



RETIRO de *brainstorming* sobre Sociedades de Desenvolvimento

CIDADE VELHA, hotel Vulcão, 8 de abril de 2017

ESQUEMA DO EVENTO:

Promotor: Governo

Assunto: Criação de novas Sociedades de Desenvolvimento (SD)

Objetivo: Recolha de subsídios para a finalização do modelo a ser presente em junho próximo à NA.

Modelo de evento: *Brain storming* (debate aberto, com contraditório, em busca de consensos)

Documento-base: modelo proposto pelo Governo e difundido para discussão pública (anexo I)

Apresentação de contraditório (Eugénio Inocêncio)

Apresentação de enquadramento jurídico vigente (Silvino Castro)

Apresentação da SDTIBM, a SD em funções desde 2005 (Rui Santos)

Apresentação do modelo proposto a discussão (Paulino Dias)
Debate

Conclusões (Ministro das Finanças e Ministro da Economia)

Tentativa de síntese (equipa de redação)

Índice:

1. ABERTURA.....	3
2. APRESENTAÇÕES.....	4
3. DEBATE	10
4. ENCERRAMENTO	15
5. SÍNTESE	16

1. ABERTURA

MEE – José Gonçalves

- ❖ *Brainstorming* sem limitações, de especialistas em matéria de Sociedades de Desenvolvimento (SD) para produzir subsídios que **gerem consensos sobre uma nova lei-quadro que modele a criação de novas Sociedades de Desenvolvimento (SD)**.
- ❖ À partida, não há ideias certas ou erradas, todas são um contributo para se encontrar a solução mais consensual e adequada.
- ❖ O Governo pretende ter um papel minimalista, não hegemónico, criando instrumentos de coordenação dentro de um enquadramento legislativo que apela à importância da atuação quer do poder local quer da sociedade civil, privada e associativa.
- ❖ As **leis mais relevantes na matéria** são o decreto legislativo **2/93**, que cria as Regiões Turísticas Especiais (ZTE), e mais tarde o decreto legislativo **1/2005** que cria as ZDTI e confere à Cabo Verde Investimentos a gestão provisória das restantes ZTE (S, Vicente, Sal, Maio e Santiago).
- ❖ Na Mesa Redonda de Santo Antão em finais de fevereiro, o economista **Paulino Dias apresentou um modelo** que neste *brainstorming* volta acima da mesa para análise e avaliação. Assenta fortemente numa política de regionalização, que é carregada pelas SD a constituir.
- ❖ Eugénio Inocêncio apresentará por sua vez uma **visão alternativa** das SD.
- ❖ As **SD serão o instrumento fundamental de desenvolvimento de cada ilha**, isso é um dado adquirido.
- ❖ **Qual é o modelo**, eis a questão central a ser debatida. Uma só entidade central? Uma central e outras regionais? Regionais por ilha, ou por grupos de ilhas, ou ainda mais que uma em certas ilhas?
- ❖ Como se relacionam e funcionam em conjunto?
- ❖ Restando áreas de sombra, devem ser clarificadas e enquadradas.

Presidente CM Cidade Velha – Manuel de Pina

- ❖ Deu as boas vindas aos *brainstormers* e formulou votos de bons resultados.
- ❖ Fez notar a presença de diversos Presidentes de Câmara e Vereadores, e ressaltou a **importância dos pareceres dos autarcas para se encontrar o modelo** mais adequado de Sociedades de Desenvolvimento.

