução do modelo de construção por conta própria

Entre 2014 e 2018 várias foram as discussões sobre o modelo a adoptar para o desenvolvimento dos terrenos, mas, devido à adopção do princípio do “arrendamento sem venda”, o modelo de desenvolvimento do terreno por conta própria acabou por ser adoptado. De acordo com uma análise levada a cabo em Agosto de 2014, vários eram os modelos de desenvolvimento a considerar, entre eles, o modelo de arrendamento, o modelo BOT, a construção conjunta ou a construção por conta própria. Mais tarde, em Abril 2016, a MID apresentou, na “Proposta sobre a aplicação da separação dos activos onerosos e menos

onerosos”, como modelos viáveis para o desenvolvimento dos terrenos, o de arrendamento, o modelo de construção conjunta e o de construção por conta própria (foi também sugerido que a MID poderia construir os edifícios e cedê-los a terceiros através de contratos de arrendamento de longa duração), todavia, inexplicavelmente, o modelo de desenvolvimento BOT não constava do referido relatório.

No entanto, dos modelos apresentados, a MID acabou por escolher o modelo de desenvolvimento do terreno por conta própria. Todavia, nem nos documentos relativos ao processo decisório, nem nos requerimentos de dotações apresentados aos accionistas que representam Macau constava qualquer análise aos outros modelos sugeridos. Portanto, todos os projectos de construção seguiriam o modelo referido, sem que houvesse uma análise adequada aos outros modelos de desenvolvimento.

Além disso, não houve qualquer análise às vantagens e desvantagens dos modelos de desenvolvimento e das estimativas dos custos de cada um deles. Por outro lado, não houve qualquer fundamentação sobre as razões que levaram a que o modelo de desenvolvimento dos terrenos por conta própria tivesse sido adoptado. Importa salientar que, em Junho de 2014, a MID apresentou aos accionistas que representam Macau o Plano Comercial, em que constava uma análise sobre o possível arrendamento do terreno a empresas que viessem a estabelecer-se no Parque, propondo ainda que a gestão do mesmo seguisse esse modelo, porém, mais tarde, a MID veio a concluir que este modelo era inviável.

Posteriormente, a MID explicou que a adopção do modelo de desenvolvimento dos terrenos por conta própria se deveu ao princípio do “arrendamento sem venda” e, por outro lado, a execução dos outros modelos de desenvolvimento seria tecnicamente mais difícil³⁰, tornando-os inviáveis, pelo que os projectos do Parque Industrial só podiam ser desenvolvidos através do modelo de desenvolvimento dos terrenos por conta própria.

Como foi dito anteriormente, devido ao facto de a MID ter adoptado o princípio de não vender o direito de uso do terreno, levou a que se acabasse por optar por desenvolver o mesmo por conta própria; todavia, esta decisão trouxe consequências adversas. Nomeadamente, o capital inicial da sociedade não era suficiente para fazer face aos custos do projecto, tendo,

³⁰ Durante os trabalhos de auditoria, em 2020, a MID acrescentou que estava a enfrentar dificuldades técnicas na implementação dos modelos de investimento apresentados no Quadro 3 e que a sua execução não era viável, tendo a sociedade apresentado os respectivos fundamentos. Por exemplo, no que diz respeito ao modelo de arrendamento do terreno, tendo em conta que no Interior da China existe apenas um único registo predial, isto é, se uma entidade arrendar o terreno a terceiro e se este construir um edifício, não o poderá registar, o que a afectará ao nível do financiamento e da avaliação dos seus activos. Por outro lado, no que diz respeito ao modelo de construção conjunta, não há terrenos destinados para a instalação de equipamentos de apoio, ademais, a maioria dos projectos são investimentos de médio e longo prazo sendo o retorno do investimento gerado pelas receitas de exploração e rendas, portanto, o período de retorno é bastante longo, por isso, é difícil atrair investidores para este tipo de modelo de desenvolvimento.

por isso, que o accionista que representa Macau de investir mais capital para executar as obras de construção do Parque, *vide* Quadro seguinte:

Quadro 8: Cronologia das decisões sobre o modelo de desenvolvimento

Data	Decisão
Junho de 2014	<u>Arrendamento sem venda</u> ➤ Conforme o Plano Comercial elaborado em Junho de 2014, a sociedade do Parque Industrial propôs que se aplicasse à maioria dos terrenos o princípio de “arrendamento sem venda”; apenas quando estivessem reunidas determinadas condições é que se poderia ponderar a viabilidade de uma eventual venda do direito de uso dos terrenos. ➤ Pouco tempo depois, a sociedade fez algumas alterações ao princípio do “arrendamento sem venda”, deste modo, e de acordo com as directivas do Governo da RAEM transmitidas à MID em Julho do mesmo ano, deixar-se-ia de considerar, em circunstância alguma, a venda do direito de uso dos terrenos.
Junho de 2014	<u>Construção por conta própria das instalações principais</u> ➤ De modo a alcançar o objectivo de ter uma Base Internacional para controlo de qualidade da medicina tradicional chinesa, a sociedade do Parque Industrial decidiu construir as instalações principais por conta própria, incluindo o Edifício para Investigação, Desenvolvimento e Testes, a Unidade-piloto de Boas Práticas de Fabrico (BPF), o Edifício-sede de Investigação Científica e instalações conexas³¹.

³¹ Estas instalações são, entre outras, a incubadora de empresas, a aceleradora de empresas, o edifício de extracção de matéria-prima, a estação de tratamento de águas residuais, o Centro de Energia e instalações conexas. A sua construção começou em meados de 2015, tendo entrado em funcionamento em Setembro de 2017.

Data	Decisão
Junho de 2014 a Dezembro de 2017	<u>Dificuldades de financiamento e procura de soluções</u> ➤ Em Junho de 2014, atendendo que as receitas provenientes da venda do direito de uso de terrenos não puderam ser aplicadas na construção dos projectos acima referidos, e que na altura, o capital social não era suficiente para os desenvolver, houve necessidade de solicitar aos accionistas uma injeção de capitais. ➤ Inicialmente, a ideia de desenvolvimento do accionista que representa a Ilha de Hengqin, Zhuhai era “desenvolver os terrenos e vender os terrenos que já tivessem infra-estruturas”, portanto, estes seriam desenvolvidos de acordo com as regras de mercado de modo a diminuir o capital a investir pelos accionistas. Contudo, a MID optou pelo modelo de desenvolvimento do terreno por conta própria, ao contrário do que proponha o accionista representante da Ilha de Hengqin, Zhuhai. ➤ Conforme o modelo de desenvolvimento de terrenos por conta própria, ponderou-se diferentes formas de financiamento, porém, devido a questões políticas e técnicas, esta ideia não foi avante. ➤ Desde o início de 2016 até ao final de 2017, para resolver os problemas de capital, a MID tem implementado um mecanismo de “aumento de capital direccionado”³² de forma a aumentar a proporção de acções na sociedade do Parque Industrial, além disso, propôs a “separação dos activos onerosos e menos onerosos”³³ para adquirir os terrenos que não sejam destinado à construção das instalações principais³⁴ para serem desenvolvidos pela MID. ➤ Contudo, na “Proposta sobre a aplicação da separação dos activos onerosos e menos onerosos” a MID apenas se referiu ao capital necessário para o “aumento de capital social” e a “compra de terrenos”, não fazendo referência à forma como os terrenos haviam de ser desenvolvidos, todavia, ainda assim, propôs os seguintes modelos de desenvolvimento: construção e exploração por conta própria (cedendo o edifício a terceiros através de um contrato de arrendamento de longa duração), construção conjunta, arrendamento do terreno (antes da elaboração desta proposta, a MID teve conhecimento de que as empresas que venham a estabelecer-se no Parque, terão de possuir o direito de uso do terreno para poder executar a construção do edifício e obter o respectivo financiamento, portanto, a proposta de arrendamento do terreno não é viável, tendo, aliás, esta situação sido apontada no relatório do Conselho de Administração de Março de 2016).

³² Através do “aumento de capital direccionado” a MID propôs a injeção de 760 milhões de renminbi para fazer face à insuficiência de capital a curto prazo da sociedade do Parque Industrial. Após esse aumento, a proporção das acções dos accionistas representantes de Guangdong e Macau passaram de 49:51 para 30:70.

