



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS, EMPRESARIAIS E
TECNOLÓGICAS**

Mestrado em Gestão
Especialidade em Planeamento e Estratégia Empresarial

**Projeto de Empreendedorismo
Plano de Negócios Moonstone Management**

Projeto de Dissertação sobre Empreendedorismo para a
obtenção do grau de Mestre em Gestão

Autor: Tania Catarina de Sousa Fernandes (n.º 2013112)

Orientador: Professor Doutor Amílcar dos Santos Gonçalves

Funchal, junho de 2015

Aos bebés Tomás e Tiago que me acompanham todos os dias

A Deus que cruze o meu caminho com as pessoas certas

Ao papá Ricardo que não me deixa desistir

Ao pai José António que olha por mim

Ao professor Amilcar pela paciência

Um agradecimento especial à outra metade de mim, Ricardo Freitas

Obrigada pela colaboração na parte financeira

Sem ti não seria possível

Índice

Índice de Quadros.....	4
Índice de Figuras	5
Lista de Abreviaturas:.....	6
I. Resumo.....	8
II. Abstract.....	9
0. Sumário Executivo	10
1. Análise e Diagnóstico.....	11
1.1 Enquadramento Macroeconómico.....	11
1.1.2 Condicionantes Externas.....	11
1.1.3 Quadro de Análise Política, Económica, Social e Tecnológica (PEST) de Portugal.....	12
1.1.4 Enquadramento Geográfico	13
1.1.5 Características do Território	15
1.1.6 Indicadores Sobre o Território	15
1.1.8 PIB da RAM	16
1.1.9 Principais Factores de Desenvolvimento da Economia da RAM	17
1.1.10 Estrutura das Exportações e Importações	19
1.2 Enquadramento Microeconómico	22
1.2.1 O Centro Internacional de Negócios da Madeira.....	22
1.2.2 A Sociedade de Desenvolvimento da Madeira	24
1.2.3 Caracterização do Mercado Alvo.....	25
1.2.4 Definição de Clientes.....	25
1.2.5 Concorrência Direta	28
1.2.6 Concorrência Indireta	28
2. Análise Interna e Reflexão Estratégica de Crescimento.....	29
2.1 Historial da Empresa	29
2.2 Missão	29
2.3 Visão.....	29

2.4 Valores	30
2.5 Estratégia Global da empresa	30
2.6 Cadeia de Valor	30
2.7 Serviços Prestados pela Moonstone Management	31
2.8 Setores de Atividade.....	32
2.8.1 Serviços Internacionais	32
2.8.2 Registo Internacional de Navios da Madeira – MAR.....	36
2.9 Análise SWOT	38
3. Estratégia de Crescimento	40
3.1 Modo de Entrada no Mercado	40
3.2 Modelo de Negócios.....	40
3.2.1 Modelo CANVAS para Avaliação da Moonstone Management.....	40
3.3 Estratégias Alternativas.....	42
3.4 Objetivos	44
3.4.1 Quota de Mercado.....	44
3.4.2 Objetivos Gerais para o Período de 2014 a 2020.....	47
4. Licenciamento e Questões Legais para a Constituição da Empresa.....	47
4.1 Constituição da Empresa.....	47
5. Plano de Marketing.....	49
5.1 Missão	49
5.2 Estudo de Mercado.....	49
5.2.1 Estratégia de Marketing STP	49
5.2.2 Estratégia de Marketing Mix 4 P's	50
5.3 Campanhas de Marketing Previstas para a Implementação da Empresa no Mercado.....	51
5.3.1 Ações de Marketing	52
6. Recursos Humanos	53
6.1 Estrutura Funcional – Organograma	53
6.2 Recrutamento e Admissão.....	54
6.3 Matriz de Funções	54
6.4 Política Salarial	55
6.5 Sistema de Recompensas	55
7 . Planeamento	56

8 . Sistema de Informação	56
9. Política de Qualidade.....	56
10. Plano Financeiro	57
10.1 Pressupostos	57
10.2 Prestações de Serviços	58
10.3 Fornecimentos e Serviços Externos	59
10.4 Gastos com Pessoal	60
10.5 Investimento em Fundo Maneio Necessário (FMN).....	61
10.6 Financiamento	62
10.7 Demonstração de Resultados Previsional	63
10.8 Mapa de Cash Flows Operacionais	64
10.9 Balanço Previsional.....	65
10.10 Principais Indicadores	66
10.11 Avaliação do Projeto (na perspectiva do Investidor)	67
10.12 Cálculo do WACC	67
10.13 Avaliação do Projeto (na perspectiva do Projeto).....	68
10.14 Análise de Sensibilidade	69
11. Análise Final.....	70
12. Bibliografia.....	71
Imprensa:	71
Livros:	71
Referências publicadas retiradas da internet:	72
Referências não publicadas retiradas da internet:	73
Teses e trabalhos do âmbito académico:	76
Outros Sites:	76
13. ANEXOS	78
Anexo 1	78
Anexo 2	80
Anexo 3	83
Anexo 4	85

Índice de Quadros

Quadro 1 – Enquadramento Internacional: Principais Hipóteses.....	11
Quadro 2 – Resumo da análise de Portugal.....	12
Quadro 3 – Características do Território da RAM.....	15
Quadro 4 – Indicadores sobre o Território da RAM.....	15
Quadro 5 – Indicadores das contas regionais da RAM.....	16
Quadro 6 – Benefícios Fiscais.....	34
Quadro 7 – Plafonds.....	35
Quadro 8 – Análise SWOT.....	39
Quadro 9 – Projeções de quota de Mercado e Evolução até 2020.....	46
Quadro 10 – Análise Qualitativa dos Mercados de Segmentação	49
Quadro 11 – Preços médios / hora por tipo de prestação de serviços.....	51
Quadro 12 – Resumo ações de marketing.....	52
Quadro 13 – Ações de marketing.....	52
Quadro 14 – Matriz de Funções.....	54
Quadro 15 – Tabela Salarial.....	55
Quadro 16 – Planeamento de evolução da Moonstone Management.....	56
Quadro 17 – Pressupostos.....	57
Quadro 18 – Prestações de Serviços.....	58
Quadro 19 – Fornecimentos e Serviços Externos.....	59
Quadro 20 – Gastos com Pessoal.....	60
Quadro 21 – Investimento em Fundo de Maneio.....	61
Quadro 22 – Financiamento.....	62
Quadro 23 – Demonstração de Resultados Previsional.....	63
Quadro 24 – Mapa de Cash Flows Operacionais.....	64
Quadro 25 – Balanço Previsional.....	65
Quadro 26 – Principais Indicadores.....	66
Quadro 27 – Avaliação do Projeto (na perspectiva do Investidor).....	67
Quadro 28 – Cálculo do WACC.....	67
Quadro 29 – Avaliação do Projeto (na perspectiva do Projeto).....	68

Índice de Figuras

Fig.1 – Mapa de Localização.....	13
Fig.2 – Planta de Localização.....	14
Fig.3 – Empresas com sede na RAM por setor de atividade, 2012.....	18
Fig.4 – Saldo da Balança Comercial da RAM.....	19
Fig.5 – Exportações.....	20
Fig.6 – Importações.....	21
Fig.7 – Cadeia de Valor (adaptação de cadeia de valor de Porter 1985).....	31
Fig.8 – Modelo de Negócios CANVAS da Moonstone Management.....	41
Fig.9 – Estrutura de capital da sociedade por quotas Moonstone Management Lda.....	48
Fig.10 – Organograma funcional da empresa.....	53

Lista de Abreviaturas:

ADT – Acordo de Dupla Tributação

ADTs – Acordos de Dupla Tributação

AT - Autoridade Tributária e Aduaneira

ATI – Acordo para a Troca de Informação em Matéria Fiscal

BCE – Banco Central Europeu

BDC - Bandeira de Conveniência

CASH FLOW – Capacidade de Autofinanciamento

CINM - Centro Internacional de Negócios da Madeira

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

EBIT – Earnings Before Interest and Taxes (Resultado Operacional)

EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (Resultado antes das Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)

FMI – Fundo Monetário Internacional

FMN – Necessidade Fundo Maneio ou Fundo Maneio Necessário

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

Inv – Investimento

IRC – Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

IRS – Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

ISSM - Instituto de Segurança Social da Madeira

ITWF - International Transport Workers' Federation

IVA – Imposto de Valor Acrescentado

MAR - Registo Internacional de Navios da Madeira

MOAF - Mapa de Origem e Aplicação de Fundos

N.B. – Note Bem

p.e: - Por Exemplo

PAEF-RAM – Programa de Ajuda Económica e Financeira da Região Autónoma da Madeira

PEST- Modelo de análise Política, Económica, Social e Tecnológica

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Pequenas e Médias Empresas

Po – Valor Provisório

RL – Resultados Líquidos

ROA – Return On Assets (Rentabilidade do Ativo)
ROE – Return On Equity (Rentabilidade dos Capitais Próprios)
ROI – Return on investment (Retorno do Investimento)
SDM – Sociedade de Desenvolvimento da Madeira
SGPS – Sociedades Gestoras de Participações Sociais
Shipping - Sociedades de Transporte Marítimo
SRPF - Secretaria Regional do Plano e Finanças
SS – Segurança Social
SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)
Tailor Made - Feito à medida
TANB - Taxa anual nominal bruta
VAB – Valor Acrescentado Bruto
WACC – Weighted Average Cost of Capital (Custo do Capital Próprio)
WOM - Word-of-mouth (passa a palavra)
ZFI - Zona Franca Industrial
ZFM - Zona Franca da Madeira

I. Resumo

Portugal atravessa um período de dificuldade extrema a todos os níveis, marcado por uma economia de crise profunda, com níveis elevados de endividamento externo, uma carga fiscal quase impraticável que asfixia a competitividade empresarial que gera baixos níveis de empregabilidade e de satisfação e bem estar da populações.

A Região Autónoma da Madeira não é exceção, acrescentando ao facto de ser uma região ultraperiférica e com poucos recursos naturais.

O presente Plano de Negócios, sobre um negócio na área de prestação de serviços, surge da oportunidade identificada de abertura de uma empresa com o estatuto de *Sociedade de Management* na Ilha da Madeira a operar no âmbito do Centro Internacional de Negócios da Madeira, e como forma de inverter a tendencia negativa do país, ao criar emprego e gerar receitas fiscais.

Palavras Chave: Empreendedorismo; Plano de negócios; Centro Internacional de Negócios da Madeira; Sociedade de Management

II. Abstract

Portugal is experiencing a period of extreme difficulty at all levels, marked by a deep economic crisis, with high levels of external debt, an extremely and almost impossible tax burden, responsible for suffocating the competitiveness of the business sector, generating low levels of satisfaction and as well as, compromising the well-being of populations.

The Autonomous Region of Madeira is no exception, adding to the fact that it is an outermost region with few natural resources.

This Business Plan is about a business in the Service area and appears from the identified opportunity to open a company operating under the institutional context of the International Business Centre of Madeira, and as a way to reverse the negative trend seen in the country, creating jobs and generating tax revenue.

Keywords: Entrepreneurship; Business Plan; International Business Centre of Madeira; Management Company operating in the International Business Centre of Madeira

0. Sumário Executivo

A Moonstone Management surgiu da oportunidade identificada de abertura de uma empresa com o estatuto de Sociedade de Management na Ilha da Madeira.

As empresas a operar no CINM – Centro Internacional de Negócios da Madeira, constituem um sector de importante contribuição para o desenvolvimento da economia Regional.

A atividade principal da empresa é a prestação de serviços de apoio contabilístico.

Os principais clientes serão empresas portuguesas exportadoras.

Nos próximos 6 anos (de 2014 a 2019), a Moonstone Management pretende captar uma quota de mercado de 8% das novas entradas no CINM, ou seja, cerca de 13 novas empresas no 1.º ano (2014).

Em termos globais, a quota de mercado da Moonstone Management rondará os 3,2% em 2019, com cerca de 100 clientes.

A viabilidade económica e financeira do projeto é inequivocamente boa, podendo salientar-se os resultados económicos previsionais muito prometedores, os cash-flows elevados, o elevado VAL de valor superior a 1,6 milhões de euro, a excelente TIR de 643%, dado que o investimento inicial não ultrapassa os 5.000 €, e a capacidade de gestão assegurada pela experiência e capacidade técnica das pessoas envolvidas no projeto.

1. Análise e Diagnóstico

1.1 Enquadramento Macroeconómico

1.1.2 Condicionantes Externas

« Para o ano económico de 2014, prevê-se uma recuperação moderada dos principais parceiros comerciais e económicos de Portugal. Esta disposição influenciará significativamente a procura externa relevante do país por via do aumento das importações desses países. Após atingir em 2012 um crescimento anual de 3,2%, o valor mais baixo dos últimos anos, as projeções apontam para que a atividade económica internacional prossiga numa tendência de ligeira melhoria, conforme se atesta nos dados constantes do quadro seguinte. De igual modo, projeta-se a manutenção das taxas de juro de curto prazo em níveis baixo, bem como a gradual diminuição do preço do petróleo.

Dos indicadores presentes no quadro anterior, destaca-se o crescimento da procura externa relevante para o ano económico de 2014. Este crescimento encontra-se em consonância com a retoma da economia mundial, em particular com a recuperação dos países da área euro, nos quais se englobam alguns dos principais parceiros da economia portuguesa (Espanha, Alemanha, França e Itália). » SECRETARIA REGIONAL PLANO E FINANÇAS. *Orçamento 2014: Região Autónoma da Madeira*, Relatório e Anexos (pag.23) Fonte: http://srpf.gov-madeira.pt/media/Conteudos/Ficheiros/Secretaria/DROC/Orcamentos/ORAM2014/ORAM2014_Relat.pdf, consultado em 2014.03.31

Descrição	2011	2012	2013 (p)	2014 (p)
PIB mundial	3,8	3,2	3,3	4,0
Crescimento da procura externa relevante (%)	3,6	-0,2	-0,6	3,5
Preço do petróleo (US\$/bbl)	111,0	111,6	107,8	102,8
Taxa de juro de curto prazo (média anual, %)	1,4	0,6	0,2	0,4
Taxa de câmbio do Euro/USD (média anual)	1,4	1,3	1,3	1,3

Fonte: Ministério das Finanças, FMI

Quadro 1 – Enquadramento Internacional: Principais Hipóteses.

SECRETARIA REGIONAL PLANO E FINANÇAS. *Orçamento 2014: Região Autónoma da Madeira*, Relatório e Anexos (pag.23) Fonte: http://srpf.gov-madeira.pt/media/Conteudos/Ficheiros/Secretaria/DROC/Orcamentos/ORAM2014/ORAM2014_Relat.pdf

1.1.3 Quadro de Análise Política, Económica, Social e Tecnológica (PEST) de Portugal

« A análise do ambiente externo ou da sua envolvente externa, poder-se-á fazer à luz da denominada análise PEST - modelo de análise da envolvente externa macro-ambiental da organização (Freire, 2003) » LOGRADO, S. (2009) *Trabalho de Projeto de Investigação, Mestrado em Gestão da Saúde: Órgão de Governação de Topo do Hospital Público Português - Estrutura e Constituição* (pag. 13) Universidade Nova de Lisboa. Fonte: <http://run.unl.pt/handle/10362/4305>, consultado em 2014.03.31

O quadro 2 que se segue descreve o que consideramos mais apropriada à situação Política, Económica, Social e Tecnológica de Portugal.

Quadro 2 - Análise PEST			
Político	Económico	Social	Tecnológico
Crise política na zona euro e fora dela;	Profunda crise económica e financeira;	Profunda crise social;	Internet como veículo de comunicação.
Opções governativas condicionadas pela conjuntura económica e financeira;	País acabado de sair do exigente Programa de Assistência Económica e Financeira;	Vulnerabilidade e empobrecimento das famílias;	Internet como Promotora de acesso a bens de consumo;
Tensão entre poder político e a sociedade civil;	Baixa sustentabilidade de todos os sectores públicos;	Mudanças de estilos de vida e de padrões de consumo;	Utilização generalizada das Tecnologias de informação;
Instabilidade política;	País em recessão económica;	Elevado Índice de Desemprego;	
Baixa credibilidade política junto das populações.	Baixa sustentabilidade das finanças públicas;	Aumento das desigualdades sociais;	
	Fraca dimensão económica das áreas de negócio.	População envelhecida.	

Quadro 2 - Resumo da análise de Portugal

Fonte: Adaptado de SICAD. *Plano Estratégico 2013-2015* (pag. 22)

Fonte:

http://www.sicad.pt/BK/Lists/SICAD_NOVIDADES/Attachments/3/plano_estrategico_2013-2015.pdf, consultado em 2014.03.31

1.1.4 Enquadramento Geográfico

« A Região Autónoma da Madeira constitui uma das regiões autónomas de Portugal, correspondendo territorialmente ao arquipélago da Madeira sendo o seu vizinho marítimo mais próximo o arquipélago espanhol das Canárias, situado ao largo de Marrocos, África. A Região é dotada de autonomia política e administrativa através do Estatuto Político Administrativo da Região Autónoma da Madeira, previsto na Constituição da República Portuguesa. A Região Autónoma da Madeira faz parte integral da União Europeia com o estatuto de região ultraperiférica do território da União, conforme estabelecido no artigo 299º-2 do Tratado da União Europeia.»