2. APRESENTAÇÕES

1. Eugénio Inocêncio

- O **modelo proposto a debate** (cf anexo I) **mereceu apreciação negativa na Câmara de Turismo**, por esta considerar que exclui os privados, em particular no que se refere ao investimento externo.
- O **modelo de financiamento** da SDTIBM, que é apontado como enfermando do “handicap” negativo acima referido, agravado por o respetivo financiamento lhe ser garantido pela venda de terrenos que lhe são concedidos como capital patrimonial convertível em capital financeiro, deve encontrar um **novo paradigma**.
- Este novo paradigma deve **aliar o Estado (Governo e Autarquias) ao mercado (oferta, procura e financiamento)**.
- O **Estado deve fazer prova de humildade** e não querer ser ator único capaz de fazer bem, tomando consciência de que ele próprio faz parte do mercado, e de que o mercado é global, e deve portanto cultivar um estilo de relacionamento de todos com todos, de outro modo produz “cavalos brancos”, como aconteceu com a “Casa para Todos” ou o NOSI, entre outros, assentes sobre a convicção de que o Estado é melhor, logo faz melhor, o que obviamente nem sempre ou raramente se confirma.
- O mercado é complexo no domínio quer da oferta quer da procura. Se não atendermos a isso **arriscamo-nos a reproduzir o sub-desenvolvimento em vez do desejado desenvolvimento sustentável**.
- A América do Sul e a Ásia passaram por esta situação e corrigiram-na, após importante perda de tempo e de meios. Em Cabo Verde (CV) devemos aprender com estes exemplos e queimar etapas inúteis e nocivas.
- As Sociedades de Desenvolvimento Regional (SDR) terão uma oportunidade soberana de conseguirem **objetivos nos 3 níveis em presença (oferta, procura e financiamento)** e de operar a **convergência entre mercado interno e mercado global**.
- As autarquias, ao contrário de verem nas SD/SDR concorrentes, descobrirão que elas são um poderoso instrumento para conseguirem os seus objetivos.