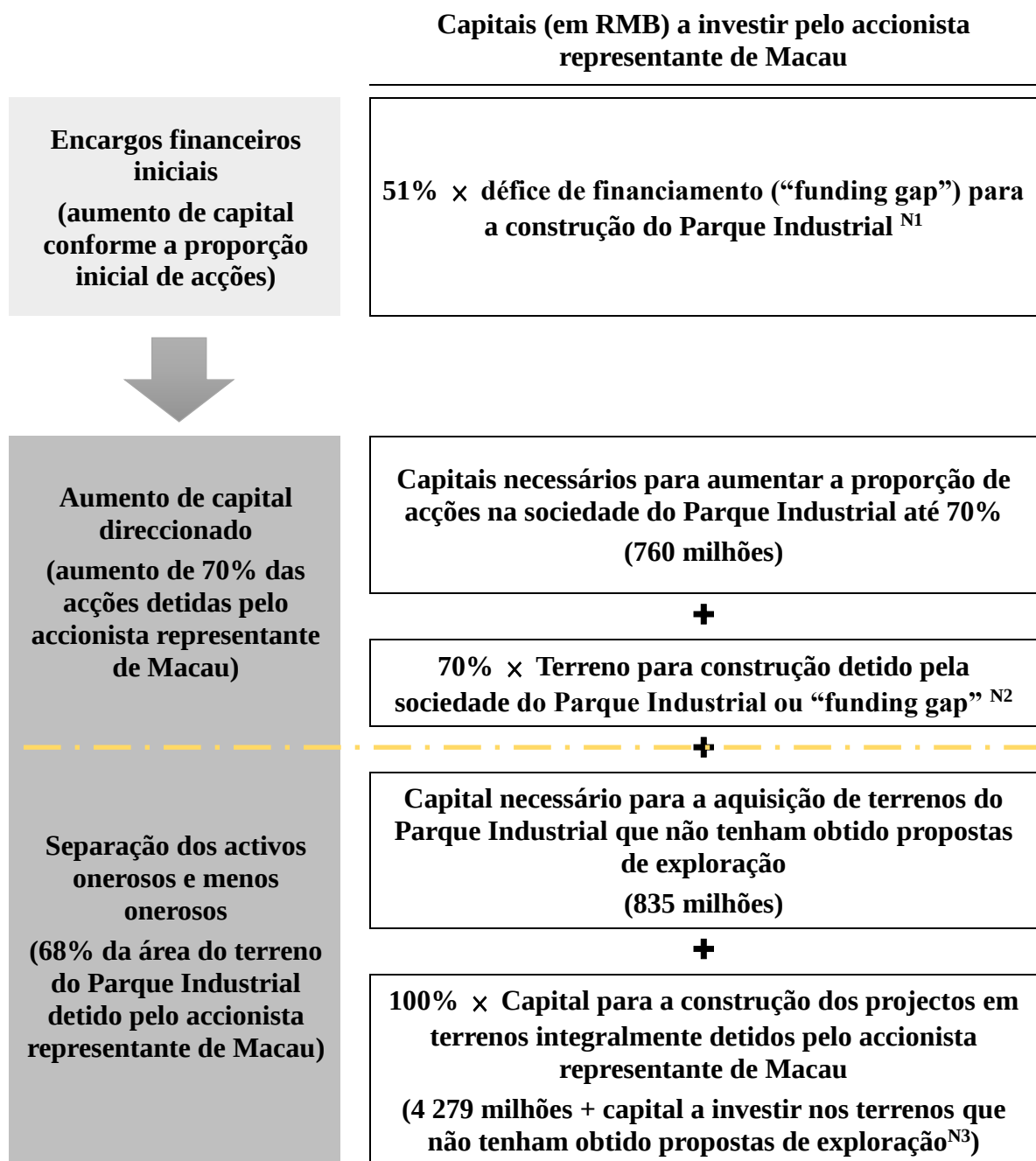
³³ Com a “separação dos activos onerosos e menos onerosos” pretende-se proceder à separação dos activos do Parque Industrial, nomeadamente, terrenos, construções, equipamentos e infra-estruturas principais. A sociedade do Parque Industrial passa a deter uma pequena porção dos activos, passando a MID a deter a sua maioria (essencialmente, terrenos), investindo nelas directamente, encarregando a sociedade do Parque Industrial da administração e exploração dos activos e desenvolvendo demais actividades que acrescentem valor aos mesmos.

³⁴ As transacções de terrenos incluem 5 parcelas de terreno destinadas às instalações da Plataforma Internacional de Negócios para a indústria da saúde e instalações gerais, que ocupam uma área de 177 127,27 m²; e 19 parcelas de terreno de menor dimensão, com uma área global de 161 518,62 m², e em relação aos quais ainda não foram recebidas quaisquer propostas de desenvolvimento.

Data	Decisão
Julho de 2016 a Julho de 2018	<u>Projectos em terrenos detidos pela MID são construídos por conta própria</u> ➤ Em Julho de 2016, ou seja, três meses depois da proposta acima referida, estimava-se que a MID demoraria nove anos a concluir, por conta própria, todos os projectos previstos para o Parque; estas estimativas, que serviram de fundamento para requerer as dotações para os anos subsequentes, foram submetidas novamente aos accionistas que representam Macau; porém, a MID não referiu os outros modelos de desenvolvimento apresentados na proposta de Abril de 2016. ➤ Mais tarde, a exploração por conta própria tornou-se num facto consumado. Por último, desde que foi aceite a proposta de desenvolvimento da Rua que terá como tema a cultura, em Julho de 2018, que não houve novas propostas de modelos de desenvolvimento.
Julho de 2015 a meados de 2019	<u>Prolongamento do prazo de conclusão das obras</u> ➤ Em Julho de 2015, a sociedade do Parque Industrial adquiriu o direito de uso de um terreno por desenvolver e foi proposto aos accionistas que se solicitasse ao accionista representante da Ilha de Hengqin, Zhuhai o prolongamento do prazo de conclusão das obras nesse terreno. ➤ Uma vez que o Parque Industrial faz parte de um projecto complexo, tendo um ciclo de desenvolvimento longo, cujo progresso é influenciado pelos projectos de captação de negócios, o accionista representante da Ilha de Hengqin, Zhuhai autorizou, em Novembro de 2017, o prolongamento das obras até 2022. ➤ Mais tarde, em meados de 2019, após conversações com o accionista representante da Ilha de Hengqin, Zhuhai, este concordou oralmente que as obras poderiam ser prolongadas até 2024, mas a MID terá de apresentar um requerimento a pedir a prorrogação até seis meses antes do termo do prazo, em 2022.

Inicialmente, a MID iria assumir metade dos custos da exploração do Parque Industrial, porém, com a adopção do referido modelo de desenvolvimento, a sociedade teve que injectar mais capital de modo a poder dar continuidade ao projecto. O capital adicional investido e a proporção das acções encontram-se resumidos na Figura 6 abaixo:

Figura 6: Evolução dos encargos financeiros na construção do Parque Industrial por conta própria



N1: O actual planeamento das obras bem como a sua concretização foram definidos pela própria MID após a aquisição dos terrenos, porém, como esta fórmula para o financiamento do Parque se trata de uma mera hipótese, para evitar induzir em erro, não nos iremos basear nela.

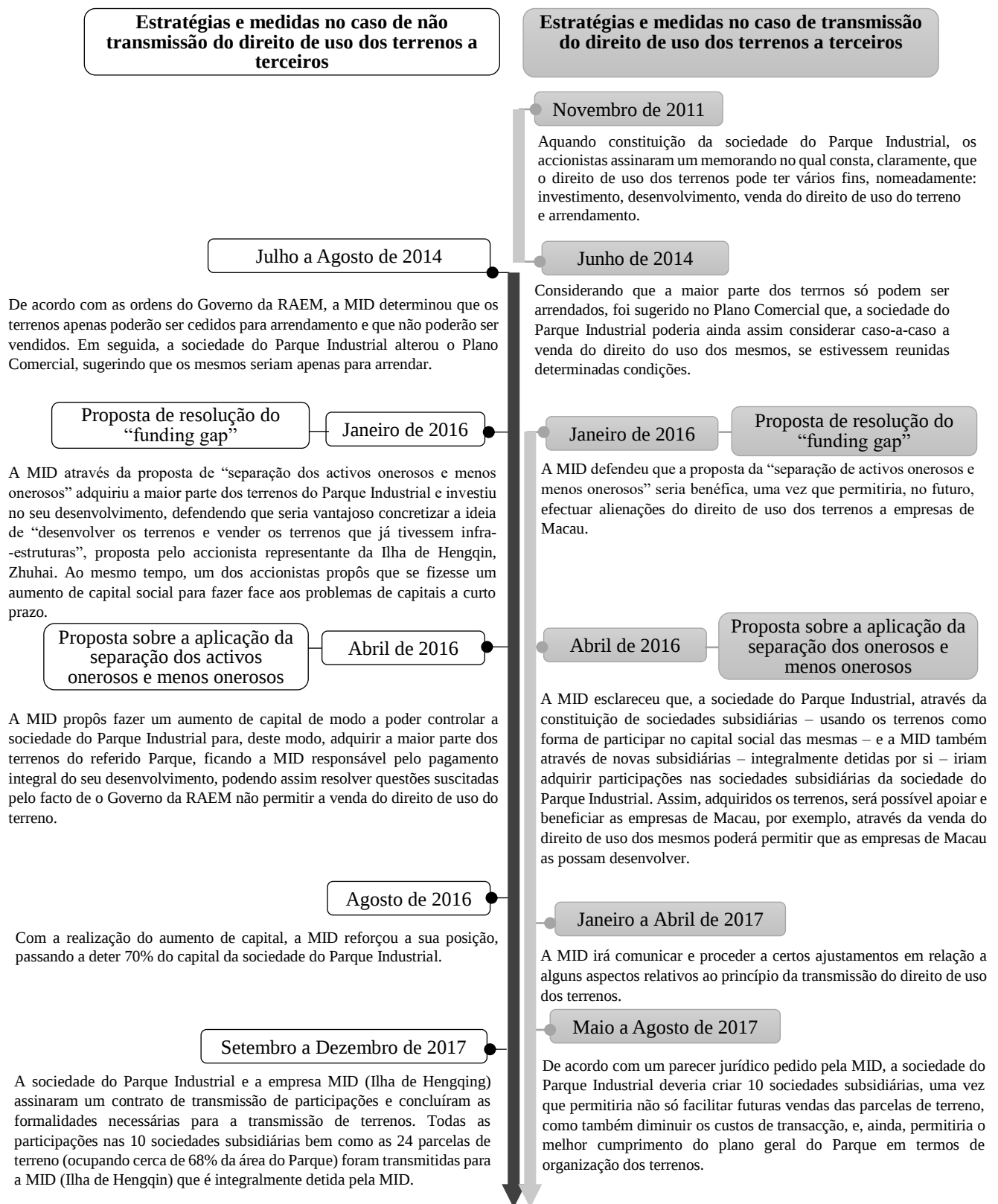
N2: Continua a decorrer, portanto, não há valor correspondente.

N3: Caso se efectuasse o cálculo de acordo com a estimativa de 2019, seria necessário investir mais 8 262 milhões de renminbi.