WIKIPEDIA, A ENCICLOPÉDIA LIVRE. *Região Autónoma da Madeira*. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Regi%C3%A3o_Aut%C3%B3noma_da_Madeira ,

Consultado em 2014.04.01

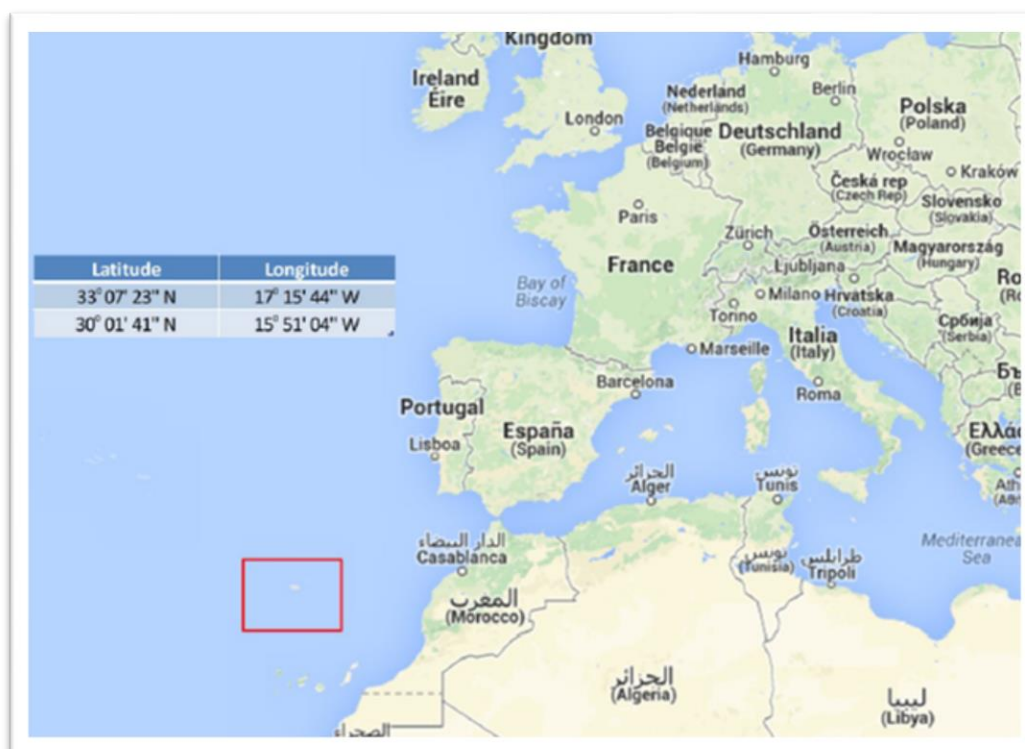


Fig.1 – Mapa de Localização

Fonte: DIREÇÃO REGIONAL DE ESTATÍSTICA DA MADEIRA. *Madeira em Números 2012* (pag. 7), Direção Regional de Estatística. Fonte: http://estatistica.gov-madeira.pt/jdownloads/Multitematicas/Madeira%20em%20Nmeros/Madeira%20em%20Nmeros%20%20Publicaes/madeira_em_numeros_2012.pdf , consultado em 2014.04.01

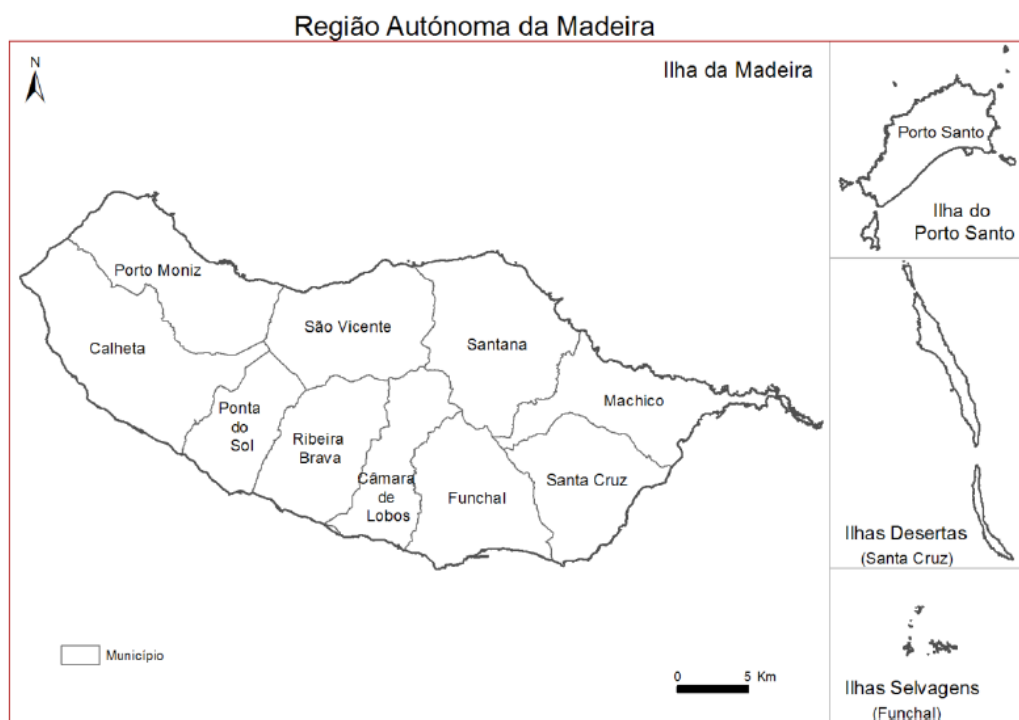


Fig.2 – Planta de Localização

Fonte: DIREÇÃO REGIONAL DE ESTATÍSTICA DA MADEIRA. *Madeira em Números 2012* (pag. 7), Direção Regional de Estatística. Fonte: http://estatistica.gov-madeira.pt/jdownloads/Multitematicas/Madeira%20em%20Nmeros/Madeira%20em%20Nmeros%20%20Publicaes/madeira_em_numeros_2012.pdf , consultado em 2014.04.01

1.1.5 Características do Território

	R.A. Madeira
Área (km ²)	801,1
Perímetro (km)	402
Comprimento máximo (km)	
Norte-Sul	343
Este-Oeste	134
Altitude (m)	
Máxima	1 862
Mínima	0

Quadro 3 – Características do Território da RAM

Fonte: DIREÇÃO REGIONAL DE ESTATÍSTICA DA MADEIRA. *Madeira em Números 2012* (pag. 8), Direção Regional de Estatística. Fonte: http://estatistica.gov-madeira.pt/jdownloads/Multitematicas/Madeira%20em%20Nmeros/Madeira%20em%20Nmeros%20%20Publicaes/madeira_em_numeros_2012.pdf, consultado em 2014.04.01

1.1.6 Indicadores Sobre o Território

	Freguesias (N.º)	Área (km ²)	Densidade populacional ^(a) (hab./km ²)	
			2011	2012
R. A. Madeira	54	801,1	329,8	328,4
Calheta	8	111,5	102,3	102,0
Câmara de Lobos	5	52,1	674,9	671,7
Funchal	10	76,1	1 444,6	1 433,5
Machico	5	68,3	314,0	312,3
Ponta do Sol	3	46,2	190,7	190,5
Porto Moniz	4	82,9	31,9	31,1
Ribeira Brava	4	65,4	201,0	199,2
Santa Cruz	5	81,5	528,7	534,1
Santana	6	95,6	78,9	77,5
São Vicente	3	78,8	70,9	70,0
Porto Santo	1	42,6	126,4	125,5

Nota: (a) Calculada com base nas estimativas (provisórias pós-censitárias) da população residente a 31 de dezembro.

Fontes: INE/DRE, Estatísticas Demográficas da RAM e DGT, Carta Administrativa Oficial de Portugal, 2012

Quadro 4 – Indicadores sobre o Território da RAM

Fonte: DIREÇÃO REGIONAL DE ESTATÍSTICA DA MADEIRA. *Madeira em Números 2012* (pag. 8), Direção Regional de Estatística. Fonte: http://estatistica.gov-madeira.pt/jdownloads/Multitematicas/Madeira%20em%20Nmeros/Madeira%20em%20Nmeros%20%20Publicaes/madeira_em_numeros_2012.pdf, consultado em 2014.04.01

A Região tem cerca de 248 mil habitantes no conjunto das 2 ilhas habitadas (Madeira e Porto Santo), a Capital é o Funchal, que concentra 40% do total da população residente no arquipélago.

1.1.8 PIB da RAM

« Neste contexto de incerteza a nível global, a Região Autónoma da Madeira (RAM) encontra-se condicionada pelas circunstâncias externas, sendo que, a nível macroeconómico, uma economia pequena e ultraperiférica, dotada de poucos recursos naturais, é fortemente afetada pelos fatores exógenos, associados à conjuntura internacional e nacional, e às circunstâncias derivadas da perturbação nos mercados financeiros.

Estes fatores conjunturais condicionam de forma determinante a evolução da economia da RAM e dificultam a continuidade na trajetória de crescimento económico a ritmos evidenciados em anos anteriores. Outras condicionantes para a Região, tendo em conta a aplicação das medidas de ajustamento previstas, prendem-se com o nível de endividamento externo de Portugal, que determinou o pedido de intervenção ao FMI, ao BCE e à Comissão Europeia (vulgo, *Troika*) e o Programa de Ajustamento Económico e Financeiro assinado pela Região com o Estado Português. » SECRETARIA REGIONAL PLANO E FINANÇAS. *Orçamento 2014: Região Autónoma da Madeira*, Relatório e Anexos (pag.14) Fonte: http://srpf.gov-madeira.pt/media/Conteudos/Ficheiros/Secretaria/DROC/Orcamentos/ORAM2014/ORAM2014_Relat.pdf, consultado em 2014.04.01

	2011Po	2012Pe
Produto Interno Bruto (milhões €)	5 141,0	4 811,5
Produto Interno Bruto <i>per capita</i> (milhares €)	20,8	19,6
Índices de disparidade (%)		
PT=100	129	125
UE27=100	100	95
Valor Acrescentado Bruto (milhões €)	4 488,0	4 155,6
Produtividade aparente do trabalho (milhares €)	39,8	x
Formação Bruta de Capital Fixo (milhões €)	1 004,2	x

Quadro 5 – Indicadores das contas regionais da RAM

Fonte: DIREÇÃO REGIONAL DE ESTATÍSTICA DA MADEIRA. *Madeira em Números 2012* (pag.23), Direção Regional de Estatística. Fonte: [http://estatistica.gov-madeira.pt/jdownloads/Multitematicas/Madeira%20em%20Nmeros/Madeira%20em%20Nmeros%20%20Publicaes/madeira em numeros 2012.pdf](http://estatistica.gov-madeira.pt/jdownloads/Multitematicas/Madeira%20em%20Nmeros/Madeira%20em%20Nmeros%20%20Publicaes/madeira%20em%20numeros%202012.pdf), consultado em 2014.04.01

« Em 2011, o PIB da Região Autónoma da Madeira (RAM) foi reavaliado para 5 141 milhões de euros (mais 29,5 milhões de euros que a estimativa preliminar), o que corresponde a um decréscimo nominal de 1,3% face a 2010. (...) Em 2012, o PIB regional voltou a cair quer em termos nominais (-6,4%), quer em termos reais (-7,1%), cifrando-se em 4 812 milhões de euros. Este resultado, tal como já tinha ocorrido no ano anterior embora de forma menos acentuada, está fortemente influenciado pela saída de diversas empresas de dimensão relevante que anteriormente operavam a partir do CINM, levando a que o VAB das atividades aí desenvolvidas tivesse sofrido uma assinalável redução. Há ainda a referir os efeitos das medidas implementadas no âmbito do Programa de Ajustamento Económico-financeiro (PAEF-RAM), iniciado em janeiro de 2012 e com impacto direto na economia regional. » DIREÇÃO REGIONAL DE ESTATÍSTICA DA MADEIRA (2013) *Contas Regionais em Foco*. Fonte: http://estatistica.gov-madeira.pt/DRE_SRPC/EmFoco/Economia_Financas/Contas_Regionais/Em_Foco/emfoco.htm, consultado em 2014.04.01

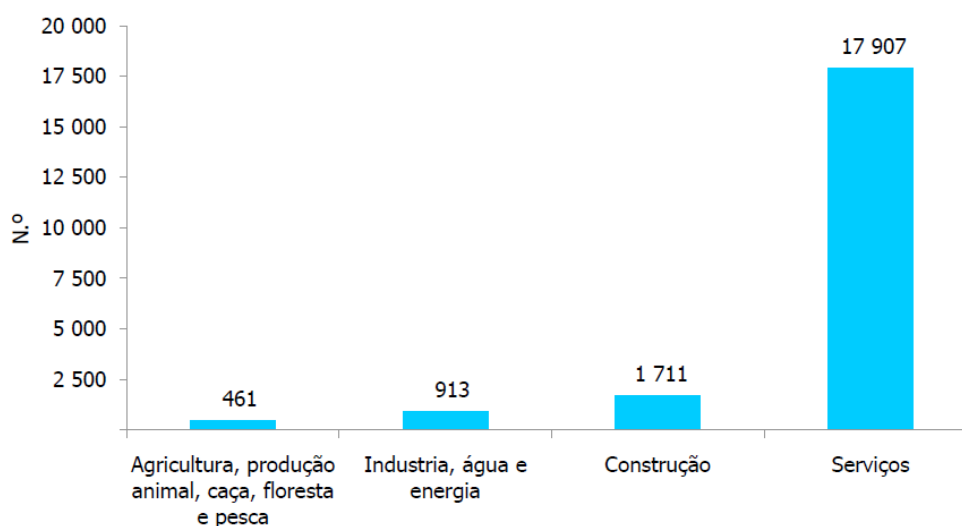
1.1.9 Principais Factores de Desenvolvimento da Economia da RAM

« A economia da região assenta fundamentalmente no sector terciário (representando cerca de 75,3% do emprego). Neste sector, adquirem particular relevo os serviços da Administração Pública (incluindo Segurança Social, Educação, Saúde e Apoio Social), representando 30,5% dos postos de trabalho existentes na região. As actividades de Comércio representam 11,9% do total do emprego na região e as do Alojamento e Restauração 12,9%. O Turismo constitui, com efeito, o principal impulsionador e a maior fonte de receitas da economia regional. » EURES: O PORTAL EUROPEU DE MOBILIDADE PROFISSIONAL. *Informações sobre o Mercado de Trabalho*. Fonte: <https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?lang=pt&acro=lmi&catId=438&countryId=PT®ionId=PT3&langChanged=true>, consultado em 2014.04.02

1.1.9.1. Serviços

« (...) no que respeita à distribuição dos ativos empregados pelos sectores de atividade económica, o sector com maior peso é o dos “Serviços” (77,2%), seguido da “Indústria, Construção, Energia e Água” (11,9%) e da “Agricultura, Produção Animal, Caça e Silvicultura e Pesca”, com 10,9% do total do emprego. » DIREÇÃO REGIONAL DE ESTATÍSTICA DA MADEIRA. *Boletim Trimestral de Estatística: 3º Trimestre 2013* (pag.6), Direção Regional de Estatística. Fonte: <http://estatistica.gov-madeira.pt/index.php/download-now-3/multitematicas-gb/multitematicas-bte-gb/multitematicas-bte-publicacoes-gb/finish/204-boletim-trimestral-de-estatistica-publicacoes/549-boletim-estatistico-3-trimestre-2013>, consultado em 2014.04.01

EMPRESAS COM SEDE NA RAM, SEGUNDO OS SETORES DE ATIVIDADE, 2012



Fonte: INE/DRE, Anuário Estatístico da RAM

Fig.3 – Empresas com sede na RAM por setor de atividade, 2012

Fonte: DIREÇÃO REGIONAL DE ESTATÍSTICA DA MADEIRA. *Madeira em Números 2012* (pag.26), Direção Regional de Estatística. Fonte: http://estatistica.gov-madeira.pt/jdownloads/Multitematicas/Madeira%20em%20Nmeros/Madeira%20em%20Nmeros%20%20Publicaes/madeira_em_numeros_2012.pdf, consultado em 2014.04.01

As empresas no sector dos serviços representavam 85,3% do total de empresas na RAM, em 2012.

1.1.10 Estrutura das Exportações e Importações

« (...) Nos primeiros seis meses deste ano e em comparação com o semestre homólogo do ano passado, verificou-se uma quebra na expedição, mas um acréscimo na chegada, pelo que o saldo comercial com a UE foi mais negativo no 1º semestre de 2013 (-32,8 milhões de euros) do que entre janeiro a junho do ano passado (-21,6 milhões de euros). No que respeita ao comércio estabelecido com países terceiros (extra-UE) no 1º semestre de 2013, o saldo foi positivo em 21,0 milhões de euros, superior aos 16,3 milhões de euros registados no período homólogo do ano anterior. Esta evolução resultou de um crescimento nas exportações (+13,5%) e de uma quebra nas importações (-17,5%). » DIREÇÃO REGIONAL DE ESTATÍSTICA DA MADEIRA. *Boletim Trimestral de Estatística: 3º Trimestre 2013* (pag.15), Direção Regional de Estatística. Fonte: <http://estatistica.gov-madeira.pt/index.php/download-now-3/multitematicas-gb/multitematicas-bte-gb/multitematicas-bte-publicacoes-gb/finish/204-boletim-trimestral-de-estatistica-publicacoes/549-boletim-estatistico-3-trimestre-2013>, consultado em 2014.04.01

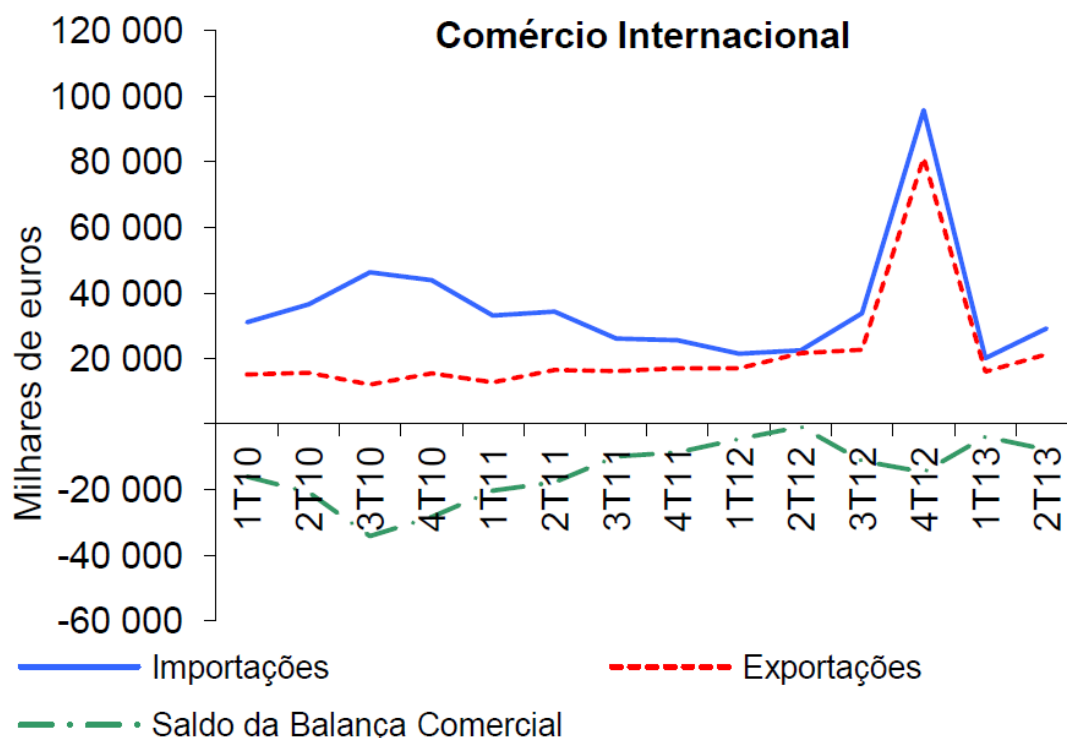


Fig.4 – Saldo da Balança Comercial da RAM

Fonte: DIREÇÃO REGIONAL DE ESTATÍSTICA DA MADEIRA. *Boletim Trimestral de Estatística: 3º Trimestre 2013* (pag.15), Direção Regional de Estatística.

Fonte: <http://estatistica.gov-madeira.pt/index.php/download-now-3/multitematicas-gb/multitematicas-bte-gb/multitematicas-bte-publicacoes-gb/finish/204-boletim-trimestral-de-estatistica-publicacoes/549-boletim-estatistico-3-trimestre-2013>, consultado em 2014.04.01

Segundo o Anuário Estatístico da Região Autónoma da Madeira 2012, as exportações têm como principais destinos: Itália com um peso significativo, seguida de Espanha, França, Reino Unido, Luxemburgo e Alemanha no mercado Intra-UE27, no mercado Extra-UE, as transações centram-se em Angola, seguida por Moçambique e Cabo Verde. No que respeita às importações, o principal mercado abastecedor é Espanha e França, seguidos de Itália, Países Baixos e Alemanha, e por fim Bélgica a Reino Unido dentro do mercado Intra-UE27, no mercado Extra-UE, Angola é líder nas trocas comerciais, seguida por Moçambique e Cabo Verde (consultar anexo n.º1).