2. Dr. Silvino Castro – Enquadramento jurídico das SD

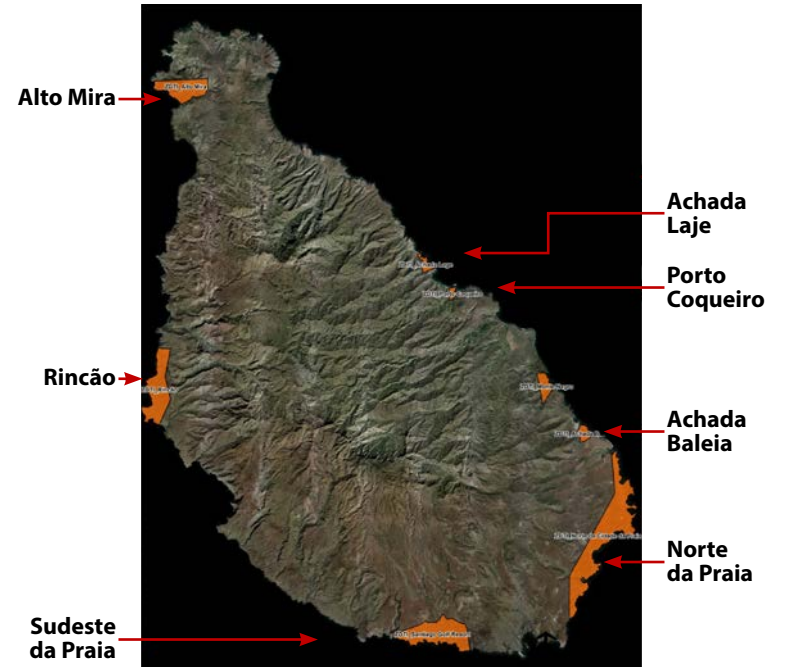
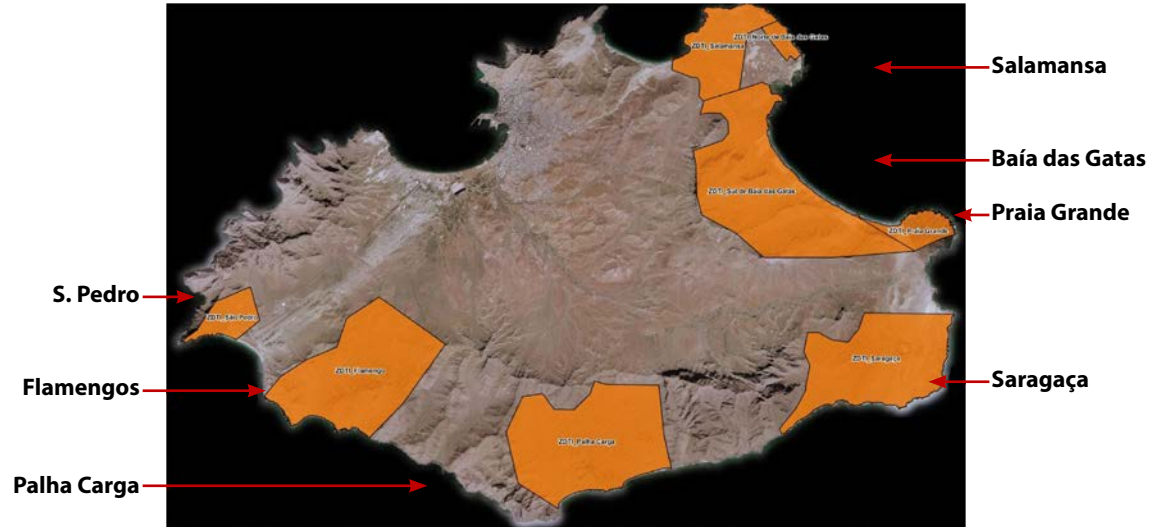
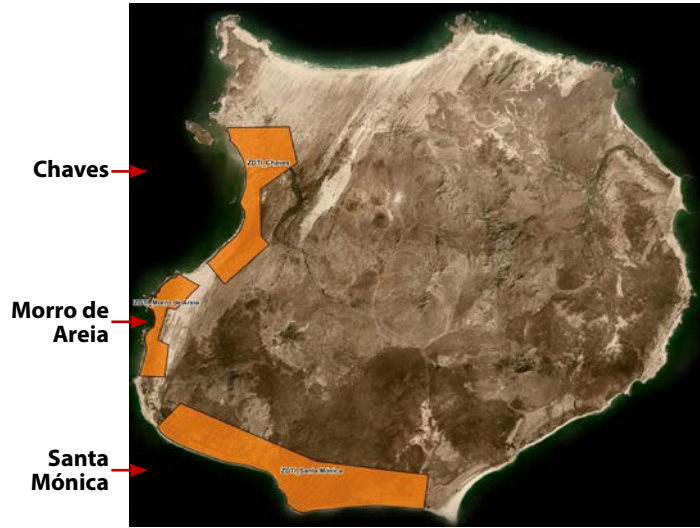
- Estão previstas **Sociedades locais e regionais**.
- Podem ser de **capitais públicos ou mistos**.
- As Zonas Turísticas Especiais (ZTE) foram delineadas com base nas suas características geográficas, paisagísticas e ambientais excecionais.
- Foram estabelecidas Zonas de Desenvolvimento Turístico Integral (ZDTI) e Zonas de Reserva e Proteção Turística (ZRPT).
- **As ZDTI são as seguintes:**
- Em **S. Vicente**: S. Pedro, Flamengos, Palha Carga, Saragoça, Praia Grande, Baía das Gatas, Salamansa.
- No **Sal**: Murdeira-Algodoeiro, Santa Maria Este, Santa Maria Oeste, Moinho Branco, Pedra Lume.
- Na **Boa Vista**: Chaves, Morro de Areia, Santa Mónica.
- No **Maio**: Pau Seco, Sul da Ilha do Maio, Ribeira D. João.
- Em **Santiago**: Alto Mira, Rincão, Sudeste da Praia, Norte da Praia, Achada Baleia, Porto Coqueiro, Achada Lage.
- O **quadro legislativo mais relevante** relacionado é composto por:
- **Decreto Legislativo 2/93** - Cria as ZTE, o Inatur (planeamento e gestão), mais tarde substituído pelo PROMEX, e as ZDTI.
- **Decreto Legislativo 1/2005** – Para a ZTE da Boa Vista e Maio, estabelece uma Sociedade de Desenvolvimento de capitais públicos (Estado, Municípios e Sociedades de capitais públicos); e para as ZTE das restantes 4 ilhas, confere à Cabo Verde Investimentos (CI) a gestão provisória, enquanto não são criadas as respetivas SA, que terão capital maioritariamente público (Estado, Municípios e empresas de capital público).
- **Decreto Lei 36/2005 de 6jun** – Cria a Sociedade de Desenvolvimento Turístico das Ilhas da Boa Vista e Maio.
- **Lei 75/VII/2010** – Revoga Dec Leg 2/93. Os privados passam a poder entrar nas SDT.