3.2.2.3 Intenção de transmissão do direito de uso do terreno

Tendo em conta que princípio do “arrendamento sem venda” foi adoptado, implicando, por sua vez, um maior investimento de capitais para a construção das instalações principais, é claro que o modelo de construção conjunta e o modelo de arrendamento do terreno iriam de ser atractivos para os investidores e deixassem de ser viáveis, fazendo com que todos os projectos do Parque passassem a seguir o modelo de desenvolvimento dos terrenos por conta própria. Como se vê, a MID adoptou um modelo de desenvolvimento dispendioso, principalmente, devido ao princípio do “arrendamento sem venda”, fazendo com que os accionistas que representam Macau tivessem de injectar mais fundos para o aumento do capital social e a aquisição do direito de uso dos terrenos. Ao mesmo tempo, as estratégias e as medidas tomadas demonstram que a MID se prepara para uma eventual venda de terrenos. As informações relevantes sobre este assunto encontram-se sumariadas na Figura abaixo:

Figura 7: Cronologia dos efeitos da intenção de transmissão do direito de uso dos terrenos



Relativamente à intenção da sociedade em vender o direito de uso dos terrenos, o CA procurou saber junto da MID se havia mecanismos ou medidas que assegurassem que a parte compradora cumpriria as orientações de desenvolvimento e os objectivos subjacentes à criação do Parque Industrial e também se iria ser cumprido todo o plano de desenvolvimento do mesmo e que não haveria o risco de os terrenos serem reaproveitados para outros projectos. Em resposta, a MID referiu que “[s]e o Governo da RAEM decidir alienar o direito de uso dos terrenos para serem desenvolvidos por outras empresas, estas ficarão sujeitas às orientações de desenvolvimento e aos objectivos que subjazem à criação do Parque Industrial e impostos pelo mesmo, vinculando os compradores no sentido de satisfazer os seus principais fins”, todavia, quanto à questão dos mecanismos e medidas para vincular o comprador ao plano de desenvolvimento definido, a sociedade não se pronunciou.

3.2.3 Opções de exploração

Considerando o modelo de desenvolvimento adoptado (modelo de desenvolvimento do terreno por conta própria), são duas as principais opções de exploração do negócio: a MID poderá constituir uma equipa de gestão ou contratar uma empresa especializada na exploração e gestão de empreendimentos (adiante designada por “exploração por conta própria”); ou poderá arrendar as instalações a empresas que se vierem a estabelecer no Parque, para, por si, explorarem negócios, tendo, no entanto, que ter capacidade de autofinanciamento (adiante designada por “exploração por conta da empresa”). Para a MID, a exploração do negócio ser ou não ser feita por conta própria tem vantagens e desvantagens, conforme se pode constatar no Quadro seguinte:

Quadro 9: Vantagens e desvantagens da exploração de negócios por conta própria e por conta de empresas que se vierem a estabelecer no Parque Industrial

Forma	Vantagens	Desvantagens
Operação por conta própria	➤ Permite a adopção autónoma de estratégias de negócios; ➤ Lucros operacionais não são partilhados.	➤ Carece de financiamento; ➤ Assunção do risco de perdas; ➤ Risco de exploração inadequada devido à falta de conhecimentos e experiência.
Operação por conta de empresas que se vierem a estabelecer no Parque Industrial	➤ Não há risco de assumir perdas; ➤ A exploração não carece de financiamento; ➤ Não é necessário ter conhecimentos e experiência, uma vez que a gestão é levada a cabo por terceiros especializados na área; ➤ Mantém-se o poder de vincular e orientar a direcção e o desenvolvimento dos negócios ^{Nota} através da selecção das empresas.	➤ O lucro operacional tem de ser repartido.

Nota: A MID poderá, através de contrato, vincular as empresas à orientação geral do negócio por si definida, por exemplo, relativamente ao hotel que irá prestar serviços médicos, a sociedade poderá determinar as condições de exploração (o modo de exploração, o tipo de hotel e escala do empreendimento).

O Parque Industrial inclui diversas áreas de negócio que podem ser exploradas por várias entidades, conforme a seguir se demonstra:

Quadro 10: Entidades exploradoras de negócios no Parque Industrial

Titular do direito de uso do terreno ^{N1}	Natureza da actividade	Actividade principal	Entidade exploradora		
			Titular do direito de uso do terreno	Empresa que se vier a estabelecer no Parque	Por confirmar
Sociedade do Parque Industrial (detentora de uma área correspondente a 32% da área do Parque)	Base Internacional para controlo de qualidade da medicina tradicional chinesa ^{N2}	Serviços de investigação e desenvolvimento ^{N3}	✓	✓	
		Serviços de testes prestados por empresas que se vierem a estabelecer no Parque		✓	
		Produção e testes-piloto	✓		
		Serviços de arrendamento de instalações ^{N4}	✓		
		Serviços de gestão de instalações	✓		
MID (Ilha de Hengqin) (detentora de uma área correspondente a 68% da área do Parque)	Plataforma Internacional de Negócios para a indústria da saúde ^{N2}	Serviços integrados de hotel e cuidados de saúde	✓		
		Serviços de exposição da medicina tradicional chinesa	✓		
		Venda a retalho de produtos de medicina tradicional chinesa		✓	
		Serviços de arrendamento de instalações ^{N5}	✓		
		Serviços relacionados com a indústria da saúde			✓
		Serviços de difusão cultural			✓
		Serviços de convenções e exposições			✓
	Base Internacional para o controlo de qualidade da medicina tradicional chinesa ^{N2}	Serviços de desenvolvimento científico			✓
		Prestação de informações e consultas			✓
		Serviços de investigação e desenvolvimento de tecnologias			✓
		Serviços de incubação de tecnologias			✓
	Infra-estruturas conexas	Serviços de alojamento de pessoal	✓		

N1: O terreno do Parque Industrial é detido pela sociedade do Parque Industrial (que é titular de 32% da área total) e pelas dez empresas subsidiárias da MID (Ilha de Hengqin) (que são titulares de 68% da área total).

N2: Em 2012, a MID definiu dois objectivos principais para o desenvolvimento do Parque Industrial: (1) criar uma Base Internacional para o controlo de qualidade da medicina tradicional chinesa e (2) criar uma Plataforma Internacional de Negócios para a indústria da saúde.

N3: A sociedade do Parque Industrial presta serviços de consultoria política na área de investigação tecnológica, apoio técnico e serviços de contratação de entidades para a prestação de serviços de investigação e desenvolvimento.

N4: Principalmente, arrendamento de espaços para funcionarem como incubadoras e aceleradoras de empresas.

N5: Principalmente, arrendamento de lojas situadas na Rua que terá como tema a cultura.

N6: Uma vez que os serviços em causa ainda não foram oficialmente lançados, a sua localização dependerá da sua natureza, os serviços principais serão determinados de acordo com o objecto das empresas; todavia, ainda não se sabe se os serviços elencados irão ou não ser prestados.

Fonte: Quadro organizado de acordo com as informações fornecidas pela MID.

Os serviços acima mencionados, tais como o arrendamento de instalações, investigação e desenvolvimento, produção e ensaio de produtos de medicina tradicional chinesa, são os principais negócios da plataforma de serviços do empreendimento do Parque Industrial.

Sendo uma plataforma que se destina ao desenvolvimento da medicina tradicional chinesa, mesmo que nenhuma empresa preste este tipo de serviços (ou seja, ainda que nenhuma empresa que se estabeleça no Parque tenha interesse em explorar este tipo de negócio), a sociedade do Parque Industrial deve explorar estas actividades por si, devido ao facto de ser o titular do direito de uso do terreno. Quanto às demais actividades comerciais a serem exploradas pelo referido titular, após uma análise preliminar, justifica-se que este Comissariado examine a fundamentação para a exploração do projecto de empreendimento integrado da *Ruilian Wellness (Hengqin) Resort*, que irá dedicar-se à prestação de serviços de cuidados médicos, de saúde e de hotel.

3.2.3.1 Justificação para a exploração por conta própria do empreendimento integrado *Ruilian Wellness (Hengqin) Resort*

3.2.3.1.1 Decisão para a exploração do empreendimento por conta própria

Após a análise dos documentos que servem de fundamento para a aprovação do empreendimento hoteleiro, verificou-se que a MID nunca considerou nem analisou as vantagens e desvantagens da exploração de um hotel por conta própria e por conta de uma empresa que se vier a estabelecer no Parque. Pelo contrário, considerou a exploração por conta própria como um facto consumado. Ao analisar a viabilidade, o grau de inovação do projecto e as previsões financeiras, a sociedade chegou à conclusão que este tipo de empreendimento podia alcançar os resultados previstos, nomeadamente, que podia servir de exemplo para a indústria da saúde e promover o desenvolvimento da indústria da medicina tradicional chinesa³⁵ e do turismo³⁶ de Macau, proporcionando oportunidades de emprego³⁷, além de oferecer à sua população serviços médicos.

Se o alvo da MID fosse simplesmente o alcance dos objectivos acima mencionados, estes podiam ser estipulados por meio de cláusulas contratuais que estabelecessem as condições para a sua operação, ou poder-se-ia ceder a gestão do espaço através de um

³⁵ Na Proposta constava o seguinte: “(...) a Incubadora de empresas do Parque Industrial e a plataforma de serviços públicos poderão ser um factor de atracção de empresas de qualidade, podendo promover intercâmbios no seio da indústria, sendo que estas transacções poderão contribuir para o seu desenvolvimento.”

³⁶ Segundo a proposta, “(...) através da construção deste empreendimento, a importação para Macau de tecnologia médica de ponta será mais fácil, promovendo assim o desenvolvimento do turismo, cuidados médicos e áreas afins, melhorando gradualmente a indústria da saúde em prol do desenvolvimento de outras indústrias em Macau.”