O comércio exterior regional é caracterizado por veículos e outro material de transporte, máquinas e aparelhos, seguido de produtos alimentares, com especial destaque para o Vinho e o Bordado, nas exportações. Nas importações, destacam-se veículos e outro material de transporte, metais comuns e produtos agrícolas.

REPARTIÇÃO DAS EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES POR SECÇÕES DA NOMENCLATURA COMBINADA, 2012

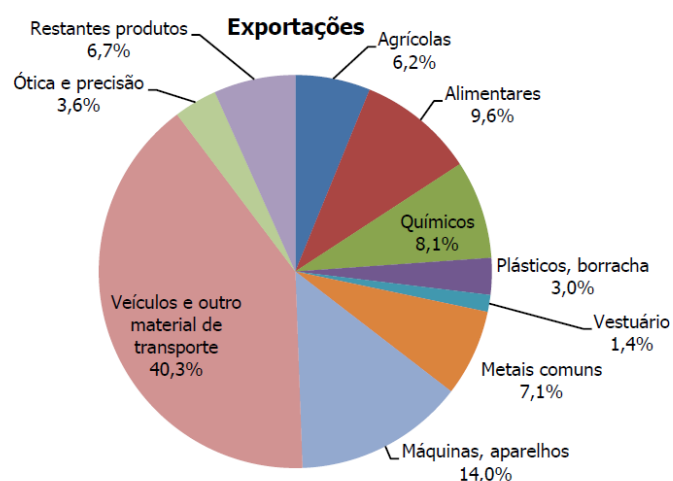


Fig.5 – Exportações

DIREÇÃO REGIONAL DE ESTATÍSTICA DA MADEIRA. *Madeira em Números 2012* (pag.27), *Direção Regional de Estatística*. Fonte: <http://estatistica.gov-madeira.pt>

madeira.pt/jdownloads/Multitematicas/Madeira%20em%20Nmeros/Madeira%20em%20Nmeros%20%20Publicaes/madeira_em_numeros_2012.pdf, consultado em 2014.04.01

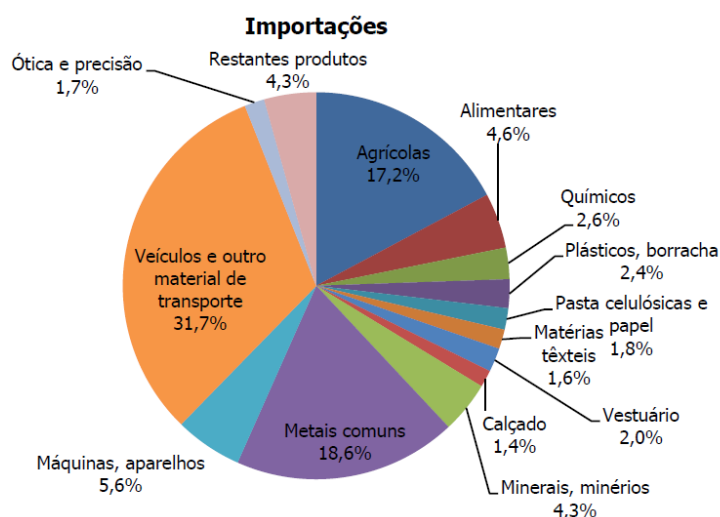


Fig.6 – Importações

DIREÇÃO REGIONAL DE ESTATÍSTICA DA MADEIRA. *Madeira em Números 2012* (pag.27), *Direção Regional de Estatística*. Fonte: http://estatistica.gov-madeira.pt/jdownloads/Multitematicas/Madeira%20em%20Nmeros/Madeira%20em%20Nmeros%20%20Publicaes/madeira_em_numeros_2012.pdf, consultado em 2014.04.01

1.2 Enquadramento Microeconómico

1.2.1 O Centro Internacional de Negócios da Madeira

Análise Setorial e importância no Contexto Regional

O Centro Internacional de Negócios da Madeira surge sempre nas intenções do Governo como uma ferramenta de desenvolvimento da economia Regional.

« Contribuindo de forma muito significativa, mesmo decisiva, para a empregabilidade qualificada – atualmente 2800 postos de trabalho de forma direta e indireta - e para a economia regional em geral – representando cerca de 20% do PIB Regional - dada a transversalidade dos efeitos reprodutores do investimento e serviços sedeados no espaço regional, o CINM é claramente uma das prioridades estratégicas para a Madeira e sua população, ainda mais se considerarmos também o elevado potencial de receita fiscal que já hoje se concretiza e que se afigura exponencial – na ordem dos 140 milhões de euros ou seja, mais 20% da receita fiscal atual - com a entrada em vigor do denominado Terceiro Regime já em 2012. (...) o CINM é indispensável ao futuro da Economia da Madeira, sendo um fator primordial de estabilidade e desenvolvimento económico e social, do qual não se pode prescindir, sob pena de comprometermos uma oportunidade irrepetível, determinante para o processo de consolidação económica e financeira que agora se desenvolve. » GOVERNO REGIONAL (2011) *Programa de Governo da Região Autónoma da Madeira 2011 – 2015* (pag. 43) Fonte: http://vp.gov-madeira.pt/pdf/documentos/programa_de_governo_2011-2015.pdf, consultado em 2014.04.02

Segundo notícia uma notícia no Expresso 24 de Fevereiro de 2014, a receita proveniente do CINM em 2013, diminuiu em relação a 2012, sendo responsável por 14% de toda a receita fiscal da Madeira em 2013, totalizando 123 milhões de euros. EXPRESSO. Fonte: <http://expresso.sapo.pt/centro-internacional-de-negocios-garantiu-14-da-receita-fiscal-da-madeira-em-2013=f857733>, consultado em 2014.04.02

« Europa 2020, não é conciliável, nem com cortes significativos nos apoios à Madeira como os perspectivados a título da Política de Coesão, nem com a obstaculização sistemática ao principal instrumento de que a Região dispõe para modernizar e diversificar a sua economia, o Centro Internacional de Negócios da Madeira.

A conjugação de todas as oportunidades e hipóteses de financiamento europeu, incluindo os instrumentos fiscais, deve ser imperativamente proporcionada pela UE a esta Região no período 2014 - 2020, de modo a alavancar a competitividade, a diversificação e internacionalização da economia regional e atenuar os efeitos da grave crise económica e financeira especialmente sentida no seu território.

Apenas desta forma será possível criar as condições para a retoma do crescimento económico e criação de emprego. » GOVERNO REGIONAL (2013) *Plano de Ação RUP 2020: Região Autónoma da Madeira* (pág. 27) Governo Regional. Fonte: http://ec.europa.eu/regional_policy/activity/outermost/doc/plan_action_strategique_eu2020_madeira_pt.pdf, consultado em 2014.04.02

Enquadramento Histórico

« Também conhecido por Zona Franca da Madeira, foi criado formalmente nos anos 80 como instrumento de desenvolvimento económico regional. O CINM consiste num conjunto de incentivos, sobretudo de natureza fiscal, concedidos com o objetivo de atrair investimento externo para a Madeira, sendo reconhecido como o mecanismo mais eficiente para a modernização, diversificação e internacionalização da economia regional.

A decisão de criar o CINM resultou de um processo rigoroso de análise e de ponderação. Outros territórios, em condições geográficas comparáveis e com economias estruturalmente semelhantes, haviam implementado com sucesso projetos de atração de investimento externo, baseados em atividades de serviços internacionais, tornando-se assim exemplos de políticas bem sucedidas de desenvolvimento. » INTERNATIONAL BUSINESS CENTRE OF MADEIRA. O CINM. Fonte: http://www.ibc-madeira.com/O_CINM.aspx?ID=679, consultado em 2014.04.02

Setores de Atividade

« O CINM foi constituído inicialmente por quatro principais áreas de atividade, Zona Franca Industrial, Registo Internacional de Navios (MAR), Serviços Internacionais e Serviços Financeiros. Este último sector foi, no entanto, excluído do regime de benefícios fiscais aplicável às entidades licenciadas no CINM a partir de 2003, tendo sido descontinuado a partir de 2011.

Diversas actividades são desenvolvidas no âmbito destes sectores principais, incluindo o comércio internacional, a consultoria, marketing, comércio eletrónico e telecomunicações, a gestão de participações através de uma sociedade holding pura portuguesa (SGPS), a gestão de propriedade intelectual, atividades de produção, montagem e armazenagem desenvolvidas no parque industrial, assim como o registo de navios e iates no MAR e o desenvolvimento de atividades de afretamento e transporte marítimo. » INTERNATIONAL BUSINESS CENTRE OF MADEIRA. *O CINM*. Fonte: http://www.ibc-madeira.com/O_CINM.aspx?ID=679, consultado em 2014.04.02

1.2.2 A Sociedade de Desenvolvimento da Madeira

« É a entidade responsável, na qualidade de concessionária, pela gestão, administração e promoção do Centro Internacional de Negócios da Madeira (CINM), nas suas quatro áreas. Tais responsabilidades incluem a emissão das licenças de instalação e funcionamento das empresas no CINM, na sequência do licenciamento da atividade efetuada pelo Governo Regional da Madeira, bem como a construção de infraestruturas na Zona Franca Industrial da Madeira e a promoção do Registo Internacional de Navios da Madeira – MAR e dos restantes serviços inseridos no âmbito do CINM. » INTERNATIONAL BUSINESS CENTRE OF MADEIRA. *A SDM*. Fonte: http://www.ibc-madeira.com/a_sdm.aspx?ID=681, consultado em 2014.04.03

Enquadramento Histórico

« A S.D.M. foi criada em 1984 como sociedade por quotas e de economia mista tendo, desde o início da sua atividade, colaborado com os Governos Regionais e Nacionais na definição dos termos em que deveria ser conduzida a concretização e desenvolvimento do CINM. Em 1987, foi adjudicada à S.D.M. a concessão de exploração da Zona Franca da Madeira, ou Centro Internacional de Negócios da Madeira, em regime de serviço público e por um prazo de 30 anos. » INTERNATIONAL BUSINESS CENTRE OF MADEIRA. *A SDM*. Fonte: http://www.ibc-madeira.com/a_sdm.aspx?ID=681, consultado em 2014.04.03

Responsabilidades

« Como parte das suas responsabilidades, a S.D.M. recebe e emite, em articulação com o Governo Regional da Madeira, as licenças de instalação e funcionamento das empresas no CINM. Adicionalmente, procede à cobrança das taxas de instalação e anuais, devidas à Região Autónoma da Madeira pelas empresas instaladas e embarcações registadas, que constituem receita pública.

Outros aspetos operacionais, comerciais, legais e regulamentares, como as mutações constantes dos mercados, a competição permanente entre os diversos Centros de Negócios, as orientações internas de cada Estado-membro e as diretivas adotadas pela União Europeia merecem toda a atenção dos responsáveis da S.D.M. que, em permanente colaboração com as autoridades regionais, nacionais e europeias, procuram desenvolver eficazmente o programa do CINM, dando cumprimento aos objetivos para os quais este foi criado. (...) A nível operacional, a S.D.M. colabora de forma próxima com diversos prestadores de serviços de apoio às entidades que se instalam no CINM. Estas entidades, denominadas "sociedades de management" encontram-se listadas na secção Serviços de Apoio. » INTERNATIONAL BUSINESS CENTRE OF MADEIRA. A SDM. Fonte: http://www.ibc-madeira.com/a_sdm.aspx?ID=681, consultado em 2014.04.03

1.2.3 Caracterização do Mercado Alvo

O nosso mercado alvo serão empresas Portuguesas Exportadoras ou Importadoras e Empresas Internacionais da Industria Naval.

1.2.4 Definição de Clientes

1.2.4.1 Serviços Internacionais

Das 100 maiores empresas exportadoras de Portugal que constam da listagem do Diário Económico de Dezembro de 2013, pretendemos captar 5% no primeiro ano de atividade, o que se traduz em 5 novas empresas. DIÁRIO ECONÓMICO Nº 5825 *Desafios de Portugal: As maiores Exportadoras*. Fonte consultada: http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais_sp/exportadoras18.pdf, consultado em 2014.04.10

1.2.4.2 Registo de Navios e Registo de Sociedades de Shipping

O facto do Panamá ser a maior Nação Marítima da Terra, oferecendo a Bandeira de Conveniência, será um fator de oportunidade, para a Moonstone, de atrair clientes do Panamá para a Madeira, oferecendo o Registo de Segunda Bandeira, que garante o acesso a condições de controle, inspeção, fiscalização e segurança por parte do estado, com o navio, sua carga e tripulantes.

« As bandeiras de conveniência são as bandeiras de alguns países, carentes de capital económico para a armação de seus próprios navios e/ou não possuem estaleiros para construí-los, e que "aceitam serviços de terceiros(por assim dizer)". Facilitam segundo a sua conveniência, o registo de embarcações estrangeiras. Geralmente "barcos grandes" e/ou "navios", que possam oferecer empregos e benefícios trabalhistas para esse país carente do mais que necessário capital para a sua população. Dai partindo; para que os armadores possam usufruir também dessa bandeira, por sua vez(pela associação com o país deficiente em capital) e possam retirar benefícios, sejam eles fiscais, legais ou outros, superiores aos que teriam no seu país natal(jogada económica - devido à chamada "deseconomia de escala", de seus próprios países de origem); desde que, portanto, mais da metade da tripulação seja desses países que cedem a bandeira de conveniência(desses países), para poder justificá-la perante as autoridades de fiscalização do mar, segundo a tradição e o Direito do Mar, para então que a tripulação tenha o trabalho merecido e a cobertura desse país de conveniência(associação entre o capital(investimento do armador) e o trabalho(da tripulação). Se não houver essa observação fundamental, torna-se uma "bandeira pirata, ou que vem a cobrir as atividades de uma pirataria, segundo os fundamentos do Mar" e presa da fiscalização. Nos últimos anos as bandeiras de conveniência , devido à falta de fiscalização, servem cada vez mais para registar navios que estão abaixo dos padrões exigidos na Europa, Estados Unidos, Japão ou Canadá. Estes navios são designados substandard, que acabam por colocar em risco a tripulação beneficiada pela conveniência. »

WIKIPEDIA, A ENCICLOPÉDIA LIVRE. *Bandeira de Conveniência*. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Bandeira_de_conveni%C3%Aancia, consultado em 2014.04.04

« O Panamá, país da América Central com área ligeiramente inferior a Portugal, é a maior nação marítima da Terra. Em segundo lugar apresenta-se a Libéria, um país africano ligeiramente maior que o nosso país. » TRANSPORTE MARITIMO GLOBAL, TRANSPORTE MARITIMO. *Registo de Navios e Estados de Bandeira, Post de 5 de Março de 2014*. Fonte: <http://transportemaritimoglobal.com/tag/unclos/>, consultado em 2014.04.04

« No final de 2012, o Panamá apresentava o número de 8127 navios registados no seu país, num total de 328.219 toneladas de Porte Bruto. Desta capacidade, 99,97% pertence a navios de propriedade estrangeira. » SARDINHA, A. (2013) *Registo de navios Estados de bandeira* (pag. 4) Colecção Mar Fundamental. Fonte: <http://transportemaritimoglobal.files.wordpress.com/2013/09/registo-de-navios-estados-de-bandeira.pdf>, consultado em 2014.04.04

« No início de 2012, alguns anos após a crise económica e financeira de 2008, a frota mundial continuava a expandir-se, atingindo o número de 104.305 navios comerciais em serviço, com uma capacidade de 1,5 biliões de toneladas de Porte Bruto (deadweight), um aumento de 10% relativamente a 2011 e de 37% relativamente aos quatro anos anteriores. » SARDINHA, A. (2013) *Registo de navios Estados de bandeira* (pag. 5) Colecção Mar Fundamental. Fonte: <http://transportemaritimoglobal.files.wordpress.com/2013/09/registo-de-navios-estados-de-bandeira.pdf>, consultado em 2014.04.04

Sabendo que 1,5 biliões de toneladas, corresponde a 104.305 navios e que 13% do registo mundial de navios (13451 navios) está no Panamá, pretendemos atingir 1% no primeiro ano de atividade, do registo de navios do Panamá, o que se traduz em 134 navios.

Através de Parcerias com empresas no Panamá:

- Panamá Legal Services Abogados

Link: http://www.panama-offshore-services.com/panama_maritime_law.htm, consultado em 2014.04.04

- RBC Rivera Bolívar Castañedas Attorneys Law

Link:

<http://www.rbc.com.pa/AreasPracticas/DerechoMaritimoyAbanderamientodeNaves/PanamaCentroMaritimoInternacional/tabid/83/language/en-US/language/es-PA/Default.aspx>, consultado em 2014.04.04

- PSR Law - Panamá Ship Registration - Maritime Consultants

Link: <http://www.panamashipregistration.com/es/registro-maritimo-abogados-panama>, consultado em 2014.04.04

1.2.5 Concorrência Direta

A concorrência neste momento é o conjunto de todas as 19 empresas com o Estatuto de Sociedades de Management instaladas no CINM, no entanto excluem-se, à partida, as que não possuem em pleno funcionamento um “site” online. Desta forma tomam-se como concorrentes diretas, as 12 empresas descritas no anexo n.º 2.

1.2.6 Concorrência Indireta

Ter um site online é fundamental para qualquer empresa, no Mercado Globalizado dos nossos dias. O site é uma ferramenta que possibilita a comunicação com os potenciais clientes. Excluem-se as 7 empresas, descritas no anexo n.º 3, que pelo fato de não possuírem site em funcionamento, que será um fator de eliminação por parte do "cliente contemporâneo", por demonstrar falta de transparência e uma falha de comunicação da empresa com a realidade dos nossos dias.

2. Análise Interna e Reflexão Estratégica de Crescimento

2.1 Historial da Empresa

A Moonstone Management é uma empresa licenciada para operar no âmbito institucional do CINM.

O referido licenciamento foi emitido pela SRPF em 20/11/2013, e pela SDM – Sociedade de Desenvolvimento da Madeira em 21/11/2013.

A sociedade iniciou a sua atividade na AT em 29/11/2013.

Apesar do início de atividade na AT em 29/11/2013, a empresa só iniciou efetivamente a sua atividade em Janeiro de 2014.

A empresa Moonstone surgiu com o seu core business bem definido na área dos serviços de contabilidade e consultadoria, como uma extensão da empresa Globalfisco, empresa de Contabilidade e Consultadoria que é sua parceira, mas para empresas internacionais e/ou clientes nacionais exportadores de produtos ou serviços.

Neste momento a empresa está em pleno funcionamento e com reconhecimento do Estatuto de Sociedade de Management, junto da SDM.

A composição do capital social da sociedade, no valor de 5000€, está repartido da seguinte forma:

- Ricardo Lívio Borges Sousa e Freitas - uma quota de 3500€ (70%);
- Tania Catarina de Sousa Fernandes - uma quota de 1500€ (30%).

2.2 Missão

A Moonstone tem como Missão ser reconhecida como um parceiro de negócios que disponibiliza soluções e serviços, para maximizar o desempenho dos seus clientes, investidores e empresas, através da disponibilização de um sistema fiscal vantajoso.