- Além da SDTIBM são planeadas as **SDT da Ilha do Sal, a SDT da Ilha São Vicente e a SDT da Ilha de Santiago**, sob o chapéu de uma **Sociedade Nacional do Desenvolvimento Turístico**.

Zonas Turísticas Especiais - ZTE

LOCALIZAÇÃO DAS ZTE





Rui Santos – A SDTIBM

- Apresentou a SDTIBM como uma **experiência positiva** com resultados palpáveis.
- Elaborou **planos de ordenamento turístico e outros instrumentos de planeamento**.
- Estabeleceu **parcerias para a implantação de estruturas**.
- Captou montantes elevados de **investimento privado**.
- **Funções da SD:**
 - *Branding* e promoção internacional
 - Captação e retenção de investimento.
 - Imobiliária, urbanização e infraestruturas.
 - Facilitação de parcerias, planeamento e *visioning*.
- **NÃO são funções da SD:**
 - Desenvolvimento empresarial,
 - Desenvolvimento de capital humano,
 - Incentivos sociais e ecológicos,
 - Provisão ou gestão de serviços urbanos.
- Há uma **reorientação estratégica em curso:**
 - Revisão dos planos de ordenamento turístico, para adequação às condições de mercado.
 - Interveio uma ação para além das ZDTI, com requalificação, ordenamento e gestão da orla marítima.
 - Controlo da qualidade da oferta turística.
 - Promoção do investimento privado, com partilha de risco, em oferta imobiliária.
 - Articulação e parcerias com agência Marítima Portuária.
 - Envolvimento na resolução de problemas sociais (habitação, saúde pública...).
 - Partilha de risco com empresários nacionais.
- É preciso rever o modelo de SD. Os sistemas de desenvolvimento local precisam de se articular com o Governo e os privados, sendo necessário **criar interfaces** para o efeito.
- **DESAFIOS:**
 - **Engajamento dos acionistas** (não há contrato de sociedade).
 - **Financiamento** (a Sociedade paga terrenos à cabeça - 90\$m² – e respetivo IUR, e tem que ficar à espera de realizar a venda para encaixar).
 - As **receitas são erráticas**.
 - A infraestruturização é onerosa para a **tesouraria da Sociedade**.
 - Rever política de preços para **promover investimento privado**.
 - **Promoção e relações públicas**.
- A Sociedade já despendeu 50.000 contos no Maio e não realizou ainda um único escudo...

Paulino Dias – Modelo de Sociedades de Desenvolvimento

- Preconiza uma **plataforma para promover o investimento** privado como mais uma perna no tripé do investimento.
- É necessária uma **abordagem sistémica e transversal** (soluções sistémicas para problemas sistémicos).
- A proposta de SD faz isso. **Transformar a figura de SA em SGPS**, cujos ativos são os terrenos, que servem como garantia a fluxos de investimento privado, que deve predominar.
- Sob o chapéu da SGPS são constituídas **sociedades subsidiárias**. As SD estruturam plataformas preparando a **entrada de privados** a curto prazo (3 meses).
- Segundo PD é esta a forma correta de proceder e de maximizar o papel das SD.
- Discorda da solução de concurso público (morosa, burocrática, e afinal pouco transparente...), em favor da **capitalização em bolsa**, que deverá ocorrer de forma célere, após a **constituição com entidades públicas**.
- O projeto de SD em análise está **alinhado com o Plano Estratégico da Economia Sustentável**, e inclui uma alavancagem financeira que prevê mesmo **negociações diretas com parceiros estratégicos privados**, conduzindo à constituição de PPPs.
- A **pluralidade de canais na alavancagem financeira** é tida como fundamental, e é sabido que um investidor privado dificilmente coloca dinheiro numa empresa pública controlada pelo Estado.
- Este figurino de SD contempla uma **golden share** para que o Governo, embora com capital minoritário, possa preservar princípios e interesses superiores do Estado, que pode transferir em parte ou no todo a gestão do processo.