³⁷ Segundo a proposta, “[a]pós a construção do empreendimento, as oportunidades para o empreendedorismo e de emprego para os residentes e quadros qualificados de Macau serão cada vez maiores, bem como as oportunidades para o aumento de conhecimentos sobre tecnologia, empreendedorismo, permitindo aumentar horizontes, contribuindo assim para a promoção do empreendedorismo diversificado dos residentes de Macau.”

contrato de arrendamento de longa duração a uma empresa, ficando a MID encarregue apenas da construção do prédio³⁸. O CA analisou os factores que levaram à decisão de exploração por conta própria do projecto, tendo a MID facultado informações complementares escritas e orais que são apresentadas a seguir:

Quadro 11: Factores e fundamentos que levaram à decisão de gerir o empreendimento hoteleiro por conta própria

Factor	Fundamentação
Retorno razoável	➤ De acordo com o relatório da empresa de consultoria C, realizado em 2017, a taxa interna de retorno calculada e que teve por base um período de exploração a dez anos seria de 8,3%^{N1} (não foram incluídos o valor dos direitos de propriedade intelectual criados pelo empreendimento e os resultados económicos de licenciamento do direito de propriedade intelectual do conceito). ➤ Se a MID não explorar por conta própria o hotel, verá os seus lucros afectados.
Possibilidade de licenciamento do direito de propriedade intelectual do conceito mediante contraprestação pecuniária	➤ Sendo o empreendimento único no âmbito da indústria da saúde, devido à forma inovadora que encara o desenvolvimento integrado dos “serviços médicos, cuidados de saúde e hotelaria”, é possível que no futuro se possa fazer licenciamento do direito de propriedade intelectual. ➤ A gestão do empreendimento hoteleiro poderá ser dada a uma empresa do ramo, ao passo que a MID poderá formar uma equipa médica para a prestação de cuidados de saúde, permitindo-a não só criar uma marca própria como manter o controlo do negócio.
Vantagens do desenvolvimento da medicina tradicional chinesa	➤ Ao contrário do que acontece noutras indústrias, é fácil para a MID reunir recursos especializados através da cooperação com hospitais de medicina tradicional chinesa do Interior da China para atrair mestres influentes e profissionais prestigiados da área.
Benefícios para a sociedade em termos de formação, emprego e cuidados médicos	➤ Ao aproveitar os conhecimentos dos especialistas para a formação de médicos na área da medicina tradicional chinesa, é possível melhorar os cuidados de saúde dos residentes de Macau. Relativamente à formação de médicos nesta área, o projecto propõe um plano de aprendizagem com médicos prestigiados e um estágio clínico destinado aos médicos de medicina tradicional chinesa de Macau. Segundo o plano do estágio^{N2}, serão abertas três turmas por ano e a duração do curso será entre 10 a 30 dias, estimando-se que durante os três anos o número total de formandos seja cerca de 78.

N1: Em 2020, fez-se a análise ao retorno do investimento do empreendimento, tendo a taxa interna de retorno (TIR) tido por base um período de exploração a 20 anos, verificando-se que a taxa seria de 6,2%. A taxa interna de retorno é um método de cálculo de retornos, geralmente usado para decisões de investimento. Os empreendimentos com a maior taxa interna de retorno são os que têm maiores hipóteses de sucesso em termos de receitas. Ao calcular a taxa interna de retorno, estima-se em primeiro lugar o fluxo de caixa que o empreendimento gerará em cada ano e, em seguida, faz-se a comparação com o valor do investimento. Deste modo, o valor do empreendimento deve fazer com que a taxa interna de retorno seja equivalente a zero.

N2: Está previsto que as obras do empreendimento, que irão durar três anos, comecem em 2021. A MID afirmou que irá aperfeiçoar e implementar o projecto para o empreendimento, quando os preparativos estiverem avançados.

Fonte: Quadro organizado de acordo com as informações fornecidas pela MID.

³⁸ Se a empresa, para se poder estabelecer no Parque, necessitar de instalações específicas, a sociedade do Parque pode construí-las, mediante a garantia de haver um contrato de arrendamento de longa duração.

Ao mesmo tempo, a MID declarou que existem certas dificuldades ou restrições no arrendamento das instalações hoteleiras a empresas que se vierem a estabelecer no Parque, razão porque não foi considerada a hipótese da exploração do empreendimento hoteleiro por conta de empresa que se vier a estabelecer no Parque. Os fundamentos encontram-se sintetizados no Quadro seguinte:

Quadro 12: Factores e fundamentos que levaram à não aprovação da exploração do empreendimento hoteleiro por terceiros

Factor	Fundamentação
Retorno incerto que resulta na dificuldade em encontrar investidores para a exploração do empreendimento	➤ Ainda não foi criado um modelo de lucro fixo e por isso há incertezas quanto ao retorno do investimento. Duvida-se que a exploração do empreendimento por terceiros possa gerar lucros.
Falta de conhecimentos do modelo de exploração devido às características inovadoras do empreendimento	➤ O modelo do empreendimento ainda está em fase experimental; pode dizer-se que se está a “<i>atravessar o rio enquanto se tateiam as pedras</i>”. ➤ Ainda não existe no mercado uma equipa especializada no conceito que o empreendimento pretende proporcionar. ➤ As empresas especializadas na área da prestação de cuidados médicos não têm capacidade técnica para gerir um hotel; e as empresas da área de hotelaria não têm capacidade técnica para explorar empreendimentos que prestem cuidados de saúde.

Fonte: Quadro organizado de acordo com as informações fornecidas pela MID

3.2.3.1.2 Contradição na apreciação dos mesmos factores

Com base nos factores e fundamentos apresentados nos dois Quadros acima, o CA constatou que a MID fez apreciações contraditórias sobre os mesmos factores.

Quadro 13: Opiniões divergentes sobre o modo de exploração empreendimento hoteleiro por conta própria do

Factor	Contra a exploração do empreendimento por terceiros	A favor da exploração por conta própria
Retorno financeiro	Ainda não foi criado um modelo de lucro fixo e é difícil atrair potenciais investidores devido à incerteza quanto ao retorno financeiro.	Ao contratar a empresa de consultoria C, foi possível à MID saber qual o modelo operacional mais adequado e qual o retorno do investimento.
Modelo inovador	➤ Falta de experiência no sector hoteleiro, caso a exploração do negócio seja atribuído a um hospital de medicina tradicional chinesa. ➤ Falta de experiência no sector da prestação de cuidados de saúde na vertente da medicina tradicional chinesa, caso a exploração do negócio seja atribuída a uma empresa do ramo hoteleiro.	Uma empresa que não tem conhecimentos de medicina tradicional chinesa nem de gestão hoteleira, será capaz, ainda assim, de explorar este negócio desde que sejam cumpridas as seguintes condições: ➤ Obtenção da aprovação na análise da viabilidade do empreendimento realizada pela empresa de consultoria C. ➤ Cooperação com hospitais de medicina tradicional chinesa do Interior da China para a orientação técnica no que toca à gestão do empreendimento. ➤ Atribuição da administração do hotel a uma empresa de gestão hoteleira de nível internacional.

Fonte: Quadro organizado de acordo com as informações fornecidas pela MID

Pelo exposto, é óbvio que a MID fez apreciações contraditórias quanto ao facto de o empreendimento hoteleiro dever ser explorado por conta própria.

3.2.3.2 Possíveis desafios relativamente à exploração do empreendimento hoteleiro por conta própria

Considerando que a MID carece de conhecimentos e experiência suficientes no que toca à gestão hoteleira e à prestação de cuidados de saúde, foi contratada a empresa de consultoria C para estudar e elaborar uma proposta de exploração do empreendimento, contratação de uma empresa de gestão hoteleira de nível internacional para a exploração do hotel e proposta de convite a hospitais de medicina tradicional chinesa do Interior da China para prestar serviços médicos.

No entanto, os problemas ou questões que a MID tem que enfrentar não irão desaparecer com a contratação da empresa de consultoria e a empresa de gestão hoteleira de nível internacional, pelo contrário, muitos são os desafios que se encontram pela frente. Portanto, sendo responsável por todo o empreendimento, a MID tem como encargo assegurar a qualidade do desempenho de todas as entidades envolvidas na sua exploração.

Aquando da conclusão dos trabalhos da auditoria, embora o empreendimento ainda não tivesse entrado oficialmente em funcionamento, já era possível a este Comissariado constatar diversas dificuldades durante a fase de desenvolvimento, entre elas, a questão que merece maior atenção é a fiabilidade da taxa interna de retorno estimada pela empresa de consultoria C, em 2017. Por este motivo, realizou-se uma análise mais aprofundada sobre esta matéria.

Fiabilidade da taxa interna de retorno

A taxa interna de retorno estimada pela empresa de consultoria C, que tem por base um período de dez anos, é de 8,3%. Este indicador financeiro é crucial para a análise de questões relacionadas com o empreendimento hoteleiro, por isso, a qualidade e a exactidão do resultado da estimativa têm influência directa na correcta análise e decisão no que diz respeito às questões referidas. Por este motivo, a MID deve certificar-se da fiabilidade da taxa interna de retorno estimada pela empresa de consultoria C, ou, pelo menos, deve ter o *bom senso comercial* ou, simplesmente, o bom senso de verificar se a forma de cálculo é irrazoável.