2.3 Visão

Tem como Visão:

- Aperfeiçoamento constante
- Gerir com integridade e exatidão negócios de sucesso
- Fidelizar clientes

2.4 Valores

Tem como Valores e Princípios:

Qualidade - O cliente é a nossa prioridade;

Cliente - Apresentamos soluções de sucesso para reduzir a carga fiscal;

Indivíduos - A nossa Equipa é essencial para o desenvolvimento da relação de confiança com os nossos clientes;

Integridade - É com transparência que a nossa empresa faz uma gestão honrada e responsável da sua carteira de clientes;

Aperfeiçoamento - A melhoria e a formação constante são fundamentais, no ambiente competitivo dos negócios.

2.5 Estratégia Global da empresa

A estratégia global da empresa passa pela captação de clientes PME's nacionais, numa primeira abordagem, e empresas asiáticas, numa segunda fase.

2.6 Cadeia de Valor

« Uma cadeia de valor representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final. O conceito foi introduzido por Michael Porter em 1985. Ao decompor uma organização nas suas atividades de relevância estratégica, torna-se possível analisar o comportamento dos custos e as fontes existentes assim como potenciais de diferenciação em cada processo de negócio, otimizando o valor final que o seu produto representa para o cliente. A liderança de custo e a diferenciação pela qualidade acrescem valor ao produto e proporcionam vantagem competitiva à organização no contexto da indústria em que se insere. A cadeia de valor de uma organização insere-se num contexto mais amplo de atividades e constitui um sistema de valores onde estão integradas também as cadeias de valor de fornecedores e de distribuidores. » WIKIPEDIA, A ENCICLOPÉDIA LIVRE. *Cadeia de Valor*. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Cadeia_de_valor, consultado em 2014.04.05

A figura que se segue, caracteriza a cadeia de valor no processo de comercialização do serviço prestado pela Moonstone.

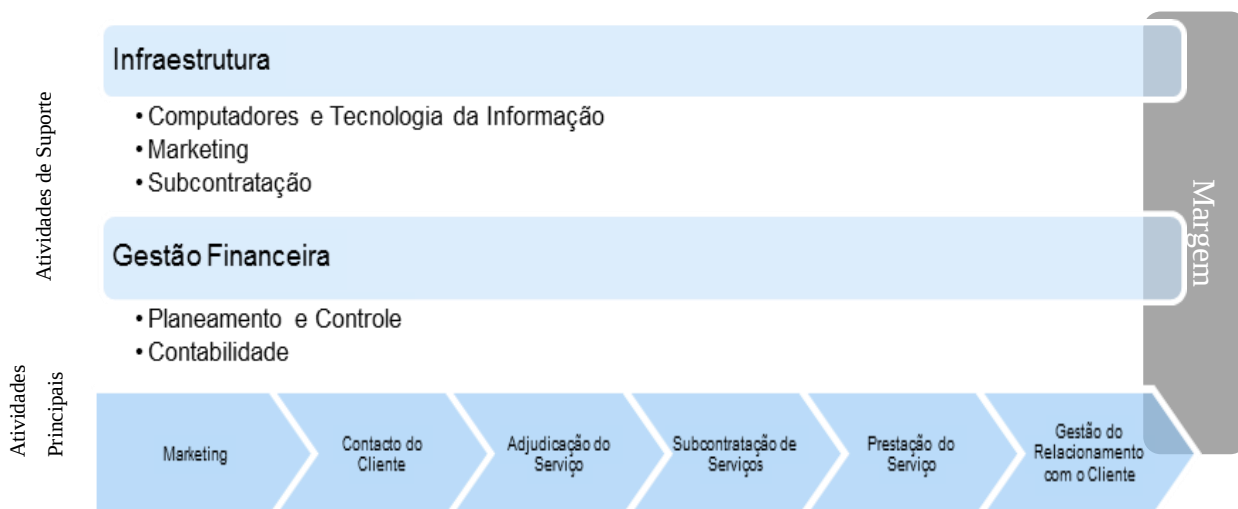


Fig.7 – Cadeia de Valor (adaptação de cadeia de valor de Porter (1985))

2.7 Serviços Prestados pela Moonstone Management

A Empresa enquanto Sociedade de Management, é uma entidade reconhecida pela SDM - *Sociedade de Desenvolvimento da Madeira*, como especialista na prestação de todo o tipo de serviços de apoio às empresas que se instalam no CINM - Centro Internacional de Negócios da Madeira, nomeadamente prestação de serviços de Constituição e Administração de Empresas (constituição de sociedades no âmbito do CINM, pedidos de licença, renovação de licenças anuais, abertura de conta bancária, sede social, representação local, gestão e administração de empresas, alterações estatutárias e transformações societárias), Serviços Profissionais (contabilidade, processamento de salários, consultoria legal, planeamento fiscal, serviços de secretariado, serviços de recrutamento, estudos de viabilidade económico-financeira, implementação de projetos de e-commerce, implementação de projetos industriais) e Registo de Navios e Iates (registo de navios, registo de iates comerciais e de recreio, representação legal de navios e iates).

2.8 Setores de Atividade

« A Madeira oferece um pacote muito atrativo de vantagens para o investimento direto nas atividades de trading, holdings e outros serviços internacionais: baixa tributação, infraestruturas de alta qualidade, serviços de apoio eficientes, baixos custos operacionais, segurança e qualidade de vida.

A sua plena integração no território e ordenamento jurídico português e, consequentemente, a sua total integração na União Europeia proporcionam ao CINM credibilidade, transparência e estabilidade e, por outro lado, permite a todas as empresas licenciadas no CINM adquirir pleno estatuto português, beneficiando automaticamente de um número fiscal e acedendo à rede de tratados para evitar a dupla tributação ratificados por Portugal assim como a todas as diretivas europeias.

O regime fiscal em vigor encontra-se formalmente aprovado pela Comissão Europeia até 2020 como um regime legal de auxílios de Estado, sustentado no estatuto oficial de Região Ultraperiférica atribuído à Região Autónoma da Madeira e com plena observância de todas as orientações da U.E., nomeadamente as estipuladas no “Código de Conduta”. » INTERNATIONAL BUSINESS CENTRE OF MADEIRA. *Trading, Holding & Outros Serviços*. Fonte: <http://www.ibc-madeira.com/Default.aspx?ID=625>, consultado em 2014.04.03

De entre os setores de atividade no âmbito do CINM, a Zona Franca da Industrial, o Setor de Serviços Internacionais e o Registo Internacional de Navios, o nosso foco, será, os Serviços Internacionais e o Registo Internacional de Navios.

2.8.1 Serviços Internacionais

« Entre as atividades mais comuns desenvolvidas no âmbito deste sector destacam-se as de trading internacional, a consultadoria, a gestão de propriedade intelectual, o comércio eletrónico, as telecomunicações, o desenvolvimento de projetos imobiliários e a gestão de participações sociais através de sociedades SGPS (holdings puras).» SDM (2012) *Dossier Informativo: Centro Internacional de Negócios da Madeira* (pag. 13) Centro Internacional de Negócios da Madeira. Fonte: https://www.eiseverywhere.com/file_uploads/41f6926ed76af672656ff7e6cc13d13a_Do ssier Informativo2012_JNEGocios.pdf, consultado em 2014.04.03

2.8.1.1. Vantagens e Requisitos

« Comissão Europeia voltou a prorrogar o prazo para a admissão de novas empresas no Centro Internacional de Negócios da Madeira (CINM).

A exemplo do que já havia sido feito no final de 2013, a Comissão Europeia voltou a prorrogar o prazo para a admissão de novas empresas no Centro Internacional de Negócios da Madeira (CINM), por mais seis meses, no âmbito do actual Regime III, desta feita até 31 de Dezembro de 2014.

Trata-se de uma medida que vai ao encontro das expectativas de todos os envolvidos no desenvolvimento desta praça de negócios, transmitindo uma mensagem de confiança aos mercados, já que estende o prazo anteriormente prorrogado até ao fim de Junho até de 31 de Dezembro deste ano.

Esta nova prorrogação visa evitar qualquer interrupção no processo normal de admissão de novas empresas no CINM, resultante do processo de notificação à Comissão Europeia e de negociação do próximo Regime IV do CINM, cujos benefícios deverão estender-se para além de 2020. » CENTRO INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS DA MADEIRA. *Ultimas Notícias.* Fonte: http://www.abc-madeira.com/%C3%BAUltimas_not%C3%ADcias.aspx?ID=686&Action=1&NewsId=1405&PID=3066, consultado em 2014.04.03

« O regime atual de benefícios fiscais permite o licenciamento de entidades no âmbito do CINM até 30 de Junho de 2014, aplicando uma taxa reduzida de IRC sobre o lucro destas entidades até ao fim do ano 2020, assim como alguns benefícios adicionais de acordo com a tabela seguinte:

Sociedade licenciadas após 2007*	
Tributação dos Rendimentos	
Imposto sobre os Rendimentos	5% ⁽¹⁾
Dividendos/ Mais-Valias	0% ⁽²⁾
Royalties	2,5% ⁽³⁾ ou 5%
Imposto de selo	Plena isenção
Retenção na Fonte	
Dividendos	0% ⁽⁴⁾ ; or 5% to 28% ⁽⁵⁾
Juros	0% ⁽⁶⁾
Mais Valias	0%
Royalties	0%
Serviços	0%

1 A taxa geral de 23% será aplicável aos rendimentos derivados de actividades de serviços prestadas a residentes em território português

2 Se relativas a participações de, pelo menos, 5% detidas por um período mínimo de 2 anos, entre outras condições. Nos restantes casos, será aplicável a taxa de 5%

3 Se referentes a rendimentos provenientes de contratos que tenham por objeto a cessão ou a utilização temporária de direitos de propriedade industrial sobre patentes e desenhos ou modelos industriais sujeitos a registo em Portugal

4 Quando pagos a sociedades-mãe residentes em países da U.E. e da E.E.E. ou em países com os quais Portugal tenha uma ADT com cláusula para a troca de informação em matéria fiscal

5 De acordo com os diversos ADTs (5%, 10% or 15%) ou com o regime geral (25%) na ausência de ADT; Ou quando pago a pessoas singulares (28%)

6 Com a excepção de juros pagos a sócios/ accionistas

Quadro 6 - Benefícios Fiscais

SDM. *Madeira: Soluções Globais para Investimentos de Sucesso. Guia dos Serviços Internacionais.* (pág. 4) Centro Internacional de Negócios da Madeira. Fonte: http://www.ibc-madeira.com/Admin/Public/Download.aspx?file=Files%2FFiler%2FSDM%2FGuides%2FGuide_IntlServices_PT.pdf, consultado em 2014.04.07

Por forma a beneficiarem das reduções fiscais, as empresas licenciadas no CINM terão que cumprir com um dos seguintes requisitos:

- Criação de um até cinco postos de trabalho nos seis primeiros meses de atividade e realização de um investimento mínimo de €75.000 na aquisição de ativos fixos, corpóreos ou incorpóreos, nos dois primeiros anos de atividade;
- Criação de seis ou mais postos de trabalho nos primeiros seis meses de atividade.

* N.B.: Esta tabela não constitui uma apresentação pormenorizada da tributação e condições aplicáveis às sociedades do CINM mas apenas um sumário dos principais

aspetos do regime fiscal em vigor não dispensando, assim, a consulta à legislação relevante.

Por outro lado, as taxas reduzidas de IRC serão aplicáveis até a um limite máximo, aplicável sobre a matéria coletável, determinado em função do número de postos de trabalho mantidos pelas empresas, nos termos seguintes:

Nº de postos de trabalho	Investimento Mínimo	Limite
1,2	€ 75.000	€ 2.730.000
3 a 5	€ 75.000	€ 3.550.000
6 a 30	-	€ 21.870.000
31 a 50	-	€ 35.540.000
51 a 100	-	€ 54.680.000
Mais de 100	-	€ 205.500.000

Quadro 7 – Plafonds

SDM. *Madeira: Soluções Globais para Investimentos de Sucesso. Guia dos Serviços Internacionais*. (pág. 5) Centro Internacional de Negócios da Madeira. Fonte: http://www.ibc-madeira.com/Admin/Public/Download.aspx?file=Files%2FFiler%2FSDM%2FGuides%2FGuide_IntlServices_PT.pdf, consultado em 2014.04.07

Outros benefícios fiscais

As sociedades do CINM estão isentas de imposto de selo sobre documentos, livros, papéis, contratos, operações, e outros atos e produtos previstos na tabela geral desde que os restantes intervenientes sejam entidades licenciadas no CINM ou não residentes no território nacional.

As sociedades licenciadas no CINM beneficiam igualmente das seguintes isenções:

- IMT e imposto sobre as sucessões e doações devidos pelas aquisições de bens imóveis destinados à sua instalação;
- Imposto sobre as mais-valias relativamente a transmissões onerosas de terrenos para construção e de bens ou valores do ativo imobilizado por elas mantidos como reserva ou para fruição;
- Taxas, derramas e impostos locais.

O regime fiscal do CINM foi estabelecido pelos artigos 33º e 36º do Estatuto dos Benefícios Fiscais, assim como pelo Decreto Lei 165/86, de 26 de Junho.

Taxa de IVA

A taxa normal de IVA na Madeira é de 22% desde Abril 2012.

Convenções para evitar a dupla tributação.

Todas as entidades licenciadas a operar no âmbito do CINM têm acesso à rede de convenções para evitar a dupla tributação ratificadas por Portugal, que podem ser consultadas em <http://www.ibcmadeira.com/>. » SDM. Madeira: Soluções Globais para Investimentos de Sucesso. Guia dos Serviços Internacionais. (pág. 4 e 5) Centro Internacional de Negócios da Madeira. Fonte: http://www.ibc-madeira.com/Admin/Public/Download.aspx?file=Files%2FFiler%2FSDM%2FGuides%2FGuide_IntlServices_PT.pdf, consultado em 2014.04.07

2.8.2 Registo Internacional de Navios da Madeira – MAR

« A constatação de que os armadores Portugueses continuavam a recorrer às bandeiras de conveniência para poderem obter as condições mínimas para sobreviver à fortíssima concorrência internacional e a necessidade de alargar o âmbito do Centro Internacional de Negócios da Madeira (CINM) a uma atividade de evidente vocação internacional que se articula amplamente com os seus outros sectores de atividade, são duas das principais razões que determinaram a criação, em 1989, do Registo Internacional de Navios da Madeira (MAR). » SDM (2012) *Dossier Informativo: Centro Internacional de Negócios da Madeira* (pag. 12) Centro Internacional de Negócios da Madeira. Fonte: https://www.eiseverywhere.com/file_uploads/41f6926ed76af672656ff7e6cc13d13a_Dossier_Informativo2012_JNEGocios.pdf, consultado em 2014.04.07

2.8.2.1 Vantagens Sociedades de Shipping:

« - O regime fiscal do CINM é plenamente aplicável às sociedades de transporte marítimo (Shipping) devidamente licenciadas, quer disponham ou não de navios registados no MAR;

- A taxa de imposto sobre o rendimento das empresas é de 5%;
- Isenção de obrigação de reter na fonte no pagamento de royalties, serviços e juros a não sócios;
- Crédito de imposto por dupla tributação internacional;
- Isenção de retenção na fonte na distribuição de dividendos a sócios corporativos da UE com aplicação da diretiva mães e filhas;
- Isenção de imposto sobre as mais-valias na venda de participações na empresa da Madeira (não aplicável a entidades residentes em Portugal ou em paraísos fiscais);
- Isenção de Imposto de selo;
- Isenção de emolumentos notariais e de registo. » CENTRO INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS DA MADEIRA. *Benefícios Fiscais*. Fonte: [http://www.abc-madeira.com/Registo de Navios - Sociedades de Shipping.aspx?ID=629](http://www.abc-madeira.com/Registo_de_Navios_-_Sociedades_de_Shipping.aspx?ID=629), consultado em 2014.04.07

2.8.2.2 Vantagens para Registo de Navios:

« - Pleno acesso à cabotagem continental e insular no âmbito da União Europeia decorrente do estatuto comunitário do MAR;

- O Registo MAR encontra-se incluído na Lista Branca do Paris Memorandum of Understanding;
- Registo de Navios que não é considerado pela ITWF como registo de Bandeira de Conveniência;
- Registo de Navios é considerado pela ITWF como Segundo Registo ou Registo Off-Shore;
- É possível o registo de todos os navios comerciais, incluindo plataformas petrolíferas e iates comerciais ou privados, exceto navios de pesca;
- Os navios registados no MAR arvoram a bandeira portuguesa;
- Regime de segurança social muito competitivo aplicável aos membros da tripulação e respetivos empregadores, desde que cobertos por outro sistema de segurança social ou seguro social voluntário;

- O salário da tripulação do navio registado no MAR é isento de qualquer taxa ou contribuição fiscal em Portugal;
- Possibilidade de registo permanente ou um registo temporário com base respetivamente, numa declaração de venda ou contrato de fretamento a casco nu, válido por 5 anos, renovável;
- Não existem requisitos de nacionalidade para os proprietários dos navios registados no MAR;
- As hipotecas de navios registados no MAR, podem ser regidas por leis de outros países. » CENTRO INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS DA MADEIRA. *Registo de Navios e Sociedades de Shipping*. Fonte: [http://www.ibc-madeira.com/Registo de Navios - Sociedades de Shipping.aspx?ID=629](http://www.ibc-madeira.com/Registo%20de%20Navios%20-%20Sociedades%20de%20Shipping.aspx?ID=629), consultado em 2014.04.07

2.9 Análise SWOT

« A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas para o diagnóstico estratégico. O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras Strengths (Pontos Fortes), Weaknesses (Pontos Fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). » IAPMEI. *Gerir - Guias práticos de suporte à gestão: Análise SWOT*. Fonte: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2344>, consultado em 2014.04.08

Antes de efetuar a análise SWOT que se segue, convém reportar às secções 1.5.4.1 e 1.5.4.2

S PONTOS FORTES	W PONTOS FRACOS	ambiente interno
. Regime Fiscal atrativo para empresas que se instalem no âmbito institucional do CINM; . Localização, dentro da UE o que dá acesso ao mercado da UE; . Não consta das listas negras de nenhum país; . Praça com boa reputação internacional; . Parceria com Grupos de Advogados; . Preço competitivo em relação aos concorrentes; . Parceira de negócios, a Globalfisco, empresa credível presente no mercado há 17 anos (desde 1997).	. Forte dependência das negociações entre o CINM e a Comissão Europeia; . Regime atual de benefícios fiscais, que só permite o licenciamento de entidades até 30 Junho 2014 e que aguarda resposta de negociações com a comissão europeia para prorrogação do período; . Forte dependência das decisões do Governo Central, que pode cancelar negociações entre o CINM e a Comissão Europeia; . Empresa nova.	
O OPORTUNIDADES	T AMEAÇAS	ambiente externo
. Boas condições na Região para atrair empresas para o CINM; . Boas infraestruturas aeroportuárias, com condições de aterragem para voos intercontinentais; . Clima ameno o ano todo; . Programas de Incentivos ao Investimento; . A Ilha da Madeira foi eleita pelo World Travel Awards na categoria de Europe's Leading Island Destination	. Instabilidade política e fiscal; . Outras praças competitivas a nível internacional; . Debilidade da economia mundial, nacional e situação de endividamento da Região; . Possibilidade da Região deixar de ser objetivo prioritário da UE, enquanto Região Ultraperiférica, perdendo apoios do Quadro Comunitário.	
ajuda	atrapalha	

Quadro 8 - análise SWOT

Fonte: O autor – Tania Fernandes

3. Estratégia de Crescimento

3.1 Modo de Entrada no Mercado

A empresa opera no mercado através da constituição de uma sociedade por quotas, com o estatuto de Sociedade de Management, a Moonstone Management Lda, para empresas não "residentes".