Herminaldo Brito – Moderador

O moderador do debate lançou neste momento algumas “**provocações**”:

- ✓ Lembrou o princípio do “**best use of land**”;
- ✓ Apoia a **rutura com o anterior modelo** de SD;
- ✓ Propugna a necessidade de uma **gestão internacional** para algumas ZDTI;
- ✓ Aponta outro princípio, o do “**market oriented economy**”;
- ✓ Sugere o **modelo de gestão das SD** para desenvolvimento do **Destino**;
- ✓ Aconselha uma **visão global**, sobretudo para o financiamento;
- ✓ Prefere **Sociedades de Desenvolvimento Regional** a Sociedades de Desenvolvimento Turístico.
- ✓ Propõe **flexibilidade legislativa** de forma a enquadrar todas as situações atuais e desejáveis

3. DEBATE

Rui Santos

- O enorme potencial da Boa Vista e do Maio para o Turismo exigem respostas rápidas.
- Foram feitos estudos estratégicos, ERODS, PDM, PDs; faltam planos de execução, enquadrados com esses planos.
- Foco no desenvolvimento da ilha.
- Não existem competências fora das ZDTI.

Eugénio Inocêncio

- Reitera a inclusão “ab initio” de investidores privados nas SD;
- Defende que há ilhas que precisam de mais que uma SD (Santo Antão, S. Vicente, Santiago...);
- Vê uma **SD englobando Ribeira Grande e Paúl**, outra abrangendo **S. Vicente e Porto Novo**; em Santiago, uma SD com **Praia e Cidade Velha** e outra a zona de montanha (Órgãos, Picos e Assomada); por exclusão de partes, uma terceira englobaria **Santa Cruz, S. Miguel e Tarrafal** (S. Domingos parece balançar entre ficar com Praia e Cidade Velha, ou integrada em uma das outras duas SD).
- A preocupação é não criar monstros ingeríveis.
- Em S. Vicente não faz sentido todos aqueles terrenos geridos pela Cabenave; ao passo que a mesma Cabenave devia estender a gestão a Porto Novo.
- O **Sal precisa da sua SD** já não para a criação de infraestruturação básica, mas para qualificação das existentes.
- O **Maio deve ter igualmente a sua SDR**, desvinculando-se da Boa Vista.

Manuel Ribeiro

- Concorda com PD em que as SD sejam **públicas no arranque**;
- Não concorda com que o **Sal** não necessite de uma **SD**;
- Não se deve culpar a SDTIBM pelo **surto de barracas na Boa Vista**; houve planos para a erradicação da pobreza, que deixaram a Boa Vista de fora...
- As SD devem estabelecer **parcerias setoriais** (ex., para a construção do aeroporto de Santo Antão);
- Em 2005 a lei previa a gestão da SDTIBM através de uma Direção;
- **Não há conflito de competências entre SD e autarquias**;
- É bem vinda a entrada de **empresas nacionais nas SD**, até porque estão com falta de negócio e a participação nas SD pode ser um incentivo para uma dinamização;

Paulino Dias

- De acordo com El quanto ao princípio de **entrada de privados**; em desacordo quanto ao processo, pois considera que a transparência e a igualdade de oportunidades só é garantida pela **adesão em Bolsa de Valores**, e este processo exige na prática a constituição prévia da SD; é uma *décalage* de 3 meses, e de qualquer forma a entrada dos privados permite que de seguida a SD tome as decisões que entender...
- Quanto a meter a **Cabenave em Santo Antão**, entende que **perturbaria** a clareza de definição da vocação de uma e outra ilha.