Quanto a esta questão, isto é, se a MID reviu os cálculos para a estimativa da taxa interna de retorno elaborada pela empresa de consultoria C para confirmar se as hipóteses e os métodos de cálculo usados eram fiáveis, razoáveis e correctos. Num primeiro momento, a MID não conseguiu facultar quaisquer documentos sobre esta questão, apenas referiu que todas as informações relativas à taxa interna de retorno constavam do *powerpoint* (PPT) apresentado pela empresa de consultoria C. Porém, este Comissariado não conseguiu encontrar qualquer cálculo no referido PPT, nem qualquer documento de verificação do cálculo elaborado pela MID. Instado uma segunda vez a fornecer os documentos relevantes, a MID não foi capaz de fornecer os documentos de análise e registos de trabalho relacionados com esta questão, tendo apenas apresentado o balancete elaborado na altura pela empresa de consultoria C.

Na verdade, a MID ainda não obteve o relatório final do estudo feito pela referida sociedade, tanto que na proposta para o arranque do projecto e no relatório de trabalho apresentado ao Secretário apenas foi anexado o PPT fornecido pela empresa de consultoria C, no qual estava escrito em todas as páginas “Esboço – apenas para discussão” (“*Draft-for discussion only*”).

Em 2017, as empresas de consultoria C e D estimaram uma taxa interna de retorno de 8,3% tendo por base um período de exploração a 10 anos (incluindo o valor obtido pela venda do empreendimento depois do décimo ano de exploração). Cerca de 3 anos mais tarde, em Março e Junho de 2020, ambas as empresas efectuaram a actualização da referida taxa que foi ajustada para 6,2% tendo por base um período de exploração a 20 anos (incluindo o valor

obtido pela venda do empreendimento depois do vigésimo ano de exploração), ou seja, a taxa interna de retorno global do empreendimento foi drasticamente reduzida.

Todavia, quanto às duas novas avaliações de retorno realizadas em 2020 acima mencionadas, a MID conseguiu facultá-las ao CA bem como os documentos de consulta das respectivas avaliações de retorno realizadas pelas duas empresas de consultoria.

3.3 Opiniões de auditoria

Qualquer decisão que seja tomada terá sempre grande impacto e poderá ser determinante para o futuro da sociedade. É difícil de reverter decisões tomadas, sobretudo, decisões que não tenham sido discutidas e analisadas e que podem colocar, desnecessariamente, o futuro da sociedade em causa. Deste modo, deve-se ser prudente na tomada de decisões e deve-se estar na posse de todas as informações necessárias e saber do que se está a tratar para se poder tomar a melhor decisão possível.

No que toca à MID, constata-se que houve deficiências no processo decisório:

3.3.1 Falta de uma análise abrangente e profunda das questões

A MID propôs ao Governo da RAEM a adopção do princípio geral do “arrendamento sem venda” e decidiu construir e explorar por conta própria o empreendimento hoteleiro. Todavia, a sociedade nem sequer analisou outros modelos de desenvolvimento e exploração, considerando como facto consumado o desenvolvimento e exploração por conta própria do empreendimento (os fundamentos que levaram a que outros modelos de desenvolvimento e exploração não fossem considerados – que, apenas, foram apresentados posteriormente aquando do acompanhamento da auditoria – constam das verificações de auditoria). Mesmo a análise e as explicações avançadas, eram superficiais, o que tiveram as seguintes consequências:

Falta de “alternativas” efectivas

Decidiu-se que haveria “arrendamento sem venda” → A construção das instalações principais só poderia avançar apenas com a injeção de capitais adicionais → Divergência com o plano inicial do sócio (que consistia na venda do direito de uso dos terrenos de modo a diminuir o volume de capital necessário a ser investido pelos accionistas) → o Governo da RAEM precisou de aumentar o capital social e adquirir o direito de uso dos terrenos para os desenvolver por conta própria → Chegou-se à

conclusão que “só se podia” desenvolver os projectos por conta própria → Por fim, toda a construção foi executada por conta própria. Neste momento, a execução dos projectos por conta própria totalizam 6 501 milhões de renminbi (dos quais 2 222 milhões de renminbi foram gastos pela sociedade do Parque Industrial na construção das principais instalações, sendo este montante proveniente, essencialmente, da parte remanescente da injeção de fundos no capital social pelos accionistas da sociedade do Parque Industrial, do “aumento de capital direccionado” e da compra de terrenos pelo accionista que representa Macau; e 4 279 milhões de renminbi – que foram assumidas pelo accionista que representa Macau – foram gastos pela MID para a construção de projectos que tinha a seu cargo), se todos os projectos do Parque Industrial fossem executados por conta própria, seria necessário investir 14 763 milhões de renminbi, tendo o accionista que representa Macau de injectar mais 8 262 milhões de renminbi.

Se tivesse havido uma análise profunda à proposta apresentada, ter-se-ia chegado à conclusão que o modelo de investimento concebido pelo sócio (um modelo de desenvolvimento frequentemente adoptado no Interior da China), era o mais adequado (coisa que a MID devia saber), e, deste modo, ter-se-ia evitado a injeção de fundos adicionais. De acordo com os esclarecimentos complementares apresentados pela MID a este Comissariado, perante a impossibilidade de vender o direito de uso dos terrenos, a execução dos restantes projectos ficaria posta em causa, pelo que a única opção foi a sua execução por conta própria.

Se a MID tivesse feito uma análise comparativa dos modelos de desenvolvimento do terreno (arrendamento, BOT, construção conjunta, construção por conta própria bem como outras combinações de modelos), teria sido possível saber, com certeza, quais as vantagens e desvantagens, bem como os custos de cada modelo, e ficaria também a saber – de forma clara – que, ao adoptar o princípio do “arrendamento sem venda”, o Governo da RAEM teria que gastar milhares de milhões ou até dezenas de milhares de milhões de renminbi em injeções de capital e na construção por conta própria dos empreendimentos (a MID só chegou a esta conclusão muito mais tarde), ao passo que a opção por um dos restantes modelos poderia ter permitido poupar alguns milhares de milhões ou até dezenas de milhares de milhões de renminbi do erário público. Se a MID tivesse tido essa consciência, podia ter agido da seguinte forma:

- Ponderar seriamente a questão e procurar meios mais adequados para tentar controlar a situação, no sentido de mitigar os problemas suscitados com a venda do direito de uso dos terrenos

Com efeito, ao mesmo tempo que a MID propunha o “aumento de capital direccionado” e a aquisição do direito de uso dos terrenos através da proposta

de “separação dos activos onerosos e menos oneroso”, esta já estava a preparar uma futura venda do direito de uso dos terrenos, desenvolvendo uma investigação e planeamento metódicos e encontrava-se em processo de finalização dos procedimentos legais, para, através da aquisição do direito de uso dos terrenos por 10 sociedades subsidiárias, tentar convencer o accionista representante da Ilha de Hengqin, Zhuhai a aprovar uma futura revenda do direito de uso de parcelas dos referidos terrenos. A MID afirmou que, caso o Governo da RAEM decida vender o direito de uso dos terrenos, a MID executaria tais instruções e imporá aos potenciais compradores o cumprimento dos dois objectivos essenciais.

- Ponderar seriamente a adopção de outros modelos de desenvolvimento além do modelo de construção por conta própria

Todos os modelos de desenvolvimento dos terrenos comportam dificuldades e desafios, mas tal não quer dizer que sejam inviáveis; o mesmo se passa com modelos pouco comuns ou pouco utilizados – não quer necessariamente dizer que sejam inviáveis. Basta analisar cada um deles com algum cuidado e discutir, de forma séria, as melhores opções.

Reconhece-se o desafio e a dificuldade em agir da forma indicada. Quando os custos são menores, é natural que se opte por trabalhos fáceis. Contudo, se se está perante uma situação em que é possível poupar dinheiro, por exemplo, 100 milhões de patacas, a entidade tem a obrigação de ponderar se essa poupança, face ao objectivo final, compensa; ora, se é assim neste caso, mais o deve ser quando se está perante a possibilidade de poupar milhares de milhões ou até dezenas de milhares de milhões de patacas. Perante as dificuldades e desafios, uma das principais funções do dirigente é ter a capacidade e o talento de reconhecer os problemas e resolvê-los e, também, ser capaz de guiar a sociedade na superação de dificuldades.

Assunção de riscos desnecessários

A MID decidiu que iria construir e explorar o empreendimento hoteleiro por conta própria. Porém, antes de se ter tomado esta decisão, a MID devia ter considerado a viabilidade de outros modelos, nomeadamente, os seus benefícios económicos.

A MID não tem experiência nas áreas da medicina tradicional chinesa nem na administração hoteleira mas, mesmo assim, decidiu investir grandes somas de dinheiro, sem ter realizado – por si – qualquer estudo, baseando-se apenas nas conclusões da

empresa de consultoria. Antes da aprovação do projecto, a MID não verificou se a taxa interna de retorno calculada pela empresa de consultoria C era fiável; além disso, a MID nunca chegou a receber um relatório oficial. Ainda assim, a MID insistiu na ideia e apresentou ao Governo da RAEM um simples PPT – que em todas as páginas estava escrito “Esboço – apenas para discussão” (“*Draft-for discussion only*”). Passados três anos, fizeram-se duas novas avaliações de retorno que reduziram significativamente a taxa interna de retorno.

A exploração de qualquer negócio envolve sempre riscos, como tal, a administração de uma sociedade deve ter os conhecimentos e a experiência necessárias à área de negócio que explora, além disso, deve ter em consideração os seus custos e benefícios.

3.3.2 Demasiado optimismo na análise dos elementos que fundamentaram a decisão

Opções de desenvolvimento após a compra do direito de uso dos terrenos

Em Abril de 2016, foram apresentadas duas propostas ao Governo da RAEM, uma relativa ao “aumento de capitais direccionado” e outra relativa à “separação dos activos onerosos e menos onerosos”. Estas propostas abordavam a necessidade de capitais para aumento do capital social e para a compra do direito de uso dos terrenos, apresentando, igualmente, possíveis modelos para o seu desenvolvimento.