Ambos os sócios desta empresa, são também sócios de outra empresa, a Globalfisco Management Lda, empresa a operar na área da contabilidade desde 1997, para empresas "residentes", que será o parceiro “facilitador” da nossa entrada no mercado, tendo o papel fundamental de ser a empresa que nos vai fornecer os técnicos de contabilidade a tempo parcial.

Pretendemos também efetuar alianças estratégicas com Empresas de Registo Internacional de Navios no Panamá e com Gabinetes de Advogados regional e nacionais.

3.2 Modelo de Negócios

3.2.1 Modelo CANVAS para Avaliação da Moonstone Management

Para a explicação da forma como a organização irá criar, capturar e entregar valor, aplicamos o modelo canvas.

« O Business Model Canvas é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. É um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos do modelo de negócios. O Business Model Canvas foi inicialmente proposto por Alexander Osterwalder baseado no seu trabalho anterior sobre Business Model Ontology. » WIKIPEDIA, A ENCICLOPÉDIA LIVRE. *Business Model Canvas*. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas, consultado em 2014.04.09

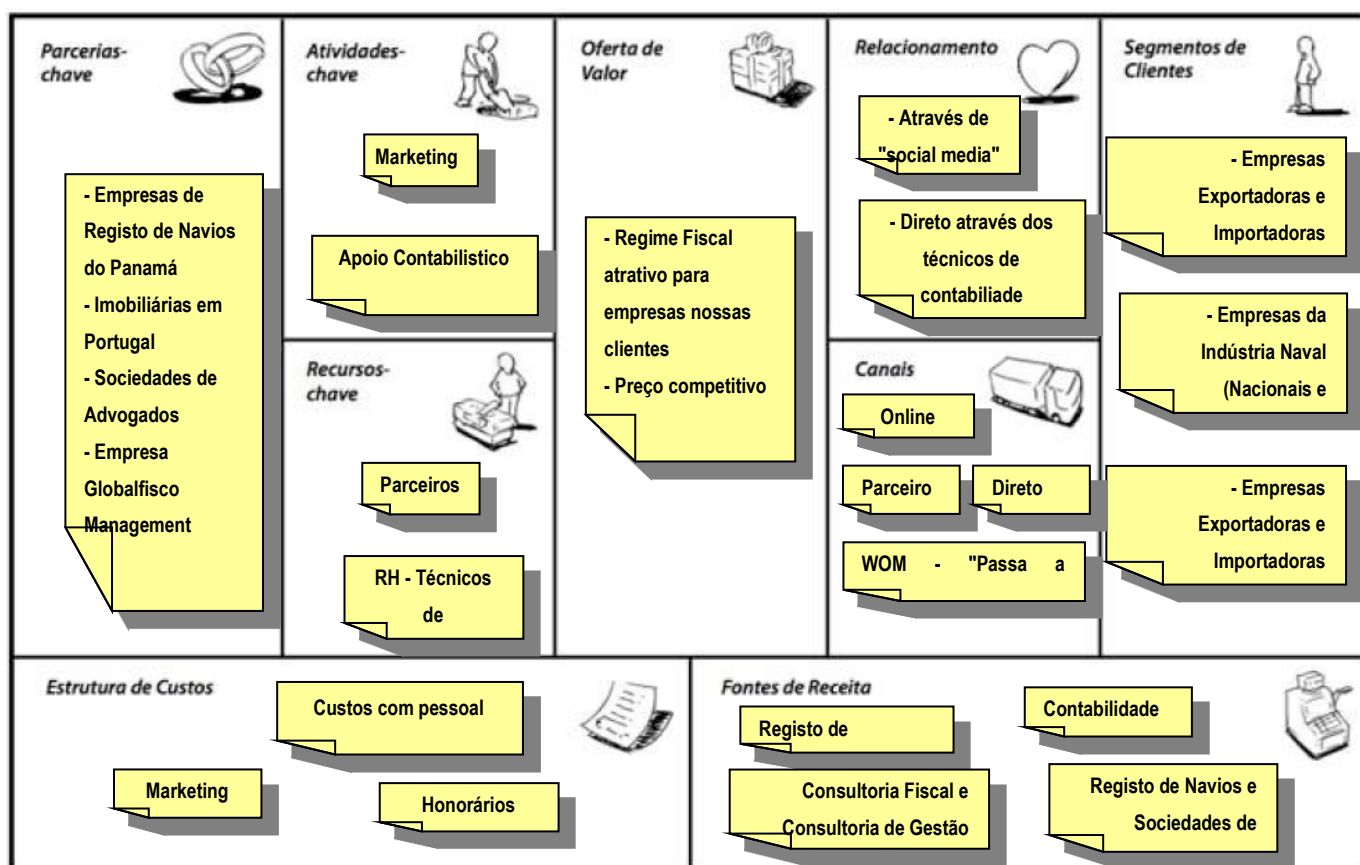


Fig.8 – Modelo de Negócios CANVAS da Moonstone Management

Fonte: O autor: Tania Fernandes

A Moonstone, terá nos seus parceiros estratégicos a forma de entrar no mercado.

Teremos um modelo de negócios vocacionado para a prestação de serviços de consultoria fiscal, de gestão, criação e registo de empresas, contabilidade, registo de navios e sociedades de shipping.

Complementaremos a nossa oferta com a disponibilização de um leque de soluções de redução de carga fiscal, para as empresas que queiram se instalar no CINM, aproveitando o Know-how dos colaboradores da Globalfisco, que irão trabalhar a tempo parcial na Moonstone Management.

O nosso principal mercado, o foco do marketing, serão as empresas exportadoras nacionais, empresas de registo de navios do Panamá.

Em relação às condições de pagamento poderão ser adaptadas ao perfil de cada cliente, mas em regra, a data de vencimento será 30 dias após a data de emissão da fatura.

Pretendemos oferecer ao cliente soluções "tailor made", que irão de acordo às necessidades do mesmo, com preços competitivos, posicionando-nos como especialista, e como padrão de referência junto do nicho de mercado onde desenvolvemos a nossa

actividade. O WOM – *passa a palavra*, será também uma importante referência para os nossos serviços, e será um objetivo a atingir, ou seja, possuir clientes fidelizados, que nos referenciem.

3.3 Estratégias Alternativas

Os Top 10 países, maiores exportadores do mundo são:

China - Exportações: USD 1,770,000 milhões

EUA - Exportações: USD 1,174,000 milhões

Alemanha - Exportações: USD 1,193,000 milhões

Japão - Exportações: USD 782,861 milhões

França - Exportações: USD 513,567 milhões

Países Baixos - Exportações: USD 422,418 milhões

Coreia do Sul - Exportações: USD 475,527 milhões

Itália - Exportações: USD 430,297 milhões

Rússia - Exportações: : USD 378,432 milhões

Reino Unido - Exportações: USD 388,234 milhões

ATIVIDADES ECONÓMICAS (2 Outubro 2012) *Top 10 países, maiores exportadores*. Fonte: <http://www.actividadeseconomicas.org/2012/10/top-10-paises-mayores-exportadores.html#.Uz7mvahdUzI>, consultado em 2014.04.10

Pretendemos captar clientes da China como estratégia alternativa, embora os principais destinos das exportações sejam EUA 17,1%, Hong Kong 14,1%, Japão 7,8%, Coreia do Sul 4,4% e Alemanha 4%. O Visto Dourado, poderá constituir uma forma de cativar clientes asiáticos.

Visto Dourado

Como forma de atrair investimento estrangeiro para Portugal, o Governo criou, um novo regime para a concessão e renovação de "Vistos Dourados" (Golden Visa) para cidadãos de outros países, dispostos a investir em Portugal.

Este regime, designado como "ARI - Autorização de Residência para Atividade de Investimento", possibilita aos cidadãos de países extra-UE e Acordo de Schengen, a obtenção de uma autorização de residência em Portugal, com o objetivo de desenvolver uma atividade de investimento em território português.

O regime aplica-se, também, a cidadãos de países terceiros que detêm participações no capital social de uma empresa com sede em Portugal, ou noutro Estado-Membro da União Europeia e com estabelecimento estável em território Português.

A atividade de investimento a desenvolver poderá corresponder a uma das seguintes opções:

- Transferência de capital num montante igual ou superior a €1.000.000,00, incluindo investimentos no capital social de sociedades;
- Criação de, pelo menos, 10 postos de trabalho, sendo necessário demonstrar a inscrição de todos os trabalhadores na Segurança Social;

ou

- Compra de imóveis com um valor mínimo de € 500.000,00

Para renovação da autorização de residência, exige-se ao investidor, para além do período de investimento mínimo de cinco anos, contado a partir da data da concessão da autorização de residência, que comprove, através do respetivo passaporte, o período mínimo de permanência no território português exigido, sete dias consecutivos ou interpolados no primeiro ano, ou catorze dias consecutivos ou interpolados no período subsequente de dois anos.

SOCIEDADE DE ADVOGADOS RL - RFF e Associados (2013) *Informação Fiscal* n°9 (pag.1 e 2) Fonte: http://www.rffadvogados.com/xms/files/KNOW_HOW/Newsletters/NL_9_13_O_REGIME_DOS_VISTOS_DOURADOS_EM_PORTUGAL.pdf, consultado em 2014.04.11

Vantagens do Visto Dourado:

« Como contrapartida do investimento realizado em Portugal, o beneficiário do Golden Visa pode:

Entrar em Portugal com dispensa de visto de residência;

Residir e trabalhar em Portugal;

Circular/viajar pelo espaço Schengen [inclui a maior parte dos países Europeus], sem necessidade de visto;

Aceder à residência permanente;

Aceder à nacionalidade portuguesa. » BEM VISTOS, *Tratamento de Visto e Nacionalidades*. Link: <http://bemvistos.com/pt/ms/ms/visto-gold-4050-160-porto/ms-90065983-p-5/>, consultado em 2014.04.11

Segundo uma notícia de 28 de Janeiro de 2014 « De acordo com o ministro dos Negócios Estrangeiros, Rui Machete, em 2013 foram entregues 470 vistos que equivalem a um total de 334 milhões de euros provenientes de 535 investidores de 28 nacionalidades diferentes, mas principalmente da China, Rússia e Brasil. » DINHEIRO VIVO (2014) *Empresas*. Fonte: <http://www.dinheirovivo.pt/Empresas/Artigo/CIECO320372.html>, consultado em 2014.05.01

Assumindo que para o ano de 2015, o número de atribuições de Golden Visas irá se manter o mesmo que em 2013, pretendemos atingir 1% do mercado, o que se pode traduzir em 5 novos clientes, para os serviços da Moonstone.

Parcerias com imobiliárias

- Remax

Link: <http://www.remax.pt/>, consultado em 2014.04.11

- Sotheby's

Link: <http://www.sothebysrealtypt.com/>, consultado em 2014.04.11

- Inside Living

Link: <http://insideliving.pt/>, consultado em 2014.04.11

- Portugal Rural

Link: <http://www.portugalrur.pt/>, consultado em 2014.04.11

3.4 Objetivos

3.4.1 Quota de Mercado

Vamos apostar numa estratégia de crescimento gradual, embora com preços competitivos, não iremos partir para abordagens agressivas no mercado. Queremos atrair novas empresas para o CINM.

Segundo uma notícia de 24/02/2014 do Diário de Notícias, O n.º total de empresas (mercado total) instaladas no CINM em 31/12/2013 eram 1.903 empresas, sendo 50 na ZFI – Zona Franca Industrial, 1.590 de Serviços Internacionais e 263 no MAR – Registo Internacional de Navios.

DIÁRIO DE NOTÍCIAS. *Atualidade: Economia.* Fonte: <http://m.dnoticias.pt/actualidade/economia/432818-mais-de-1900-empresas-registadas-no-centro-internacional-de-negocios-da->, consultado em 2014.05.01

« Entre Janeiro e Junho de 2014, o Centro Internacional de Negócios da Madeira (CINM) registou a entrada de 84 novas empresas, um dado que traduz um crescimento de 64% relativamente ao período homólogo de 2013. » CENTRO INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS DA MADEIRA. *Ultimas notícias: CINM mantém tendência de crescimento em 2014. Post de 04-08-2014.* Fonte: http://www.abc-madeira.com/%C3%BAltimas_not%C3%ADcias.aspx?ID=686&Action=1&NewsId=1411&PID=3066, consultado em 2014.09.10

Estimando que a taxa média de crescimento anual das empresas instaladas no CINM rondará os 8,8% (cerca de 167 novas empresas no ano 2014) nos próximos 7 anos (de 2014 a 2020), a Moonstone Management pretende captar uma quota de mercado de 8% das novas entradas, ou seja, cerca de 13 novas empresas no 1.º ano. Em termos globais, a quota de mercado da Moonstone Management rondará os 3,6% em 2020. Se todos os anos entrar 8% das novas empresas na Moonstone, em 7 anos (de 2014 a 2020), a carteira da empresa rondará as 122 empresas. O n.º total de empresas licenciadas, com uma taxa média anual de crescimento de 8,8%, partindo de uma base de 1.903 empresas em 2013, apuramos um n.º total de 3.432 empresas no ano 2020. Se dividirmos a nossa carteira de 122 empresas no ano 2020 pelo n.º total de 3.432 empresas licenciadas no ano 2020 apuramos uma quota de mercado de 3,6%.

Anos	2013	2014p	2015p	2016p	2017p	2018p	2019p	2020p
ZFI	50	54	59	64	70	76	83	90
SI	1 590	1 730	1 882	2 048	2 228	2 424	2 637	2 869
MAR	263	286	311	338	368	400	435	473
Total empresas licenciadas	1 903	2 070	2 252	2 450	2 666	2 900	3 155	3 432
Novos clientes	0	13	15	16	17	19	20	22
Novos clientes acumulado	0	13	28	44	61	80	100	122
N.º médio clientes	0	7	21	36	53	71	90	111
Quota Mercado	0,0%	0,6%	1,2%	1,8%	2,3%	2,8%	3,2%	3,6%

Quadro 9 – Projeções de quota de Mercado e Evolução até 2020

Fonte: O autor – Tania Fernandes

Em 2013 existiam 1.903 empresas, em 2014 preve-se que existam 2.070, dado que estão a entrar uma média de 14 novas empresas por mês. Nós tencionamos captar 8% das novas entradas, o que se traduz em 13 novas empresas (167 x 8%).

Os 21 clientes como n.º médio em 2015 é apurado pela soma do total de 7 empresas no final do ano 2014 com metade dos 28 novos clientes a captar no ano 2015.

Os 44 clientes em 2016 são apurados pela soma do total de 28 empresas no final de 2015 com a soma de 16 novos clientes a captar em 2016.

Para justificar as % de crescimento anual podemos considerar que segundo uma notícia de 10 de Abril de 2014 do Diário de Notícias da Madeira, no final do 1.º trimestre de 2014, já estão registados 272 navios no Registo Internacional de Navios da Madeira, ou seja, em 3 meses foram registados 9 novos navios. DIÁRIO DE NOTÍCIAS. *Economia*.

Fonte: <http://www.dnoticias.pt/impressa/diario/441036/economia/441046-mar%10-bate-recorde-de-navios>, consultado em 2014.04.21

3.4.2 Objetivos Gerais para o Período de 2014 a 2020

- Atingir uma quota de mercado de 0,6% no 1.º ano (2014) de atividade, com um crescimento sustentado até aos 3,6% no 7.º ano (2020) de atividade;
- Crescimento gradual da empresa com a fidelização do maior número de clientes possível e implementação da nossa marca de integridade, credibilidade e profissionalismo no mercado;
- Superar as expectativas dos nossos clientes através da prestação de um serviço de boa relação Qualidade Preço;
- Em 2017 explorar a possibilidade de penetrar no mercado asiático;
- Realizar parcerias estratégicas.

4. Licenciamento e Questões Legais para a Constituição da Empresa

4.1 Constituição da Empresa

De forma a que a Moonstone Management Lda possa operar no âmbito institucional da Zona Franca da Madeira são necessárias cumprir os seguintes passos:

1. Pedido de Certificado de Admissibilidade de Firma ou Denominação – através do PORTAL DA EMPRESA. *Pedido de Nome - Constituição de Entidade*.
Fonte: <https://www.portaldaempresa.pt/pedidon>, consultado em 2014.04.22
2. Pedido de licenciamento SRPF – pagamento à SDM da Taxa de Instalação no âmbito do CINM (1.000,00 Euro);
3. Emissão de autorização para operar no âmbito do CINM e certidão pelo Secretário Regional do Plano e Finanças;
4. Emissão de licença pela SDM;
5. Escritura de Constituição da Sociedade e publicação do registo da constituição da sociedade na Conservatória do Registo Comercial da Zona Franca da Madeira
6. Registo da Constituição da Sociedade - Conservatória do Registo Comercial da Zona Franca da Madeira
7. Pagamento à SDM da Taxa Anual de Funcionamento na Zona Franca da Madeira (1.800,00 Euro - validade 12 meses)

8. Declaração de Início de actividade – Administração Tributária e Aduaneira (AT)
9. Pedido de acesso às Declarações Electrónicas (AT) PORTAL DAS FINANÇAS. Novo utilizador. Fonte: <https://www.portaldasfinancas.gov.pt/pt/adesaoForm.action>, consultado em 2014.04.22
10. Inscrição dos Trabalhadores e do Contribuinte (sociedade) - Instituto de Segurança Social da Madeira (ISSM)
11. Pedido de adesão ao DRI – Declarações de Remunerações pela Internet (ISSM). SEGURANÇA SOCIAL. *Gestão de Entidades DRI - Registo de Entidades*. Fonte: <https://dri2.seg-social.pt/dri/index.jsp?area=register>, consultado em 2014.04.22
12. Certidão Comercial Permanente - Conservatória do Registo Comercial; PORTAL DA EMPRESA. *Pedido de Certidão Permanente*. Fonte: <https://www.portaldaempresa.pt/CVE/Services/Online/Pedidos.aspx?service=CP>, consultado em 2014.04.22
13. Pedido do Cartão da Empresa, com um custo de 14,00 Euro através do PORTAL DA EMPRESA. *Pedido de Cartão da Empresa/ Pessoa Colectiva*. Fonte: <https://www.portaldaempresa.pt/CVE/Services/Online/Pedidos.aspx?service=PCP>, consultado em 2014.04.22

Todo o processo acima descrito teve uma duração de aproximadamente 2 semanas e um custo de cerca de 3.000 Euro.

A Moonstone Management Lda. é constituída por 2 sócios.



Fig 9 – Estrutura de capital da sociedade por quotas Moonstone Management Lda

Fonte: O autor – Tania Fernandes

5. Plano de Marketing

5.1 Missão

Dar a conhecer a empresa e a sua atividade aos potenciais clientes, as empresas exportadoras nacionais e as empresas nacionais e internacionais da indústria naval, cimentar a imagem de credibilidade no mercado. Posteriormente, atrair novos clientes e abrir novos mercados.