Vladimir Fonseca

Referindo-se à **entrada de privados na SD**, reportou-se ao que diz a lei.

Alexandre Monteiro

Dada a sua experiência na administração da **SDTIBM**, chama a atenção para o contexto em que foi criada, em comparação com o contexto atual: são modelos diferenciados.

Em 2005 e durante o período subsequente as **necessidades** a serem supridas pelas SD eram de **saneamento e outra infraestruturção básica**; hoje temos uma situação diferente, com instrumentos aprovados, PDM, etc.; **já não há necessidade de poderes especiais**;

O foco deverá ser agora com a ilha, e já não com as ZDTI;

Na Boa Vista a planificação fez-se depressa, mas há problemas, pois a **articulação supõe uma engrenagem montada e funcional**;

Rafael Fernandes

- Falou de se **resgatar a memória histórica**, desde logo restaurando alguns monumentos como as igrejas de Nossa Senhora da Luz e de N. Sra. do Rosário, Praia Baixo, uma forma complementar e virtuosa de **criação de postos de trabalho** e diminuição do desemprego;
- Está **otimista quanto ao futuro de Santiago**;
- Defende **duas SD em Santiago**: Praia/Cidade Velha/S.Domingos, e Santiago Norte;
- Referiu-se ao **domínio público marítimo** como um dado importante a ter em conta;
- Quanto ao modelo conceptual das SD, entre as 3 hipóteses básicas adiantadas (uma única SD nacional, uma SD por ilha ou uma SD por grupos de ilhas), defende esta terceira hipótese, considerando que temos **3 grupos naturais: ilhas do Norte** (Santo Antão, S. Vicente e S. Nicolau), **ilhas do Sul** (Brava, Fogo e Santiago) e **ilhas de leste** (Maio, Boa Vista e Sal);
- A concessão de terrenos é feita por 75 anos, e as **Câmaras Municipais não são chamadas a pronunciarem-se** sobre a respetiva ocupação, a não ser quando é preciso financiar... Por exemplo, o plano urbanístico da Casa para Todos não passou pela Câmara (caso da Praia).
- **Falta articulação entre as entidades...**

Ministro das Finanças - Olavo Correia

- Não é possível continuarmos a funcionar como até agora, num contexto de endividamento, de recurso à ajuda pública, contando com cooperação internacional.
- Temos de encontrar uma **engenharia que nos permita agregar o setor público** (central e municipal) **e o privado** (institucional e sociedade civil) **para financiarmos a nossa visão** através de vários instrumentos que nos aproximem do mercado e nos façam chegar à execução dos planos.
- Relativamente à criação de novas SD regionais, a primeira questão a ser colocada é: **o que é uma região?**
- Seguem-se outras questões sobre **recursos financeiros a mobilizar, estudos de viabilidade** prévios (será que uma SD em cada ilha é viável?), **lógica de financiamento, capacidade de mobilização de recursos...**
- É necessário **criar um veículo eficaz de atração de IDE**, olhando de fora para dentro, ultrapassando a esfera pessoal e mesmo política, ganhando dimensão, e assim **aceder a mercados internacionais**.
- Garantir **transparência, articulando poder central com poder local**.
- Definir bem o âmbito da SD.
- **Prevenir riscos**, planeando, financiando e desenvolvendo.
- O *timing* da entrada de **privados** acaba por ser uma falsa questão: **quanto mais cedo, melhor**.
- Não criar monstros, colocando a SD numa única sociedade, para planear, financiar e desenvolver.
- O **espaço geográfico ilha parece fazer todo o sentido como critério**.

Presidente da CM Terrafal

- Chamou a atenção de EI por ter deixado de fora no planeamento de SD de Santiago as CM de Santa Cruz, S. Miguel e Terrafal.