Três meses depois de ter apresentado a proposta, a MID, baseando-se no modelo de desenvolvimento dos terrenos por conta própria, apresentou ao Governo da RAEM uma estimativa do capital necessário para os anos subsequentes. Todos os projectos de desenvolvimento foram levados a cabo por conta da sociedade.

No entanto, quanto à opção apresentada na primeira proposta referida – o arrendamento do terreno a empresas que se vierem a estabelecer no Parque –, a MID já sabia à partida que tal tinha poucas possibilidades de atrair empresas, tendo, aliás, referido isso no seu relatório anual, no início de 2016; quanto às outras opções apresentadas, a sociedade considerou que eram pouco viáveis – sem, todavia, ter feito um estudo sistemático da questão.

Eficiência económica do aumento da escala de desenvolvimento da indústria de saúde

Em 2018, a MID foi autorizada a alterar o plano de utilização dos terrenos, nomeadamente, no que diz respeito ao aumento da escala de desenvolvimento da indústria de saúde. De acordo com os documentos apresentados pela MID, o novo plano

traria mais vantagens do que o plano original, sem, no entanto, alterar a disposição dos terrenos e mantendo o mesmo volume de investimento.

Posteriormente, em 2019, com base no novo plano, foram feitas novas estimativas do custo do projecto e chegou-se à conclusão que o volume de investimento aumentou mais de 2 000 milhões de renminbi. A MID justificou este aumento com as alterações das especificações das obras.

Ora, se a MID tivesse contratado uma empresa de consultoria mais apta, cedo teria ficado a saber dos custos adicionais avultados que o novo plano iria implicar.

Taxa de retorno do investimento no sector hoteleiro

Inicialmente, a empresa de consultoria C concluiu que o empreendimento hoteleiro precisaria de dez anos de receitas operacionais para obter uma taxa interna de retorno de 8,3%, tendo esta conclusão sido o principal fundamento para o estudo de viabilidade financeira do projecto e levou a MID a optar, em 2017, pela sua construção e exploração por conta própria.

No entanto, de acordo com a última estimativa realizada em 2020 pelas empresas de consultoria C e D, o empreendimento precisaria de 20 anos (ou seja, o dobro do tempo inicialmente estimado) de receitas operacionais para obter uma taxa interna de retorno de apenas 6,2%. Tal demonstra claramente que a taxa de retorno prevista é drasticamente inferior à estimativa original.

Uma vez que a MID não analisou devidamente a taxa de retorno estimada pela empresa de consultoria C, nem recebeu desta o relatório final, é difícil saber se a estimativa original era demasiado optimista ou se o desenvolvimento do projecto de empreendimento não correu conforme o planeado.

3.3.3 Análise contraditória do modelo de desenvolvimento dos terrenos

Intenção de venda do direito de uso dos terrenos

A MID explicou ao Governo da RAEM as consequências que advêm da recusa da venda do direito de uso dos terrenos e que seria necessário investir grandes somas de dinheiro para o aumento do capital social e para a compra do direito de uso dos terrenos através da proposta de “separação dos activos onerosos e menos onerosos”. Ao mesmo tempo, a sociedade preparava-se para desenvolver os terrenos por conta própria, preparando, também, a futura venda do direito de uso dos terrenos.

Quanto à análise das consequências do que se disse, já a fizemos acima, a sociedade tem de “[p]onderar seriamente [sobre] a questão e procurar meios mais adequados para tentar controlar a situação, para, deste modo, mitigar os problemas suscitados com a venda do direito de uso dos terrenos foi analisado acima”.

Razões para a decisão da exploração do hotel por conta própria, sem ter sido considerada outras opções de exploração

Mesmo defendendo que o princípio do “arrendamento sem venda” deve ser cumprido, nada impede que a MID procure empresas especializadas em gestão hoteleira para a exploração do hotel e, através do contrato, vinculá-la ao objectivo primordial do empreendimento: a prestação de cuidados de saúde na área da medicina tradicional chinesa. Tal como foi apresentado na “Proposta sobre a aplicação da separação dos activos onerosos e menos onerosos”, se essa empresa se vier a estabelecer no Parque e pretender assinar um contrato de arrendamento de longa duração, a MID pode construir o hotel de acordo com as suas necessidades, uma vez que os requisitos do seu desenho dependem do conceito que o mesmo pretenda proporcionar aos seus clientes.

Todavia, em nenhum documento facultado pela MID se refere às opções acima referidas, muito menos consta do mesmo qualquer análise sobre esta matéria.

3.3.4 Falta de clareza nos resultados a alcançar e nos fundamentos da análise levada a cabo

No momento da decisão, o resultado a alcançar é um factor essencial na ponderação da eficiência económica e indicador da eficácia efectiva de um projecto a longo prazo. Se não se analisar e discutir em profundidade os resultados que se pretendem atingir com os projectos e se o critério de decisão se cingir apenas na sua conformidade ou não com a orientação geral definida, o cálculo dos custos passará rapidamente para segundo plano. Se não houver uma análise rigorosa dos resultados a alcançar e se se focar apenas na conformidade ou não do projecto com a orientação geral definida, podem-se criar expectativas ilusórias relativamente ao seu sucesso, levando à ideia de “quanto mais se investir, maiores serão os efeitos e os resultados”, assim, de acordo com este raciocínio, investir um milhão, 100 milhões ou 10 000 milhões parecerá sempre boa ideia.

Assim, no momento em que se definirem os resultados pretendidos, deve-se analisar e discutir se os caminhos para os atingir são viáveis e economicamente eficientes. Este momento é importante, pois, através da análise dos pontos fundamentais e dos principais indicadores será possível escolher a melhor decisão.

No entanto, no caso da MID, tal nunca aconteceu, pois nunca se discutiu quais eram, em concreto, os objectivos pretendidos com o projecto do empreendimento hoteleiro que integra a prestação de cuidados de saúde e com o novo plano. Dos documentos analisados, apenas constavam objectivos vagos e informações pouco concretas.

Por exemplo, a explicação em termos abstractos das vantagens do novo plano, sem nenhuma vez a MID se referir às suas vantagens concretas, não permitiu uma análise devida do assunto nem calcular o montante de investimento requerido. De acordo com as estimativas feitas em 2019, foi por causa do novo plano que os custos das obras aumentaram 2 000 milhões de renminbi. Sem uma análise rigorosa e séria da taxa de retorno, será que vale a pena investir outros 2 000 milhões de renminbi tendo como único fundamento o facto de o novo projecto ser vantajoso?

Se, por um lado, é verdade que o estabelecimento de um hotel de nível internacional, a criação de museus emblemáticos e de zonas comerciais e culturais ao ar livre, complementam o desenvolvimento do terreno e que é uma estratégia que pode acrescentar valor ao projecto. Por outro lado, tendo em conta que o Parque Industrial da Medicina Tradicional Chinesa tem como intuito a investigação, produção e a testagem de produtos médicos da medicina tradicional chinesa, a ligação de causa-efeito quanto aos resultados da integração do referido projecto não é tão clara. As explicações avançadas são insuficientes.

Tomando como exemplo o hotel que irá integrar a prestação de cuidados de saúde de alta qualidade, os documentos que o propõem, referem de forma sucinta que, após a implementação do projecto, haverá maiores oportunidades para o empreendedorismo e emprego para residentes e quadros qualificados de Macau. No entanto, não há qualquer referência concreta aos cargos em questão, ao tipo de trabalho, número de trabalhadores requeridos, etc..

É sabido que os hotéis locais têm grandes dificuldades em contratar trabalhadores residentes de Macau, tendo, por isso, que recorrer a um grande número de trabalhadores oriundos do Interior da China; tendo isto em conta, será que o hotel na Ilha de Hengqin conseguirá contratar trabalhadores residentes de Macau? Caso queira contratar quadros médios e superiores residentes de Macau para o hotel ou contratar médicos da área da medicina tradicional chinesa residentes de Macau, a MID terá de contratar os melhores quadros possíveis, de modo a que este empreendimento seja um modelo a seguir e, consequentemente, captar receitas adicionais, nomeadamente, através do licenciamento do direito de propriedade intelectual do conceito (por exemplo, através da celebração de contratos de franquia).

No que diz respeito aos quadros médios e superiores do ramo da hotelaria, muitos hotéis de luxo prestigiados em Macau têm grande carência de trabalhadores locais, uma vez que a oferta é limitada. Ora, assim sendo, como é que o hotel da MID irá competir com estes hotéis? Quanto aos médicos de medicina tradicional chinesa, sem dúvida que Macau tem médicos de medicina tradicional chinesa qualificados e experientes, mas a maioria deles já estão estabelecidos na carreira, como é que a MID os poderá atrair? Todas estas questões têm de ser analisadas pela sociedade. Caso contrário, como é que a MID poderá atingir os objectivos de desenvolvimento do projecto?

3.4 Sugestões de auditoria

No processo de formação de decisões importantes, deve saber-se inequivocamente quais os resultados que se pretendem atingir. Para tal, é necessário fazer uma análise global e profunda da questão de modo a que se tenha toda informação – nomeadamente, quanto à viabilidade, as vantagens e desvantagens, os custos, entre outros – para assim se poder tomar a melhor decisão, de acordo com os critérios de eficiência económica.

Parte IV : Comentários gerais

Em Outubro de 2019, o Comité Nacional e o Conselho de Estado publicaram as “Opiniões sobre promoção da transmissão e inovação da Medicina Tradicional Chinesa”, determinando a construção de uma base da medicina tradicional chinesa na Grande Baía de Guangdong-Hong Kong-Macau. Em Fevereiro do mesmo ano, os referidos órgãos divulgaram as “Linhas Gerais do Planeamento para o Desenvolvimento da Grande Baía de Guangdong-Hong Kong-Macau”, destacando a Medicina Tradicional Chinesa como um elemento importante para a sua criação. Estas políticas auguram um futuro promissor na criação de uma base da medicina tradicional chinesa e esta será a característica mais distintiva da Grande Baía Guangdong-Hong Kong-Macau e que a distinguirá de outras baías de renome internacional.