5.2 Estudo de Mercado

5.2.1 Estratégia de Marketing STP

5.2.1.1 Segmentação

O mercado das empresas do CINM é um dos sectores de mais forte desenvolvimento da RAM. Podemos segmentar o mercado em vários tipos:

Navios de Registo do Conveniência provenientes do Panamá

Mercado com grande dimensão, com cerca de 13451 registos de navios em 2012;

Empresas Exportadoras Portuguesas

As 100 maiores empresas exportadoras, em 2012, exportaram o equivalente a 3.128 milhões de euro;

Empresas Exportadoras da China

Em 2012, o total das exportações foi de USD 1.770.000 milhões;

Empresas Exportadoras Americanas

Em 2012, o total das exportações foi de USD 1.174.000 milhões.

Segmentação				
Tipo de Mercado	Dimensão	Concorrência	Rendimento	Total
Navios de Registo de Conveniência - Panamá	5	5	4	14
Empresas Exportadoras Portuguesas	3	5	4	12
Empresas Exportadoras Chinesas	5	5	4	14
Empresas Exportadoras Americanas	5	5	3	13
Legenda: 1 = fraco e 5 = forte				

Quadro 10 – Análise Qualitativa dos Mercados de Segmentação

Fonte: O Autor – Tania Fernandes

5.2.1.2 Targeting

Para uma fase inicial iremos apostar em parceiras com Empresas de Registo de Navios do Panamá, e em empresas exportadoras nacionais.

Sendo que para uma segunda fase e como estratégia alternativa, apostaremos em empresas Chinesas.

5.2.1.3 Posicionamento

A Sociedade de Management pretende posicionar-se como especialista de referência no nicho de mercado onde desenvolve a sua atividade através da oferta nas soluções adequadas às necessidades dos seus clientes. Pontos-chave NA MENTE DO CLIENTE:

- **Boa relação Qualidade-Preço**
- **Transparência e integridade na relação com todos os seus clientes**
- **Satisfação das necessidades dos clientes**

5.2.2 Estratégia de Marketing Mix 4 P's

5.2.2.1 Produto

Produto base: Serviços de assessoria na constituição e licenciamento de empresas, assessoria jurídica em regime de outsourcing, consultoria fiscal, processamento de contabilidade e salários, consultoria financeira e de gestão;

Produto de valor acrescentado: Sistema fiscal atrativo.

5.2.2.2 Promoção - Marketing Directo

Para a apresentação dos nossos serviços, realizaremos numa primeira fase marketing direto através de um profissional especializado, com know-how sobre o produto, que deverá ter boa apresentação (dress code “smart casual”) de forma a que a empresa seja encarada e reconhecida como uma empresa jovem e atenta. Este profissional será, numa primeira instância a “cara” da empresa. Prevê-se a apresentação da empresa de forma direta, através da entrega de uma apresentação institucional da Moonstone Management aos nossos potenciais parceiros (Empresas do Panamá e Gabinetes de Advogados), e aos nossos potenciais clientes (empresas exportadoras nacionais).

5.2.2.3 Posicionamento - Canal de distribuição

Através dos nossos parceiros, do nosso site e do nosso escritório no Funchal.

5.2.2.4 Preço

A fixação de preço será por comparação direta com os restantes concorrentes regionais, posicionando-nos com um preço competitivo em relação à concorrência (consultar anexo n.º 4).

A estratégia de preço será feita por penetração, com preços que irão aumentar gradualmente, após a fidelização do cliente e após ganhar estatuto no mercado.

O quadro que se segue reflete os valores/hora, por tipo de serviço a prestar pela Moonstone, com aumento de preços de 5% ao ano.

Serviços Anos	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Apoio Contabilístico	40,00 €	42,00 €	44,10 €	46,30 €	48,62 €	51,05 €
Apoio Legal	70,00 €	73,50 €	77,18 €	81,03 €	85,09 €	89,34 €
Consultoria de Gestão	70,00 €	73,50 €	77,18 €	81,03 €	85,09 €	89,34 €

Quadro 11 – Preços médios / hora por tipo de prestação de serviços

Fonte: O autor – Tania Fernandes

5.3 Campanhas de Marketing Previstas para a Implementação da Empresa no Mercado

Teremos um profissional especializado que deverá fazer promoção direta da empresa, junto dos nossos potenciais parceiros.

Seguidamente, apresentamos as campanhas de Marketing para o período de 2014 a 2020, com os seguintes objetivos:

- Dar a conhecer a empresa e a sua atividade aos nossos potenciais parceiros e clientes;
- Cimentar a imagem da empresa no mercado;
- Abrir novos mercados

5.3.1 Ações de Marketing

Ação	Tipo de Ação	Orçamento
1	Presença nos social media - Site, Facebook e Skype	750,00 €
2	Enviar um representante da Moonstone ao Panamá	1 500,00 €
3	Enviar um representante da Moonstone às Imobiliárias nacionais	500,00 €
4	Enviar um representante da Moonstone aos Gabinetes de Advogados nacionais	500,00 €

Quadro 12 – Resumo ações de marketing

Fonte: O autor – Tania Fernandes

5.3.1.1. Campanhas de Marketing

Ação	Duração	Responsável	Resultados
1	2014 - 2020	Departamento de Marketing	Dar a conhecer a Moonstone à população em geral
1,2,3 e 4	2014 - 2020	Departamento de Marketing	Alianças Estratégicas
1 e 2	2014 - 2020	Departamento de Marketing	Alianças Estratégicas
3 e 4	2015 - 2020	Departamento de Marketing	Novos Clientes

Quadro 13 – Ações de marketing

Fonte: O autor – Tania Fernandes

6. Recursos Humanos

6.1 Estrutura Funcional – Organograma

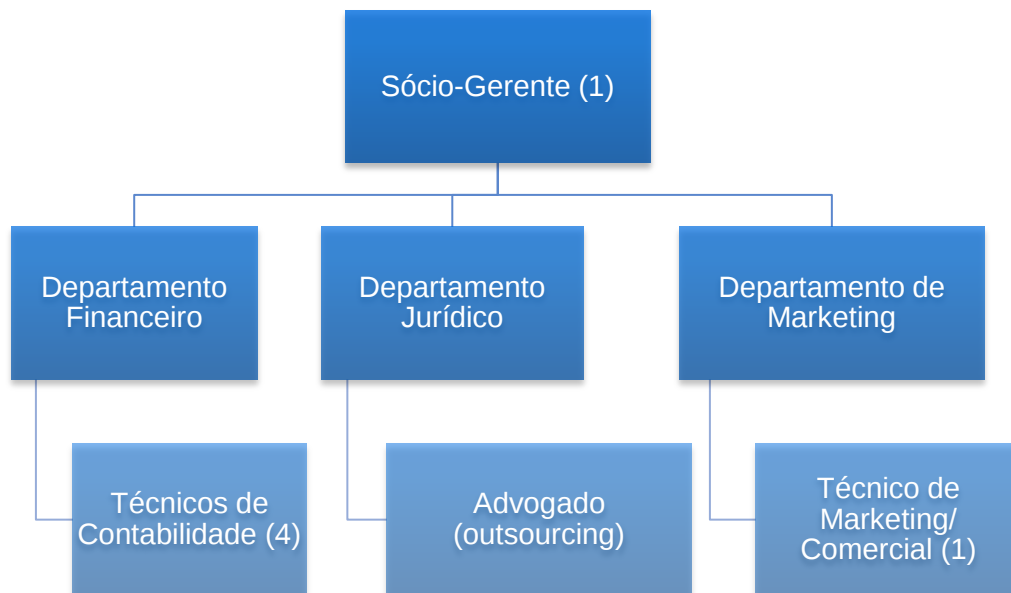


Fig.10 – Organograma funcional da empresa

Fonte: O autor – Tania Fernandes

Em 2014 a Moonstone Management contratará 6 colaboradores:

- 4 Técnicos de Contabilidade, a tempo parcial (10 horas por semana em 2014);
- 1 Técnico de Marketing/Comercial, a tempo integral (40 horas por semana);
- 1 Sócio-Gerente, a tempo integral (40 horas por semana).

Nos anos seguintes, de 2015 a 2017, prevê-se um acréscimo anual de horas por semana, por cada um dos 4 funcionários a tempo parcial, até um total de 40 horas por semana no ano 2019.

6.2 Recrutamento e Admissão

A política de recrutamento e admissão na Moonstone visa assegurar que, em cada momento, a Unidade de Gestão possui os meios necessários à consecução dos seus objetivos estratégicos.

A administração participará no processo de recrutamento e seleção do quadro de pessoal.

6.3 Matriz de Funções

A matriz de funções da Moonstone Management será a seguinte:

Matriz de Funções			
Nível	Administração	Departamento Financeiro	Departamento Marketing
1	Sócio-Gerente (1)		Técnico Marketing / Comercial (1)
2		Técnico Contabilidade Principal (1)	
3		Técnico de Contabilidade de 1.ª (1)	
4		Técnico de Contabilidade de 2.ª (2)	

Quadro 14 – Matriz de Funções

Fonte: O autor – Tania Fernandes

6.4 Política Salarial

Tendo em consideração o posicionamento que a empresa pretende ocupar no mercado, depois de identificadas as funções e os seus perfis de competências, a sua tabela salarial será a seguinte:

Nível	1	2	3	4
Remuneração mensal	1 000,00 €	850,00 €	750,00 €	650,00 €

Quadro 15 – Tabela Salarial

Fonte: O autor – Tania Fernandes

A definição da tabela salarial da Moonstone Management teve por base a recolha de dados salariais do mercado, em relação ao conjunto das funções a ser desempenhadas e adequada à conjuntura do país.

6.5 Sistema de Recompensas

O Sistema de Recompensas da Moonstone Management terá como princípios:

O alinhamento com os objetivos estratégicos da Empresa;

Promover a equidade interna com base no mérito profissional;

Reconhecer e premiar os melhores níveis de desempenho;

Reforçar a motivação e produtividade dos colaboradores.

Abaixo identificam-se alguns dos instrumentos que a empresa usará para o cumprimento dos princípios atrás referidos:

Incentivo; Seguro de Saúde

A atribuição de um Incentivo tem como objectivo premiar os desempenhos individuais e de equipa, associados aos resultados da empresa.

A empresa pretende desta forma atribuir um benefício que seja proporcional ao contributo do colaborador para o negócio e à sua identificação com os valores da mesma.

7 . Planeamento

Cronograma de atividades para a evolução da Moonstone Management:

ACTIVIDADES	2013	2014	2015	2016	2017 a 2020
	2.º Semestre	Ano 1	Ano 2	Ano 3	4.º ao 7.º ano
Constituição e Licenciamento					
Processo de Constituição e Registo	X				
Processo de Licenciamento	X				
Processo de Registo na AT e ISSM	X				
Marketing					
Acção de Marketing 1		x	x	x	x
Acção de Marketing 2		x	x	x	x
Acção de Marketing 3			x	x	x
Acção de Marketing 4			x	x	x
Administração					
Formação Contínua da Equipa		x	x	x	x
Subcontratação de empresas / profissionais liberais		x	x	x	x
Recrutamento dos Funcionários	x				

Quadro 16 – Planeamento de evolução da Moonstone Management

Fonte: O autor – Tania Fernandes

8 . Sistema de Informação

A Globalfisco irá ceder gratuitamente os sistemas de informação de gestão que aglutina a informação proveniente dos sistemas de contabilidade, recursos humanos, faturação e tesouraria.

9. Política de Qualidade

A Moonstone Management, compromete-se a:

- Satisfazer as necessidades de todos os clientes, parceiros e colaboradores;
- Motivar os colaboradores através de incentivos;
- Disponibilizar sempre que necessário formação aos colaboradores;
- Contribuir para um melhor ambiente através de uma utilização adequada dos recursos.

10. Plano Financeiro

Para a elaboração dos mapas financeiros foi utilizado o Modelo Finicia disponibilizado no IAPMEI. Foram seleccionadas algumas tabelas, que melhor descrevem o projeto e que apresento de seguida. O estudo foi feito para um espaço temporal de 6 anos, de 2014 a 2019.

10.1 Pressupostos

Unidade monetária	Euros
1º Ano actividade	2014
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	0
Taxa de IVA - Vendas	22%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	22%
Taxa de IVA - CMVMC	22%
Taxa de IVA - FSE	22%
Taxa de IVA - Investimento	22%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	5,00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,95%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	7,00%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	6,00%
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	5,10%
Prémio de risco de mercado - $(R_m - R_f)^*$ ou p^o	6,10%
Beta empresas equivalentes	100,00%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,11

Quadro 17 – Pressupostos

A taxa de 0,95% nas Aplicações Financeiras de Curto Prazo teve por base a TANB (Taxa anual nominal bruta) da “Ficha de Informação Normalizada DP Netb@nco 6 meses”, do Banco Santander Totta, em vigor desde 23/09/2014.

A taxa de juro de activos sem risco (R_f) de 5,10% e o prémio de risco de mercado ($R_m - R_f$) de 6,10%, utilizados, estão de acordo com FERNANDEZ, Pablo, AGUIRREAMALLOA, Javier e LINARES, Pablo (2013) *Market Risk Premium and Risk Free Rate used for 51 countries in 2013: a survey with 6,237 answers* (pag.6). IESE Business School. Fonte: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=914160, consultado em 2014.04.23

10.2 Prestações de Serviços

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Apoio Contabilístico		53.760	169.344	304.819	471.149	662.788	882.144
Taxa de crescimento			215,00%	80,00%	54,57%	40,67%	33,10%
Apoio Legal		11.760	37.044	66.684	103.070	144.993	192.974
Taxa de crescimento			215,00%	80,01%	54,57%	40,67%	33,09%
Consultoria de Gestão		5.880	18.522	33.342	51.535	72.497	96.487
Taxa de crescimento			215,00%	80,01%	54,57%	40,67%	33,09%
TOTAL		71.400	224.910	404.844	625.754	880.278	1.171.606
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL		71.400	224.910	404.844	625.754	880.278	1.171.606
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES		0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS		71.400	224.910	404.844	625.754	880.278	1.171.606
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	22%	15.708	49.480	89.066	137.666	193.661	257.753
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS		71.400	224.910	404.844	625.754	880.278	1.171.606
IVA		15.708	49.480	89.066	137.666	193.661	257.753
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA		87.108	274.390	493.910	763.420	1.073.939	1.429.359

Quadro 18 – Prestações de Serviços

10.3 Fornecimentos e Serviços Externos

					2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Publicidade e propaganda	22%	100%		50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
Honorários	22%		100%		5.880,00	18.522,00	33.341,76	51.535,08	72.496,68	96.487,20
Deslocações e Estadas	22%	100%		400,00	4.800,00	4.944,00	5.092,32	5.245,09	5.402,44	5.564,52
Seguros		100%		50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
Despesas de representação	22%	100%		200,00	2.400,00	2.472,00	2.546,16	2.622,54	2.701,22	2.782,26
TOTAL FSE					14.280,00	27.174,00	42.253,32	60.713,99	81.950,95	106.225,10
FSE - Custos Fixos					8.400,00	8.652,00	8.911,56	9.178,91	9.454,27	9.737,90
FSE - Custos Variáveis					5.880,00	18.522,00	33.341,76	51.535,08	72.496,68	96.487,20
TOTAL FSE					14.280,00	27.174,00	42.253,32	60.713,99	81.950,95	106.225,10
IVA					1.425,60	4.210,80	7.475,23	11.481,96	16.097,84	21.380,21
FSE + IVA					15.705,60	31.384,80	49.728,55	72.195,94	98.048,79	127.605,31

Quadro 19 – Fornecimentos e Serviços Externos

Os Custos Variáveis (CV) serão com Honorários para o Apoio Legal de Advogados.

Os Custos Fixos (CF) serão com Publicidade e Propaganda (50 €/mês), em Deslocações e Estadas (400 €/mês), em Seguros (50 €/mês), e em Despesas de Representação (250 €/mês).

10.4 Gastos com Pessoal

		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nº Meses		14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)			3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
<u>Quadro de Pessoal</u>		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Administração / Direcção – tempo integral		1	1	1	1	1	1
Administrativa Financeira – tempo parcial (1)		0,4	1	1,6	2,4	3,2	4
Comercial / Marketing – tempo integral		1	1	1	1	1	1
TOTAL		2	3	4	4	5	6
<u>Remuneração base mensal</u>		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Administração / Direcção		1.000	1.030	1.061	1.093	1.126	1.159
Administrativa Financeira		725	747	769	792	816	840
Comercial / Marketing		1.000	1.030	1.061	1.093	1.126	1.159
<u>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</u>		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Administração / Direcção		14.000	14.420	14.853	15.298	15.757	16.230
Administrativa Financeira		4.060	10.455	17.229	26.619	36.557	47.067
Comercial / Marketing		14.000	14.420	14.853	15.298	15.757	16.230
TOTAL		32.060	39.295	46.934	57.215	68.071	79.526
<u>Outros Gastos</u>		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Segurança Social							
Órgãos Sociais	23,75%	3.325	3.425	3.527	3.633	3.742	3.855
Pessoal	23,75%	4.289	5.908	7.619	9.955	12.424	15.033
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	321	393	469	572	681	795
TOTAL OUTROS GASTOS		7.935	9.725	11.616	14.161	16.848	19.683
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		39.995	49.020	58.550	71.376	84.918	99.209
<u>QUADRO RESUMO</u>		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Remunerações							
Órgãos Sociais		14.000	14.420	14.853	15.298	15.757	16.230
Pessoal		18.060	24.875	32.082	41.917	52.314	63.296
Encargos sobre remunerações		7.614	9.332	11.147	13.589	16.167	18.887
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		321	393	469	572	681	795
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		39.995	49.020	58.550	71.376	84.918	99.209
<u>Retenções Colaboradores</u>		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	11,00%	1.540	1.586	1.634	1.683	1.733	1.785
Outro Pessoal	11,00%	1.987	2.736	3.529	4.611	5.755	6.963
Retenção IRS Colaborador	15,00%	4.809	5.894	7.040	8.582	10.211	11.929
TOTAL Retenções		8.336	10.217	12.203	14.876	17.698	20.677

Quadro 20 – Gastos com Pessoal

(1) No campo quadro de Pessoal, no Campo Administrativa Financeira - tempo parcial é contabilizado da seguinte forma:

- 4 funcionários a tempo parcial com 4h/semana, ou seja 10%, $4 \times 0,1 = 0,4$ em 2014
- 4 funcionários a tempo parcial com 10h/semana, ou seja 25%, $4 \times 0,25 = 1,0$ em 2015
- 4 funcionários a tempo parcial com 16h/semana, ou seja 40%, $4 \times 0,40 = 1,6$ em 2016
- 4 funcionários a tempo parcial com 24h/semana, ou seja 60%, $4 \times 0,60 = 2,4$ em 2017
- 4 funcionários a tempo parcial com 32h/semana, ou seja 80%, $4 \times 0,80 = 3,2$ em 2018
- 4 funcionários a tempo parcial com 40h/semana, ou seja 100%, $4 \times 1,00 = 4,0$ em 2019

10.5 Investimento em Fundo Maneio Necessário (FMN)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria						
Clientes	7.259	22.866	41.159	63.618	89.495	119.113
TOTAL	7.259	22.866	41.159	63.618	89.495	119.113
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	1.309	2.615	4.144	6.016	8.171	10.634
Estado	4.900	12.946	22.343	33.918	47.213	62.390
TOTAL	6.209	15.562	26.487	39.934	55.384	73.024

Fundo Maneio Necessário	1.050	7.304	14.672	23.684	34.111	46.089
--------------------------------	--------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Investimento em Fundo de Maneio	1.050	6.254	7.368	9.012	10.427	11.978
--	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------	---------------

ESTADO	4.900	12.946	22.343	33.918	47.213	62.390
SS	928,40	1.137,90	1.359,14	1.656,86	1.971,22	2.302,95
IRS	400,75	491,18	586,68	715,19	850,88	994,08
IVA	3.570,60	11.317,35	20.397,64	31.545,98	44.390,82	59.093,26

Quadro 21 – Investimento em Fundo de Maneio

O investimento em fundo de maneio necessário é apurado pela diferença entre as necessidades fundo maneio (p.e.: crédito concedido a Clientes) e os recursos fundo maneio (p.e.: crédito concedido por Fornecedores e Estado).