Arquiteto Mello

- Sublinhou a mensagem que este **Governo** passa de que se limita ao **papel de regulador, fiscalizador, facilitador e parceiro do setor privado**, como forma de apelar à responsabilidade de todos para que cada um faça a sua parte.
- Relativamente ao momento da entrada de privados nas SD, é a favor da **entrada após a constituição**, pelo setor público, e um **processo de capitalização via Bolsa de Valores**.
- Apoia a ideia de **subconcessão de competências** e de **parcerias público-privadas**.

Manuel de Pina

- Focalizou como objetivo das SD, no **quadro** de um **Plano de Desenvolvimento Estratégico**, não só o do país mas os de cada município, **congregar os esforços do Estado, das empresas e da sociedade civil** na tarefa de desenvolvimento do país, todos representados nos respetivos Conselhos de Administração.

Ângelo Vaz

- Opta por **2 SD em Santiago: Sul e Norte**, esta conotada mais com a ruralidade e a natureza.
- Reitera que o **envolvimento dos privados é essencial**.
- Recomenda que se **abram portas aos estrangeiros que têm tecnologias, conhecimento e finança**.
- E perfilha **parcerias muito alargadas público-privadas**.

Lídia Lima

- Num país muito pobre, temos pessoas com capacidades.
- Temos identificadas as áreas de intervenção.
- A **prioridade é criar condições de vida para a população**.
- O setor do **Turismo** é o de **alavancagem** para conseguirmos o **desenvolvimento**.
- Pende mais para as **Sociedades de Desenvolvimento Turístico** do que para as Regionais, por razões de custos financeiros, devendo as já existentes serem reforçadas.
- **Participação pública, mas predominantemente privada**.
- Questionou para que serviram os elevados custos com estudos para a ilha do Maio.
- O poder dá orientações, mas os **privados têm grandes responsabilidades no desenvolvimento do país**.
- Tudo deve ser feito em **concertação**.
- Todos querem **retorno** do seu investimento.

Silvano Barros

- Concorda com as **3 regiões** propostas por RF: **Norte, Sul e Leste**.

Apolinário das Neves

- Propôs-se fazer algumas **afirmações eventualmente chocantes**.
- Referindo-se a **economistas**, falou de **primeira e segunda divisões**, pois há técnicos que já fizeram grandes projetos e outros não.
- Destacou uma **comunhão de pensamento entre as exposições de Eugénio Inocêncio e Paulino Dias**.
- Em todo o caso, o **modelo de SD deve resultar das análises feitas e das conclusões a que conduzirem**.
- Trouxe a debate a possibilidade de as SD serem aproveitadas para mais **“tachos”**, salvaguardando porém que se trouxerem vantagens... porque não?
- É mais um apoiante do modelo de **3 SD, por regiões**.
- O grande **ativo** é incontornavelmente constituído pelos **terrenos**, seja qual for o modo de capitalização.

Paulino Dias

- Conclui que há **mais convergência que divergência**.
- Entende que **não será o Estado a definir quando a SD é Regional ou não**.
- Reitera que **devem ser constituídas SD em todas as ilhas, sendo elas próprias a decidir se se fundem...**

Eugénio Inocêncio

- **Nas ilhas homogêneas, aconselha apenas uma SD; nas mais diferenciadas, várias.**
- **Não faz sentido continuar a pensar em base das ZDTI**, não devendo as SD continuar vinculadas às mesmas.
- Entende que os **privados**, em especial no mercado internacional, só **entrarão nas SD se puderem participar na respetiva estruturação** e integrá-las de início.
- Na **Boa Vista**, o modelo criou “dores de barriga” aos investidores, gerando **problemas sociais agudos**.
- Apontou ainda as **deficiências na produção e circulação de alimentos** como **causa da economia a duas velocidades** que dita custos de vida muito diferentes nas ilhas.