O Governo da RAEM constituiu a MID com um objectivo muito claro: tomar para na cooperação económica e comercial regional e realizar projectos de investimento e, com o apoio de Macau, promover o desenvolvimento sustentável da economia e os negócios com o exterior. No âmbito das vantagens proporcionadas pelo “Acordo-Quadro de Cooperação Guangdong-Macau” e através da promoção de várias políticas, o Parque Científico e Industrial de Medicina Tradicional Chinesa construído em conjunto por Guangdong e Macau não é apenas importante para o desenvolvimento da ilha de Hengqin, é também importante e indispensável no apoio do desenvolvimento da indústria da medicina tradicional chinesa, das indústrias culturais e criativas, educativas e de formação, permitindo promover o desenvolvimento diversificado das indústrias e do emprego em Macau.

Nos últimos anos, a gestão e o desempenho das sociedades de capitais públicos têm vindo a atrair muita atenção dos deputados e da comunicação social, isto sucede porque registam-se profundas transformações no seu desenvolvimento, o que leva a que o capital investido pelo Governo esteja a aumentar, fazendo com que os cidadãos tenham dificuldades em saber como estas sociedades são geridas. De facto, a constituição deste tipo de sociedades está intimamente ligada com o interesse público e a maneira como são constituídas difere da forma como são criados os departamentos do Governo, e têm como objectivo a prossecução de benefícios económicos máximos (como seja através das políticas do Governo da RAEM que podem trazer benefícios tanto para os cidadãos como para a Região) com o menor investimento possível (procura-se evitar perdas e presta-se atenção à aplicação dos recursos públicos de modo a que sejam rentáveis e de qualidade). A principal razão pela qual se optou pela constituição de uma sociedade e não pela criação ou atribuição a um departamento governamental a execução deste tipo tarefa tem que ver com o facto de, por vezes, algumas políticas e objectivos só conseguirem ser eficazmente aplicadas através de entidades com

estruturas organizativas mais flexíveis, e, por outro lado, permite a convocação para este tipo de estruturas de pessoas com alta visão de negócio, com profundos conhecimentos económicos e experiência em gestão de empresas, para que a sociedade obtenha o melhor retorno. Precisamente porque este tipo de sociedades têm um maior grau de liberdade na sua actuação, a sua administração deve ser mais cautelosa na gestão dos recursos públicos, devendo, por isso, fornecer, por sua iniciativa própria, e, em tempo oportuno, as informações sobre a sua gestão à entidade que as supervisiona, pelo que deve empenhar-se em fortalecer a transparência deste tipo de sociedades, ser responsável na procura da rentabilidade e desenvolver uma cultura que tenha em consideração o interesse público.

Tratando-se de uma empresa de capitais públicos, a MID desenvolve as suas actividades com apoios e vantagens concedidas no âmbito das políticas nacionais, com o benefício adicional de possuir capital suficiente e de se reger pelos seus próprios estatutos. Por este motivo, ao prosseguir os objectivos estabelecidos e ao realizar investimentos, é necessário ter em consideração não apenas os custos e o desempenho económico, como também ter toda a informação relevante, para fazer uma análise científica quanto ao risco e ao retorno que os referidos investimentos propiciam. Quando se dispõe de enormes quantias de fundos públicos, não se deve aplicá-los “a todo o custo” ou “sem ter em consideração o custo”. Se a administração das sociedades de capitais públicos não dispõe de toda a informação sobre o investimento a fazer, corre o risco de tomar decisões ineficazes que podem colocar em causa o seu retorno financeiro.

De acordo o planeamento definido, em Janeiro de 2012, pelos sócios da sociedade do Parque Industrial (que possui um terreno com uma área de 500 000 metros quadrados e com uma área total de construção de 900 000 metros quadrados) o investimento mínimo requerido para o seu desenvolvimento é de, pelo menos, 9 000 milhões de renminbi. No entanto, de acordo com as estimativas elaboradas em 2019, constata-se que os encargos com o projecto de desenvolvimento do terreno por conta própria serão de 14 763 milhões de renminbi. Se mais tarde, os restantes terrenos forem desenvolvidos por conta própria, o accionista que representa Macau terá que investir mais 8 298 milhões de renminbi. É claro que se pode investir nos projectos até se atingirem a “perfeição”, mas a área do Parque Industrial é limitada e, por isso, o custo do seu desenvolvimento deve ter um limite – e esse limite deve ser razoável e não arbitrário. De facto, em apenas alguns anos, o plano de investimentos foi alterado várias vezes. Sendo uma empresa de capitais públicos, antes de se decidir por investimentos que envolvam montantes significativos do erário público, a MID deve explicar aos accionistas de forma clara e detalhada o investimento feito, como será gerido o lucro, para assim provar que o investimento se justifica. Deverá ser assim para facilitar uma adequada supervisão pelos accionistas e ao mesmo tempo esclarecer os cidadãos sobre as razões para o aumento contínuo do investimento no projecto. Considerando que existem

incertezas quanto à possibilidade de o modelo de desenvolvimento actual chegar a um ponto de equilíbrio ou que venha a gerar lucro, a MID tem de rever ponto por ponto várias questões, incluindo a necessidade de constituir um grande número de subsidiárias e o estabelecimento de um mecanismo de fiscalização viável, o que pretende com o Parque Industrial e seu modelo exploração, bem como fazer uma análise dos riscos incorridos com o investimento no empreendimento hoteleiro e, sobretudo, a MID deve analisar com rigor os modelos e o plano de desenvolvimento do terreno do Parque Industrial, com vista a assegurar um aproveitamento razoável e adequado do erário público da RAEM.

Com os resultados desta auditoria, verifica-se que, por um lado, a MID não realizou um estudo abrangente e profundo antes de tomar esta importante decisão, nem procedeu a uma análise comparativa dos vários modelos de desenvolvimento; situações que não correspondem àquilo que deve ser a gestão de uma empresa. Por outro lado, no que diz respeito às decisões tomadas pela MID, não só não conseguiu antecipar eventuais problemas que pudessem surgir, com também não foi capaz de, através de uma análise adequada, antever os resultados de um grande investimento no projecto em causa. Para além disso, verifica-se ainda que a administração, tanto no momento da decisão com depois dela, foi demasiado optimista, tendo em conta a situação do projecto; além disso, os fundamentos da decisão eram contraditórios. É importante notar que, gerir uma sociedade de capitais públicos sem ter “um plano geral”, além de criar dificuldades no desenvolvimento da sociedade, podendo colocá-la perante situações de difícil resolução, não permite que o investimento feito com o erário público cumpra o seu objectivo. No entanto, a realidade comprova que as consequências negativas dos investimentos feitos pela MID são cada vez mais notórias, cada decisão envolve milhares de milhões do erário público, o que significa que cada decisão errada envolverá, provavelmente, a perda enormes quantias de dinheiro do erário público.

No que diz respeito à causa dos problemas acima referidos, a MID é a principal responsável, mas as entidades responsáveis pela supervisão da gestão da sociedade e dos fundos de investimento também devem fazer uma revisão geral do seu comportamento, procurando que os recursos públicos sejam utilizados de forma mais eficiente e transparente. Para essas tarefas importantes que envolvem grande investimento de capital, o Governo deve dar a devida atenção à formação da equipa e a questões fundamentais, tais como determinar quais os resultados e os benefícios gerais que se esperam do investimento. Ao mesmo tempo, deve-se fortalecer a gestão interna para garantir que as estas sociedades cumpram as orientações gerais, bem como, os princípios da eficiência económica aquando da implementação das orientações do Governo. Sobretudo, deve-se garantir que estas orientações não sejam alteradas, e fazer com que as tarefas confiadas pelo Estado sejam cumpridas com rigor para, deste modo, contribuir para o bom desempenho na cooperação entre Guangdong e Macau.

Parte V : Resposta do sujeito a auditoria



Resposta por escrito ao relatório de auditoria de resultados sobre a "Gestão da Macau Investimento e Desenvolvimento, S.A."

Em resposta ao pedido do ofício do vosso Comissariado n.º 118/CA/DSA/OFI/2020, com referência ao relatório de auditoria de resultados do vosso Comissariado sobre a "Gestão da Macau Investimento e Desenvolvimento, S.A.", a nossa companhia responde como segue:

1. Em primeiro lugar, agradece pelas opiniões valiosas apresentadas pelo vosso Comissariado para a gestão da nossa companhia. A nossa companhia atribui grande importância e aceita sinceramente as opiniões e sugestões relacionadas, que serão consideradas seriamente no futuro, e tomará medidas eficazes para melhorar continuamente o nível de gestão da companhia.

2. O Parque Científico e Industrial de Medicina Tradicional Chinesa para a Cooperação entre Guangdong - Macau (doravante designado "Parque Industrial") foi o primeiro projecto realizado no âmbito da cooperação entre Guangdong e Macau em 2011. Face a dois sistemas, ideias e experiências de desenvolvimento económico, bem como padrões da indústria e outros aspectos que são diferentes do Interior da China, é necessário um processo de exploração "Implementação piloto" e "Atravessar o rio sentindo as pedras". Por outro lado, o parque industrial tem seguido sempre a estratégia de direcção estabelecida pelos dois governos, que é orientada pelo governo sob o modelo de operação de mercado. Insistindo em garantir a utilização racional dos recursos públicos, esforça-se para criar um bom ambiente comercial adequado à formação do desenvolvimento da indústria de medicina tradicional chinesa em Macau.