A empresa apresenta uma gestão cíclica (de curto prazo) de tesouraria ineficiente atendendo a que as necessidades de fundo maneio (cíclicas) são sempre superiores aos recursos de fundo maneio (cíclicos).

10.6 Financiamento

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Investimento	1.050	6.254	7.368	9.012	10.427	11.978
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	1.100	6.400	7.500	9.200	10.600	12.200

Fontes de Financiamento	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Meios Libertos	13.576	141.280	288.839	468.981	677.738	917.863
Capital	5.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
Subsídios						
TOTAL	18.576	141.280	288.839	468.981	677.738	917.863

Quadro 22 – Financiamento

As fontes de financiamento da empresa são o capital no valor de 5.000 € (entradas dos 2 sócios no capital social da empresa) e os meios libertos líquidos (capacidade de autofinanciamento ou cash-flow).

O cash-flow representa o somatório dos resultados líquidos (lucros anuais) com os gastos de depreciação e amortização do exercício (no entanto, dado que não existe investimento, não existem amortizações anuais).

10.7 Demonstração de Resultados Previsional

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vendas e serviços prestados	71.400	224.910	404.844	625.754	880.278	1.171.606
Subsídios à Exploração						
Fornecimento e serviços externos	14.280	27.174	42.253	60.714	81.951	106.225
Gastos com o pessoal	39.995	49.020	58.550	71.376	84.918	99.209
Outros gastos e perdas	2.835					
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	14.290	148.716	304.041	493.664	713.409	966.172
Gastos/reversões de depreciação e amortização						
EBIT (Resultado Operacional)	14.290	148.716	304.041	493.664	713.409	966.172
Juros e rendimentos similares obtidos	175	1.536	4.324	8.866	15.453	24.403
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	14.465	150.252	308.365	502.530	728.861	990.575
Imposto sobre o rendimento do período	723	7.513	15.418	25.127	36.443	49.529
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	13.742	142.740	292.947	477.404	692.418	941.046

Quadro 23 – Demonstração de Resultados Previsional

A empresa apresenta uma tendência positiva na evolução da atividade, sendo esta acompanhada pelo aumento das prestações de serviços.

A rentabilidade económica apresenta bons níveis ao longo do período analisado, com uma boa capacidade da empresa para gerar resultados.

Os resultados líquidos acompanham a evolução favorável dos resultados operacionais.

A empresa apresenta capacidade para remunerar muito bem os capitais próprios investidos.

Verifica-se que a totalidade do capital investido na atividade, independentemente da forma de financiamento utilizada é capaz de gerar meios para remunerar esse mesmo investimento.

10.8 Mapa de Cash Flows Operacionais

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Meios Libertos do Projeto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	13.576	141.280	288.839	468.981	677.738	917.863
Depreciações e amortizações						
Provisões do exercício						
	13.576	141.280	288.839	468.981	677.738	917.863
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-1.050	-6.254	-7.368	-9.012	-10.427	-11.978
CASH FLOW de Exploração	12.525	135.027	281.471	459.969	667.311	905.885
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo						
Free cash-flow	12.525	135.027	281.471	459.969	667.311	905.885
CASH FLOW acumulado	12.525	147.552	429.023	888.992	1.556.303	2.462.188

Quadro 24 – Mapa de Cash Flows Operacionais

10.9 Balanço Previsional

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO						
Activo Não Corrente						
Activos fixos tangíveis						
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis						
Investimentos financeiros						
Activo corrente	25.674	184.556	496.334	996.893	1.716.077	2.687.849
Inventários						
Clientes	7.259	22.866	41.159	63.618	89.495	119.113
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	18.415	161.690	455.175	933.274	1.626.582	2.568.735
TOTAL ACTIVO	25.674	184.556	496.334	996.893	1.716.077	2.687.849

CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		13.742	156.481	449.428	926.832	1.619.250
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	13.742	142.740	292.947	477.404	692.418	941.046
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	18.742	161.481	454.428	931.832	1.624.250	2.565.296

PASSIVO						
Passivo não corrente						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	6.932	23.074	41.906	65.061	91.827	122.553
Fornecedores	1.309	2.615	4.144	6.016	8.171	10.634
Estado e Outros Entes Públicos	5.623	20.459	37.762	59.045	83.656	111.919
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	6.932	23.074	41.906	65.061	91.827	122.553

TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	25.674	184.556	496.334	996.893	1.716.077	2.687.849
--	---------------	----------------	----------------	----------------	------------------	------------------

Quadro 25 – Balanço Previsional

10.10 Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taxa de Crescimento do Negócio		215%	80%	55%	41%	33%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	19%	63%	72%	76%	79%	80%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Return On Investment (ROI)	54%	77%	59%	48%	40%	35%
Rendibilidade do Activo	56%	81%	61%	50%	42%	36%
Rotação do Activo	278%	122%	82%	63%	51%	44%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	73%	88%	64%	51%	43%	37%

INDICADORES FINANCEIROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Autonomia Financeira	73%	87%	92%	93%	95%	95%
Solvabilidade Total	370%	800%	1184%	1532%	1869%	2193%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Liquidez Corrente	3,70	8,00	11,84	15,32	18,69	21,93
Liquidez Reduzida	3,70	8,00	11,84	15,32	18,69	21,93

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Margem Bruta	57.120	197.736	362.591	565.040	798.327	1.065.380
Grau de Alavanca Operacional	400%	133%	119%	114%	112%	110%
Grau de Alavanca Financeira	99%	99%	99%	98%	98%	98%

Quadro 26 – Principais Indicadores

A empresa apresenta bons indicadores de rendibilidade e uma solidez financeira notável materializada pelo indicador de Autonomia Financeira.

10.11 Avaliação do Projeto (na perspectiva do Investidor)

Na perspectiva do Investidor	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Free Cash Flow do Equity	12.525	135.027	281.471	459.969	667.311	905.885
Taxa de juro de activos sem risco	5,10%	5,36%	5,62%	5,90%	6,20%	6,51%
Prémio de risco de mercado	6,10%	6,10%	6,10%	6,10%	6,10%	6,10%
Taxa de Actualização	11,51%	11,78%	12,07%	12,36%	12,68%	13,01%
Factor actualização	1	1,118	1,253	1,408	1,586	1,792
Fluxos Actualizados	12.525	120.795	224.693	326.782	420.747	505.434
	12.525	133.320	358.014	684.795	1.105.543	1.610.977
Valor Actual Líquido (VAL)	1.610.977					
Taxa Interna de Rentabilidade	643%					
Pay Back period	0,0 Anos					

Quadro 27 – Avaliação do Projeto (na perspectiva do Investidor)

10.12 Cálculo do WACC

Cálculo do WACC	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Passivo Remunerado	0	0	0	0	0	0
Capital Próprio	18.742	161.481	454.428	931.832	1.624.250	2.565.296
TOTAL	18.742	161.481	454.428	931.832	1.624.250	2.565.296
% Passivo remunerado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Custo

Custo Financiamento	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Custo financiamento com efeito fiscal	5,70%	5,70%	5,70%	5,70%	5,70%	5,70%
Custo Capital	11,20%	11,46%	11,72%	12,00%	12,30%	12,61%
Custo ponderado	0,112	11,46%	11,72%	12,00%	12,30%	12,61%

Quadro 28 – Cálculo do WACC

O Custo do Capital (ou Weighted Average Cost of Capital – WACC) é de 11,20%, taxa que traduz a remuneração pretendida pelos sócios para remunerar o seu investimento de 5.000 € na sociedade.

Uma vez que não existe qualquer outro tipo de financiamento (empréstimos bancários e/ou outros) o Custo do Capital (WACC) é igual ao Custo do Capital Próprio (Cost of Equity - K_e).

10.13 Avaliação do Projeto (na perspectiva do Projeto)

Na perspectiva do Projeto	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Free Cash Flow to Firm	12.525	135.027	281.471	459.969	667.311	905.885
WACC	11,20%	11,46%	11,72%	12,00%	12,30%	12,61%
Factor de actualização	1	1,115	1,245	1,395	1,566	1,764
Fluxos actualizados	12.525	121.149	226.044	329.802	426.067	513.629
	12.525	133.674	359.718	689.521	1.115.587	1.629.216
Valor Actual Líquido (VAL)	1.629.216					
Taxa Interna de Rentabilidade	643%					
Pay Back period	0,0 Anos					

Quadro 29 – Avaliação do Projeto (na perspectiva do Projeto)

A viabilidade económica e financeira do projeto é inequivocamente muito boa podendo salientar-se os seguintes aspectos:

- Resultados económicos previsionais muito prometedores;
- Cash-Flows (Capacidade de Autofinanciamento) elevados;
- Elevado Valor Actual Líquido (VAL) de valor superior a 1,6 milhões de euro;
- Excelente Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) de 643%;

A capacidade de gestão está assegurada pela experiência e capacidade técnica das pessoas envolvidas no projeto.

10.14 Análise de Sensibilidade

Ao elaborar o estudo de viabilidade económica do projeto de investimento da Moonstone Management, trabalhei com valores previsionais que, naturalmente, têm associado um determinado risco. Assim, calculei o impacto de 3 possíveis cenários que nos tornam sensíveis ao risco das previsões efectuadas.

Como cenário 1 considerámos uma redução dos Rendimentos Operacionais em 20%. O impacto deste cenário 1 é de uma redução de 25,1% nos Resultados Líquidos (RL) da empresa, mas ainda assim com RL positivos em todos os anos da análise.

Como cenário 2 considerámos um aumento dos Gastos Operacionais de 20%. O impacto deste cenário 2 é de uma redução de 5,5% nos Resultados Líquidos (RL) da empresa, mas ainda assim com RL positivos em todos os anos da análise.

Como cenário 3 considerámos uma redução dos Rendimentos Operacionais em 20% e um aumento simultâneo dos Gastos Operacionais em 20%. O impacto deste cenário 3 é de uma redução de 30,6% nos Resultados Líquidos (RL) da empresa, com RL negativo apenas no 1.º ano e RL positivos em todos os restantes anos.

11. Análise Final

O Modelo de Negócio aqui apresentado e analisado, referente à Moonstone Management é um projeto muito atrativo dada a sua rentabilidade e viabilidade económica e financeira mesmo considerando uma redução de 20% nos Rendimentos Operacionais e um aumento simultâneo de 20% nos Gastos Operacionais (Cenário 3).

As rentabilidades apresentadas, a equipa de colaboradores motivada e entusiasmada, as expectativas muito positivas, as fortes possibilidades de crescimento e o elevado retorno para os sócios, levam-nos a, convictamente, afirmar que este Plano de Negócios é um projeto de investimento sustentável.

12. Bibliografia

Imprensa:

- ATIVIDADES ECONÓMICAS de 2 de Outubro 2012. *Top 10 países, maiores exportadores.* Fonte: <http://www.actividadeseconomicas.org/2012/10/top-10-paises-mayores-exportadores.html#.Uz7mvahdUzI>, consultado em 2014.04.10.
- DIÁRIO DE NOTÍCIAS de 24 de Fevereiro de 2014. *Atualidade: Economia.* Fonte: <http://m.dnoticias.pt/actualidade/economia/432818-mais-de-1900-empresas-registadas-no-centro-internacional-de-negocios-da->, consultado em 2014.05.01
- DIÁRIO DE NOTÍCIAS de 10 Abril 2014. *Economia.* Fonte: <http://www.dnoticias.pt/imprensa/diario/441036/economia/441046-mar%10-bate-recorde-de-navios>, consultado em 2014.04.21
- DIÁRIO ECONÓMICO Nº 5825 *Desafios de Portugal: As maiores Exportadoras.* Fonte consultada: http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais_sp/exportadoras18.pdf, consultado em 2014.04.10.
- DINHEIRO VIVO (2014) *Empresas.* Fonte: <http://www.dinheirovivo.pt/Empresas/Artigo/CIECO320372.html>, consultado em 2014.05.01
- EXPRESSO de 24 de Fevereiro de 2014. *Geral: Centro Internacional de Negócios garantiu 14% da receita fiscal da Madeira em 2013.* Fonte: <http://expresso.sapo.pt/centro-internacional-de-negocios-garantiu-14-da-receita-fiscal-da-madeira-em-2013=f857733>, consultado em 2014.04.02.

Livros:

- CAMARA, Pedro B. da (2000) *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos.* Dom Quixote. ISBN: 972-20-1692-X
- FREIRE, Adriano (2003) *Estratégia: Sucesso em Portugal.* 9ªEd.Lisboa: Editora Verbo. ISBN: 972-22-1829-8.

- PIGNEUR, Yves e OSTERWALDER, Alexander (2010) *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc. ISBN: 978-0-470-87641-1

Referências publicadas retiradas da internet:

- DIREÇÃO REGIONAL DE ESTATÍSTICA DA MADEIRA (2013) *Contas Regionais em Foco*. Fonte: http://estatistica.gov-madeira.pt/DRE_SRPC/EmFoco/Economia_Financas/Contas_Regionais/Em_Foco/emfoco.htm, consultado em 2014.04.01
- DIREÇÃO REGIONAL DE ESTATÍSTICA DA MADEIRA. *Boletim Trimestral de Estatística: 3º Trimestre 2013* (pag.6 e 15), Direção Regional de Estatística. Fonte: <http://estatistica.gov-madeira.pt/index.php/download-now-3/multitematicas-gb/multitematicas-bte-gb/multitematicas-bte-publicacoes-gb/finish/204-boletim-trimestral-de-estatistica-publicacoes/549-boletim-estatistico-3-trimestre-2013>, consultado em 2014.04.01
- DIREÇÃO REGIONAL DE ESTATÍSTICA DA MADEIRA. *Madeira em Números 2012* (pag. 6, 7, 8, 23, 26 e 26), Direção Regional de Estatística. Fonte: http://estatistica.gov-madeira.pt/jdownloads/Multitematicas/Madeira%20em%20Nmeros/Madeira%20em%20Nmeros%20%20Publicaes/madeira_em_numeros_2012.pdf, consultado em 2014.04.01
- SARDINHA, A. (2013) *Registo de navios Estados de bandeira* (pag. 4 e 5) Coleção Mar Fundamental. Fonte: <http://transportemaritimoglobal.files.wordpress.com/2013/09/registo-de-navios-estados-de-bandeira.pdf>, consultado em 2014.04.04
- SECRETARIA REGIONAL PLANO E FINANÇAS. *Anuário Estatístico da Região Autónoma da Madeira 2012*, Edição 2013 (pag. 225) Direção Regional de Estatística. Fonte: http://estatistica.gov-madeira.pt/jdownloads/Multitematicas/Anurio/Anurio%20%20Publicaes/aermadeira_20120.pdf, consultado em 2014.03.17
- SECRETARIA REGIONAL PLANO E FINANÇAS. *Orçamento 2014: Região Autónoma da Madeira, Relatório e Anexos* (pag.23) Fonte: <http://srpf.gov->

madeira.pt/media/Conteudos/Ficheiros/Secretaria/DROC/Orcamentos/ORAM2014/ORAM2014_Relat.pdf , consultado em 2014.03.31

- SECRETARIA REGIONAL PLANO E FINANÇAS. *Orçamento 2014: Região Autónoma da Madeira*, Relatório e Anexos (pag.14) Fonte: http://srpf.gov-madeira.pt/media/Conteudos/Ficheiros/Secretaria/DROC/Orcamentos/ORAM2014/ORAM2014_Relat.pdf, consultado em 2014.04.01

Referências não publicadas retiradas da internet:

- BEM VISTOS, *Tratamento de Visto e Nacionalidades*. Link: <http://bemvistos.com/pt/ms/ms/visto-gold-4050-160-porto/ms-90065983-p-5/>, consultado em 2014.04.11
- CENTRO INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS DA MADEIRA. *Benefícios Fiscais*. Fonte: http://www.abc-madeira.com/Registo_de_Navios_-_Sociedades_de_Shipping.aspx?ID=629, consultado em 2014.04.07
- CENTRO INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS DA MADEIRA. *Registo de Navios e Sociedades de Shipping*. Fonte: http://www.abc-madeira.com/Registo_de_Navios_-_Sociedades_de_Shipping.aspx?ID=629, consultado em 2014.04.07
- CENTRO INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS DA MADEIRA. *Ultimas Notícias*. Fonte: http://www.abc-madeira.com/%C3%BAltimas_not%C3%ADcias.aspx?ID=686&Action=1&NewsId=1405&PID=3066, consultado em 2014.04.03
- CENTRO INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS DA MADEIRA. *Ultimas notícias: CINM mantém tendência de crescimento em 2014. Post de 04-08-2014*. Fonte: http://www.abc-madeira.com/%C3%BAltimas_not%C3%ADcias.aspx?ID=686&Action=1&NewsId=1411&PID=3066, consultado em 2014.09.10
- EURES: O PORTAL EUROPEU DE MOBILIDADE PROFISSIONAL. *Informações sobre o Mercado de Trabalho*. Fonte: <https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?lang=pt&acro=lmi&catId=438&countryId=PT®ionId=PT3&langChanged=true>, consultado em 2014.04.02

- GOVERNO REGIONAL (2011) *Programa de Governo da Região Autónoma da Madeira 2011 – 2015* (pag. 43) Fonte: http://vp.gov-madeira.pt/pdf/documentos/programa_de_governo_2011-2015.pdf, consultado em 2014.04.02
- GOVERNO REGIONAL (2013) *Plano de Ação RUP 2020: Região Autónoma da Madeira* (pág. 27) Governo Regional. Fonte: http://ec.europa.eu/regional_policy/activity/outermost/doc/plan_action_strategy_ue_eu2020_madeira_pt.pdf, consultado em 2014.04.02
- IAPMEI. *Gerir - Guias práticos de suporte à gestão: Análise SWOT*. Fonte: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2344>, consultado em 2014.04.08
- IAPMEI. *Guia prático “Como Elaborar um Plano de Negócios”*. Fonte: <http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=104&artigoid=56&msid=12>, consultado em 2014.03.25
- INTERNATIONAL BUSINESS CENTRE OF MADEIRA. *A SDM*. Fonte: http://www.ibc-madeira.com/a_sdm.aspx?ID=681, consultado em 2014.04.03
- INTERNATIONAL BUSINESS CENTRE OF MADEIRA. *O CINM*. Fonte: http://www.ibc-madeira.com/O_CINM.aspx?ID=679, consultado em 2014.04.02
- INTERNATIONAL BUSINESS CENTRE OF MADEIRA. *Serviços de Apoio*. Fonte: <http://www.ibc-madeira.com/Default.aspx?ID=744>, consultado em 2014.03.17
- INTERNATIONAL BUSINESS CENTRE OF MADEIRA. *Trading, Holding & Outros Serviços*. Fonte: <http://www.ibc-madeira.com/Default.aspx?ID=625>, consultado em 2014.04.03
- PORTAL DA EMPRESA. *Pedido de Cartão da Empresa/ Pessoa Colectiva*. Fonte: <https://www.portaldaempresa.pt/CVE/Services/Online/Pedidos.aspx?service=PCP>, consultado em 2014.04.22
- PORTAL DA EMPRESA. *Pedido de Certidão Permanente*. Fonte: <https://www.portaldaempresa.pt/CVE/Services/Online/Pedidos.aspx?service=CP>, consultado em 2014.04.22
- PORTAL DA EMPRESA. *Pedido de Nome - Constituição de Entidade*. Fonte: <https://www.portaldaempresa.pt/pedidon>, consultado em 2014.04.22