4. ENCERRAMENTO

MEE - José Gonçalves

- ❖ Há que **convergir**.
- ❖ Será que as **ilhas mais pequenas** conseguem suportar uma SD?
- ❖ **Tudo foi aflorado**, e há menos zonas de sombra.
- ❖ Já lá vai um ano de governo, e **há que concretizar**.
- ❖ Até final de **junho** pretende levar **propostas ao Parlamento**.
- ❖ Pretende sair deste *brainstorming* com **orientações para a criação de estruturas consistentes do ponto de vista jurídico e legal**.

Ministro das Finanças – Olavo Correia

- ❖ Trouxe uma derradeira achega ao debate, assinalando que, no âmbito das SD, os **empresários podem querer participar por outras razões** que não a de serem financiadores...
- ❖ Há que **encarar o Turismo na lógica de um sistema**, mais do que na de um ou vários projetos.
- ❖ É preciso começar pelo **mapeamento e configuração dos ativos nas ilhas** e **criar um veículo com poder de acesso ao mercado internacional de capitais** para se conseguirem os montantes necessários a uma visão mais alargada do Turismo em CV.
- ❖ De todo o IDE, 90% é aplicado no Turismo!
- ❖ As novas soluções para o Turismo passam por se conseguir **juntar nas SD a Oferta, a Procura e o Financiamento...**
- ❖ Embora não se tenha chegado a um consenso uniforme, **este debate foi um contributo considerável**.
- ❖ A **ligação ao mundo** (transportes aéreos e marítimos) é **fundamental**.
- ❖ A **corresponsabilização é decisiva** nas diversas áreas, que são diferenciadas mas interdependentes.
- ❖ **DIÁLOGO PARA A AÇÃO!**

5. SÍNTESE

TENTATIVA DE SÍNTESE

1. QUESTÕES, DÚVIDAS, CERTEZAS, PREMONIÇÕES:

- Modelo de financiamento com base na venda dos terrenos deve evoluir.
- Devem as SD evoluir de SA para SGPS?
- Devem as SD entabular negociações diretas com privados e constituir parcerias setoriais e/ou PPPs?
- Capitalizações por privados em bolsa, ou por concurso público?
- Velar para que as SD não se tornem em mais estruturas para “tachos”.
- Atenção ao domínio público marítimo...

2. Resultados consensuais

- A política de regionalização subjacente ao figurino das SD é bem vinda.
- As SD serão o instrumento fundamental do desenvolvimento de cada ilha.
- Modelo de financiamento com base na venda dos terrenos deve evoluir para um modelo que congregue oferta, procura e financiamento.
- As SD devem passar a incluir privados.
- As SD não brigam com as Câmaras Municipais; pelo contrário, são aliadas.
- Toda a ação das SD para o desenvolvimento deve orientar-se para a melhoria das condições de vida da população.
- A abordagem das SD deve ser sistémica e transversal.

3. Zonas de sombra

- Qual a abrangência de cada SD? Afastado o paradigma de uma SD única nacional, ficam 3 alternativas: (i) uma SD por ilha; (ii) 3 SD (Norte, Sul e Leste); (iii) uma SD por zona diferenciada (algumas ilhas com mais que uma). Uma maioria de *brainstormers* inclina-se para a segunda hipótese (3 SD).
- Ou deve ser instalada uma SD por ilha, e serão as próprias SD uma vez constituídas a agregarem-se ou a desdobrarem-se?
- Deixar que sejam também as SD a decidirem se preferem ser Regionais ou de Turismo?
- Sendo consensual a entrada do setor privado nas SD, quando devem entrar? E como (por concurso público, ou por subscrição na Bolsa de Valores)? O capital deve ser maioritariamente público, ou privado? Deve o Estado conservar uma *golden share*?
- Sociedades de Desenvolvimento Regional, ou de Desenvolvimento Turístico?

4. IDEIAS mais badaladas:

- ARTICULAÇÃO
- CONVERGÊNCIA
- DIÁLOGO
- PRIVADOS
- CONCRETIZAR
- FINANCIAMENTO
- CORRESPONSABILIZAÇÃO