3. Modelo de desenvolvimento de construção com próprio financiamento: "Apenas para arrendar e não para vender" é a política de terreno estabelecida pelo Governo da RAEM na fase inicial da construção do parque industrial, tendo sido seguido seguido até hoje. Com base nisso, o parque industrial tinha tentado arrendar parte do terreno para empresas, no entanto como não correspondeu ao sistema de direitos de propriedade de terreno do Interior da China, no final nenhuma empresa queria estabelecer-se por esta forma. A fim de aumentar a flexibilidade do desenvolvimento subsequente do parque, em 2017 foi aprovado o plano "Divisão de ativos leves e pesados (Investimento directo de Macau)". O terreno do parque foi dividido e ser mantido separadamente por várias filiais estabelecidas, tendo criado condições muito favoráveis para o Governo da REAM em ajustar com flexibilidade as políticas de desenvolvimento do parque industrial no futuro.

4. Investimento em construção e benefícios: concorda plenamente com a tomada de decisão científica baseada em uma avaliação cautelosa do investimento e benefícios apresentada pelo Comissariado da Auditoria. De acordo com a política de terreno "Apenas para arrendar e não para vender", o parque industrial contratará consultores terceirizados para realizar estimativas e análises profissionais sobre custos de investimento e impacto de benefícios em relação ao planeamento e construção do parque. O processo de desenvolvimento de um parque demora muito tempo, durante o qual as expectativas poderão ser alteradas por motivos imprevistos. O parque industrial fará reflexão séria dos trabalhos futuros e melhorará de forma ainda mais efectiva conforme as opiniões do Comissariado da Auditoria. Quanto à próxima etapa de desenvolvimento e construção do parque industrial no futuro, será de acordo com a nova direcção definida pelo actual Governo da RAEM.

5. Escolha de operação: Ruilian Wellness, um projecto de cuidados de saúde com medicina tradicional chinesa no parque industrial, é um projecto inovador que integra medicina + cuidados





de saúde + lazer. Para reduzir os riscos de operação, foram contratadas três vezes empresas de consultoria em diferentes fases para realizar análise e investigação. Após uma avaliação geral, o parque industrial foi submetido à aprovação por vários níveis da companhia e pelo Governo da RAEM, e cooperou com o Hospital Provincial de Medicina Tradicional Chinesa de Guangdong e o Banyan Tree Group para operar e gerenciar este projecto. Além disso, a companhia aceita sinceramente as opiniões do Comissariado da Auditoria em relação a desempenhar os benefícios sociais do projecto, tais como promover com esforços o emprego para os jovens dispostas de Macau, bem como pensa profundamente sobre as medidas de melhoria nesta área no futuro, buscando por melhores benefícios económicos e sociais.



Parte VI : Anexos

Anexo: Objectivo da MID para a constituição de 21 subsidiárias

Macao Investimento e Desenvolvimento, S.A.

Projecto do Parque Industrial

Guangdong-Macao Traditional Chinese Medicine Technology Industrial Park Development Co., Ltd.

Constituída em Novembro de 2011, o objectivo desta sociedade é a promoção conjunta do desenvolvimento e gestão do Parque Industrial localizado no Nova Área de Hengqin por Guangdong e Macau.

Guangdong-Macao Pharmaceutical Co., Ltd

Para cumprir as exigências das autoridades fiscalizadoras da produção de medicamentos, houve a necessidade de, em Maio de 2016, constituir uma empresa farmacêutica. Em Agosto de 2018, a empresa obteve a "Licença de Produção de Medicamentos". Esta empresa desempenha um papel fundamental no funcionamento da plataforma de produção à escala-piloto do Parque Industrial. Foi constituída em linha com os critérios exigidos pelas boas práticas de fabrico (BPF) do Interior da China e da União Europeia, fornecendo aos utentes dentro e fora do Parque amostras de ensaios clínicos e produtos registados, bem como a produção de produtos em massa.

Hengqin Guangdong-Macao Traditional Chinese Medicine Technology Park Property Management Co., Ltd.

Esta sociedade dedicada exclusivamente à gestão de propriedades foi constituída em Julho de 2017 e tem como objectivo gerir os edifícios do Parque Industrial de modo a facilitar a criação de um bom ambiente negócios para as empresas aí estabelecidas, bem como impedir potenciais conflitos legais relativos aos edifícios das empresas do Parque Industrial quanto à sua propriedade e funcionamento.

Guangdong-Macao Traditional Chinese Medicine Technology Industrial Park Development (Macao) Co., Ltd.

Constituída em Setembro de 2017, a sociedade tem por fim facilitar a realização de negócios da sociedade do Parque Industrial e a realização de conferências internacionais, formação de pessoal, registo, comércio, promoção e divulgação, promoção de investimentos e redução dos custos de pagamentos internacionais e impostos. No mesmo ano, foi constituída uma sociedade subsidiária para facilitar a ligação com o exterior.

Ruilian (Hengqin) Wellness Resort Management Company Limited

Constituída em Fevereiro de 2018 com o objectivo de promover a internacionalização e uniformização da medicina tradicional chinesa, estabelecer normas e critérios operacionais reconhecidos internacionalmente e, com base nisto, pesquisar e desenvolver tecnologias inovadoras para desempenhar um papel cimeiro no desenvolvimento da indústria, integrando a tecnologia e a medicina tradicional chinesa. Ao mesmo tempo, desempenhará um papel útil na promoção da indústria de medicina tradicional chinesa, turismo, emprego e segurança médica de Macau.

Ruilian (Hengqin, Zhuhai) Wellness Health Management Company Limited

De modo permitir uma gestão independente da indústria de cuidados de saúde e hotelaria no âmbito do projecto Ruilian, esta empresa de gestão de saúde foi constituída em Novembro de 2018, sendo a entidade que emite a autorização para a licença de estabelecimento de consultórios, além de fazer diagnósticos e consultas de medicina tradicional chinesa, bem como pesquisa e promoção de dietas baseadas na medicina tradicional chinesa e solicitação de patentes.

MID (Hengqin) Investimento e Desenvolvimento Limitada

Constituída em Março de 2017, tem como intuito implementar o plano de “separação de ativos onerosos e menos onerosos”, as dez sociedades subsidiárias que detêm parcelas de terreno no Parque Industrial, que primeiramente pertenciam à empresa do Parque Industrial e que foram transferidas para esta subsidiária integralmente detida pela MID.

MID (Hengqin) Health Management Co., Ltd

MID (Hengqin) Health Tourism Co., Ltd.

MID (Hengqin) Health Industry Co., Ltd.

MID (Hengqin) Cultural Communication Co., Ltd.

MID (Hengqin) Convention and Exhibition Co., Ltd.

MID (Hengqin) Business Service Co., Ltd.

MID (Hengqin) Technology Development Co., Ltd.

MID (Hengqin) Information Consulting Co., Ltd.

MID (Hengqin) Research and Development Co., Ltd.

MID (Hengqin) Technology Incubation Co., Ltd.

Estas dez sociedades foram constituídas, em Agosto de 2017, com o intuito de ficar com uma das 11 parcelas de terreno do Parque Industrial (uma das quais pertence à sociedade do Parque Industrial, carecendo as restantes parcelas de serem separadas da MID), o objecto social de cada uma destas sociedades corresponde ao uso destinado à parcela de terreno. Além disso, a constituição destas sociedades permite uma maior flexibilização do modelo de desenvolvimento em relação às parcelas que ainda não tenham um modelo de desenvolvimento definido (construção por conta própria, venda do direito de uso do terreno, construção conjunta, etc.) por outro lado, tal permitirá no futuro o financiamento independente das sociedades de modo a satisfazer os requisitos dos mercados de capitais.

Anexo: Objectivo da MID para a constituição de 21 subsidiárias (Continuação)

Macau Investimento e Desenvolvimento, S.A.

Projecto Zhongshan

Parafuturo de Macau Investimento e Desenvolvimento Limitada

A fim de facilitar a continuação da cooperação entre Guangdong e Macau de acordo com as Linhas de Acção Governativa, a MID tem participado na promoção da cooperação entre Zhongshan e Macau através desta sociedade constituída em Novembro de 2015.

Macau Centro de Incubação de Empreendimentos de Jovens Sociedade Unipessoal Limitada

Constituída em Maio de 2017, é responsável por assegurar o funcionamento e gestão do Centro de Incubação de Negócios para os Jovens de Macau, celebrar acordos de cooperação estratégica com as plataformas de empreendedorismo juvenil entre os vários governos locais, bem como acordos relacionados com serviços de empreendedorismo juvenil e "stock options" com diversos jovens ou empresas "startups".

Companhia de Investimento Hou Wui Limitada

Devido aos dois principais negócios da Parafuturo de Macau Investimento e Desenvolvimento Lda., o Centro de Incubação de Negócio para os Jovens de Macau e Projecto de Investimento Zhongshan e com o objectivo de distinguir entre as funções de empreendedorismo e investimento e de modo a facilitar e a tornar claro os negócio de investimento, foi constituída, em Outubro de 2017, uma *holding* de Macau para servir de plataforma ao desenvolvimento de negócios em Zhongshan.

Parafuturo de Macau (Zhongshan) Incubação Industrial Limitada

É uma sociedade de investimento estrangeira constituída em Zhongshan em Maio de 2018, através da Companhia de Investimento Hou Wui Limitada, é responsável pela compra do Centro de Conferência Internacional Torch, em Zhongshan, e por transformá-lo numa nova base empresarial para jovens de Guangdong e Macau, bem como num centro de formação e intercâmbio de empreendedorismo juvenil das quatro regiões dos dois lados do estreito, num centro de negócios moderno com os países de língua portuguesa, num centro de intercâmbio num espaço que recria os monumentos característicos da cidade de Zhongshan, num centro de produtos especiais de Macau, etc.