- PORTAL DAS FINANÇAS. *Novo utilizador.* Fonte: <https://www.portaldasfinancas.gov.pt/pt/adesaoForm.action>, consultado em 2014.04.22
- SDM (2012) *Dossier Informativo: Centro Internacional de Negócios da Madeira* (pag. 13) Centro Internacional de Negócios da Madeira. Fonte: https://www.eiseverywhere.com/file_uploads/41f6926ed76af672656ff7e6cc13d13a_Dossier_Informativo2012_JNEGocios.pdf, consultado em 2014.04.03
- SDM (2012) *Dossier Informativo: Centro Internacional de Negócios da Madeira* (pag. 12) Centro Internacional de Negócios da Madeira. Fonte: https://www.eiseverywhere.com/file_uploads/41f6926ed76af672656ff7e6cc13d13a_Dossier_Informativo2012_JNEGocios.pdf, consultado em 2014.04.07
- SDM. *Madeira: Soluções Globais para Investimentos de Sucesso. Guia dos Serviços Internacionais.* (pág. 4 e 5) Centro Internacional de Negócios da Madeira. Fonte: http://www.ibc-madeira.com/Admin/Public/Download.aspx?file=Files%2FFiler%2FSDM%2FGuides%2FGuide_IntlServices_PT.pdf, consultado em 2014.04.07
- SEGURANÇA SOCIAL. *Gestão de Entidades DRI - Registo de Entidades.* Fonte: <https://dri2.seg-social.pt/dri/index.jsp?area=register>, consultado em 2014.04.22
- Adaptado de SICAD. *Plano Estratégico 2013-2015* (pag. 22) Fonte: http://www.sicad.pt/BK/Lists/SICAD_NOVIDADES/Attachments/3/plano_estrategico_2013-2015.pdf, consultado em 2014.03.31
- SOCIEDADE DE ADVOGADOS RL - RFF e Associados (2013) *Informação Fiscal nº9* (pag.1 e 2) Fonte: http://www.rffadvogados.com/xms/files/KNOW_HOW/Newsletters/NL_9_13_O_REGIME_DOS_VISTOS_DOURADOS_EM_PORTUGAL.pdf, consultado em 2014.04.11
- TRANSPORTE MARITIMO GLOBAL, TRANSPORTE MARITIMO. *Registo de Navios e Estados de Bandeira, Post de 5 de Março de 2014.* Fonte: <http://transportemaritimoglobal.com/tag/unclos/>, consultado em 2014.04.04

- WIKIPEDIA, A ENCICLOPÉDIA LIVRE. *Bandeira de Conveniência*. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Bandeira_de_conveni%C3%Aancia, consultado em 2014.04.04
- WIKIPEDIA, A ENCICLOPÉDIA LIVRE. *Business Model Canvas*. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas, consultado em 2014.04.09
- WIKIPEDIA, A ENCICLOPÉDIA LIVRE. *Cadeia de Valor*. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Cadeia_de_valor, consultado em 2014.04.05
- WIKIPEDIA, A ENCICLOPÉDIA LIVRE. *Região Autónoma da Madeira*. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Regi%C3%A3o_Aut%C3%B3noma_da_Madeira , Consultado em 2014.04.01

Teses e trabalhos do âmbito académico:

- LOGRADO, S. (2009) *Trabalho de Projeto de Investigação, Mestrado em Gestão da Saúde: Órgão de Governação de Topo do Hospital Público Português - Estrutura e Constituição* (pag. 13) Universidade Nova de Lisboa. Fonte: <http://run.unl.pt/handle/10362/4305> , consultado em 2014.03.31
- FERNANDEZ, Pablo, AGUIRREAMALLOA, Javier e LINARES, Pablo (2013) *Market Risk Premium and Risk Free Rate used for 51 countries in 2013: a survey with 6,237 answers* (pag.6). IESE Business School. Fonte: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=914160, consultado em 2014.04.23

Outros Sites:

- <http://www.arkai.ch/en/arkai-madeira.html>, consultado em 2014.03.17
- <http://www.dikegroup.com/>, consultado em 2014.03.17
- http://dixcart.com/index.htm#.UzBXovl_v0c, consultado em 2014.03.17
- <http://www.igmasa.com/>, consultado em 2014.03.17
- <http://insideliving.pt/>, consultado em 2014.04.11
- <http://www.interabacus.com>, consultado em 2014.03.17
- <http://www.interunion.pt>, consultado em 2014.03.17

- <http://www.madeira-management.com/>, consultado em 2014.03.17
- <http://www.mcs.pt/>, consultado em 2014.03.17
- <http://www.mlgts.pt/>, consultado em 2014.03.17
- <http://www.mri-cheetah.com/>, consultado em 2014.03.17
- <http://www.newco.pro/>, consultado em 2014.03.17
- http://www.panama-offshore-services.com/panama_maritime_law.htm, consultado em 2014.04.04
- <http://www.panamashipregistration.com/es/registro-maritimo-abogados-panama>, consultado em 2014.04.04
- <http://www.portugalrur.pt/>, consultado em 2014.04.11
- <http://www.rbc.com.pa/AreasPracticas/DerechoMaritimoyAbanderamientodeNaves/PanamaCentroMaritimoInternacional/tabid/83/language/en-US/language/es-PA/Default.aspx>, consultado em 2014.04.04
- <http://www.remax.pt/>, consultado em 2014.04.11
- <http://www.sothebysrealtypt.com/>, consultado em 2014.04.11
- <http://www.tpmc.pt/index.php/pt/>, consultado em 2014.03.17
- <http://www.ums.pt/>, consultado em 2014.03.17
- <http://valorsolutions.org/team/madeira/>, consultado em 2014.03.17

13. ANEXOS

Anexo 1

Unidade: milhares de euros

Unit: thousand euros

	Região Autónoma da Madeira		Portugal		
	Exportações	Importações	Exportações	Importações	
Comércio intra-UE 27	78 990	157 271	32 152 180	40 316 298	Intra-EU27 trade
Alemanha	1 475	5 985	5 607 462	6 407 963	Germany
Áustria	321	914	256 530	278 496	Austria
Bélgica	875	3 499	1 425 503	1 409 191	Belgium
Bulgária	3	12	67 468	180 226	Bulgaria
Chipre	10	17	24 896	2 675	Cyprus
Dinamarca	225	811	313 146	254 135	Denmark
Eslováquia	a	3	84 092	121 189	Slovakia
Eslovénia	0	19	39 283	36 289	Slovenia
Espanha	8 578	69 609	10 170 851	17 945 908	Spain
Estónia	2	24	23 068	13 490	Estonia
Finlândia	132	187	227 953	142 982	Finland
França	3 796	58 732	5 347 919	3 709 438	France
Grécia	9	285	215 295	113 695	Greece
Hungria	51	103	152 874	238 542	Hungary
Irlanda	18	160	136 240	546 033	Ireland
Itália	57 150	6 905	1 659 966	2 944 867	Italy
Letónia	1	a	17 290	15 700	Latvia
Lituânia	3	52	21 533	46 991	Lithuania
Luxemburgo	2 031	22	60 197	81 818	Luxemburg
Malta	a	a	13 749	21 236	Malta
Países Baixos	574	6 705	1 873 515	2 710 975	Netherlands
Polónia	456	112	403 597	411 555	Poland
Reino Unido	2 728	2 547	2 394 133	1 686 654	United Kingdom
República Checa	41	46	326 705	303 643	Czech Republic
Roménia	1	307	256 804	131 619	Romania
Suécia	383	213	466 442	560 986	Sweden
Comércio extra-UE	63 411	16 350	13 107 275	15 849 562	Extra-EU trade
Do qual					Of which
Países Africanos de Língua Portuguesa	50 380	116	3 610 889	1 806 699	Portuguese-speaking African countries
Angola	43 537	0	2 990 805	1 780 876	Angola
Cabo Verde	3 206	0	215 750	9 109	Cape Verde
Guiné-Bissau	0	0	71 473	39	Guinea-Bissau
Moçambique	3 418	116	286 623	16 428	Mozambique
São Tomé e Príncipe	218	0	46 238	247	São Tomé and Príncipe

Quadro 1 A – Comércio internacional declarado de mercadorias de operadores com sede na região, por país de destino ou origem, 2012 Po. SECRETARIA REGIONAL PLANO E FINANÇAS. *Anuário Estatístico da Região Autónoma da Madeira 2012*, Edição 2013 (pag. 225) Direção Regional de Estatística. Fonte: http://estatistica.gov-madeira.pt/jdownloads/Multitematicas/Anurio/Anurio%20%20Publicaes/aermadeira_20120.pdf, consultado em 2014.03.17

Países mais importantes no comércio externo de Portugal

Portugal's most important external trading partners

Abastecimento e provisões de bordo (Países Terceiros)	185	0	607 986	0	Stores and provisions (Third Countries)
Arábia Saudita	0	19	132 795	890 213	Saudi Arabia
Argélia	0	0	428 232	799 050	Algeria
Brasil	758	3 585	678 773	1 368 693	Brazil
Cazaquistão	0	0	3 144	759 279	Kazakhstan
China	46	1 816	777 812	1 374 707	China
Estados Unidos	2 010	1 612	1 865 024	961 440	United States
Guiné Equatorial	0	0	42 180	477 314	Equatorial Guinea
Marrocos	95	0	459 279	156 616	Morocco
Nigéria	æ	0	89 184	925 806	Nigeria
Rússia (Federação da)	147	6	182 015	475 690	Russian Federation
Suíça	363	55	401 142	333 483	Switzerland

Outros países importantes no comércio externo da região

Other region's important external trading partners

Japão	1 567	2	190 084	294 562	Japan
Tanzânia, República Unida da	0	1 136	2 372	21 333	Tanzania, United Republic of
Turquia	1	1 121	355 356	107 227	Turkey
Uruguai	0	3 567	15 932	55 849	Uruguay
Venezuela	4 557	26	313 430	182 365	Venezuela

	Região Autónoma da Madeira		Portugal		
	Exports	Imports	Exports	Imports	

© INE, I.P., Portugal, 2013. Informação disponível até 30 de setembro de 2013. Information available till 30th September, 2013.

Fonte: INE, I.P., Estatísticas do Comércio Internacional de Bens.

Source: Statistics Portugal, Statistics on External Trade of Goods.

Nota: A soma das NUTS poderá não corresponder ao total de Portugal pelo desconhecimento da região de origem/destino de algumas mercadorias. Os totais do comércio intracomunitário podem não ser iguais à soma dos países devido à existência de comércio com países de destino ou origem desconhecidos e pela não inclusão dos abastecimentos e provisões a bordo. Os valores para Portugal incluem as estimativas de não respostas e das transações abaixo dos limiares de assimilação. Ao nível regional, incluem-se apenas os valores declarados por sede do operador.

Note: the total for Portugal may not match the sum of NUTS regions, due to the existence of unspecified origin or destination for merchandise. The totals for intra-EU trade may not match the sum of the countries, because trade with countries of unspecified destination or origin was included, and goods delivered to vessels and aircrafts were excluded. Values for Portugal include adjustments for non-responses and for transactions below the assimilation thresholds. At the regional level only declared values by operators' headquarters were considered.

Quadro 1 A (continuação) – Comercio internacional declarado de mercadorias de operadores com sede na região, por país de destino ou oringem, 2012 Po.

SECRETARIA REGIONAL PLANO E FINANÇAS. Anuário Estatístico da Região Autónoma da Madeira 2012, Edição 2013 (pag. 225) Direção Regional de Estatística.

Fonte: <http://estatistica.gov->

madeira.pt/jdownloads/Multitematicas/Anurio/Anurio%20%20Publicaes/aermadeira_20120.pdf, consultado em 2014.03.17

Anexo 2

Concorrência Direta

1) ARKAI MADEIRA, LDA.

Rua do Esmeraldo, 47 - 3º

9000-051 Funchal

Tel: +351.291281842

Fax: +351.291281637

joao.fernandes@arkaimadeira.pt

<http://www.arkai.ch/en/arkai-madeira.html>, consultado em 2014.03.17

2) CHEETAH MANAGEMENT SERVICES, SOCIEDADE UNIPessoal, LDA.

Rua das Hortas, nº 1, Edf. do Carmo, 5º, sala 500

9050-024 Funchal, Madeira

Tel: +351.291232369/291238410

Fax: +351.291238301

rbenn@mri-cheetah.com

<http://www.mri-cheetah.com/>, consultado em 2014.03.17

3) DIKE MADEIRA - SERVIÇOS DE CONSULTADORIA INTERNACIONAL, COMERCIAL E CONTABILIDADE, LDA.

Rua da Carreira, 115-117

9050-017 Funchal, Madeira

Tel: 351.291.237590

Fax: 351.291.227096

info@dikegroup.com

<http://www.dikegroup.com/>, consultado em 2014.03.17

4) DIXCART MANAGEMENT (MADEIRA), LDA.

Rua dos Ilhéus, 6

9000-176 Funchal, Madeira

Tel: +351.291225019

291225403

Fax: +351.291226418

advice@dixcart.pt

http://dixcart.com/index.htm#.UzBXovl_v0c, consultado em 2014.03.17

5) IGMASA GESTIÓ – MANAGEMENT COMPANY – SERVIÇOS E GESTÃO,
LDA.

Edif. Marina Club, Avenida Arriaga, nº 73 - 1º andar

9004-533 Funchal

Tel.: +351.291.001808

Fax: +351.291.001808

globaltrust@igmasa.com

<http://www.igmasa.com/>, consultado em 2014.03.17

6) MADEIRA CORPORATE SERVICES, S.A.

Avenida Arriaga, 77 - 6º Andar Sala 605, Edifício Marina Forum

9000-060 Funchal

Tel.: +351.291202400

Fax: +351.291237188

management@mcs.pt

<http://www.mcs.pt/>, consultado em 2014.03.17

7) MADEIRA FIDÚCIA MANAGEMENT, LDA.

Av. Arriaga, 73 -1º - 105

9000-060 Funchal

Tel: +351.291200980

Fax: +351.291200989

mfm@madeirafiducia.pt

<http://valorsolutions.org/team/madeira/>, consultado em 2014.03.17

8) M.L.G.T. MADEIRA MANAGEMENT & INVESTMENT, S.A.

Av. Arriaga, 73, Edif. Marina

Club 1º Andar, Sala 113

9000-060 Funchal

Tel: +351.291200040

Fax: +351.291200049

mlgtsmadeira@mlgts.pt

<http://www.mlgts.pt/>, consultado em 2014.03.17

9) MADEIRA MANAGEMENT CO., LDA.

P.O. Box 7 - Rua dos Murças,88

9000-058 Funchal

Tel: +351.291201700

Fax: +351.291227144

madeira.management@mmcl.pt

<http://www.madeira-management.com/>, consultado em 2014.03.17

10) NEWCO CORPORATE SERVICES

Rua Dr. Brito Câmara nº 20

9000-039 Funchal

Tel: +351.291210200

Fax: +351.291210209

info@newco.pro

<http://www.newco.pro/>, consultado em 2014.03.17

11) TPMC, LDA.

Avenida Arriaga, 30 - 1º Sala A

9000-064 Funchal

Tel: +351.291201980

Fax: +351.291220140

info@tpmc.pt

<http://www.tpmc.pt/index.php/pt/>, consultado em 2014.03.17

12) MANAGEMENT - CONSULTORIA FISCAL, LDA.

Rua dos Aranhas, nº 53 – 3 – H

9000-044 Funchal

Tel: +351.291207080/207083

Fax: +351.291207089

ums.madeira@iol.pt

<http://www.ums.pt/>, consultado em 2014.03.17

Anexo 3

Concorrência Indireta

1) AXCENT MANAGEMENT E SERVIÇOS, SOCIEDADE UNIPessoal, LDA.

Av. Arriaga 42B

Ed. Arriaga, Escritório 6.5,

9000-064 Funchal

Tel.: 351.291.600411

Fax: 351.291.607401

gcatania@axcent-management.com

ldambrini@axcent-management.com

2) BOATRUST MANAGEMENT, LDA.

Rua do Pina, nº 4 - B

9050-067 Funchal

Funchal, Madeira

Tel.: 351.291.098295

Fax: 351.291.231213

boatrust@netmadeira.com

3) FINATLANTIC TRUST CORP. LIMITED - SUCURSAL EM PORTUGAL

Rua dos Ferreiros, nº 260

9000-082 Funchal

Tel: +351.291221437

Fax: +351.291224897

pquintas@qjfadv.com

4) HIBERNIAN TRUST E MANAGEMENT, SOCIEDADE UNIPessoal, LDA.

Rua da Cooperativa Agrícola do Funchal, Bloco C,

5º andar – sala F

9050-017 Funchal, Madeira

Tel.: 351.291.282626

Fax: 351.291.280674

madeira@scfgroup.com

5) INTERABACUS (MADEIRA) - CONSULTORIA E SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS, LDA.

Rua Princesa D. Maria Amélia,

nº 10 Edf. Vigia Mar, r/c – B

9000-019 Funchal

Tel.: +351.291233027

Fax: 351.291282235

fxinfo@interabacus.com

<http://www.interabacus.com/>, consultado em 2014.03.17

6) INTERUNION – SERVIÇOS INTERNACIONAIS, LDA.

Rua dos Murças, 15,

3º andar, sala L

9000-058 Funchal

Tel.: +351.291241459

Fax: +351.291241460

interunion@interunion.pt

<http://www.interunion.pt/>, consultado em 2014.03.17

7) MAD.INTAX – MADEIRA ADVICE FOR INTERNATIONAL STRUCTURING, LDA.

Rua Ivens, nº 3 Edf. Dona Mécia, 6º andar, 9000-046 Funchal

Tel.: +351.291.221577

info@madintax.com

Esta lista, deverá ser acompanhada de perto, para o caso de alterações.

INTERNATIONAL BUSINESS CENTRE OF MADEIRA. *Serviços de Apoio*. Fonte:

<http://www.ibt-madeira.com/Default.aspx?ID=744>, consultado em 2014.03.17

Anexo 4

Proposta Honorários de um concorrente

A empresa X, cedeu-me de forma privada uma proposta de tabela de honorários.

Empresa de Management X

Os honorários são faturados por trimestre, de acordo com a seguinte tabela:

Serviços	Custo / Hora €
Apoio Contabilístico	75 – 110
Apoio Legal	125 - 175
Apoio Informático	75 – 100
Recursos Humanos	75 – 100

São aplicadas taxas mais elevadas a:
Serviços Legais e Contabilísticos
Serviços de Compliance especializados