



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Determinantes do IDE no setor turístico da Madeira

Paula Sofia Serino Correia





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Determinantes do IDE no setor turístico da Madeira

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Business Economics

por

Paula Sofia Serino Correia

sob orientação de  
Prof. Dr. Mário Ferreira

Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa  
Novembro, 2024



# Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar, ao meu orientador Prof. Mário Ferreira pela constante disponibilidade, pelo rigor acadêmico e pelas orientações valiosas que foram essenciais em todas as fases deste trabalho.

Gostaria de expressar a minha profunda gratidão às entidades e profissionais que participaram nas entrevistas, especialmente ao Dr. Eduardo Jesus, Secretário Regional de Economia, Turismo e Cultura, ao diretor executivo do SDM, à diretora executiva da APM, e aos representantes dos grupos hoteleiros. A generosidade em compartilhar as suas experiências e insights enriqueceu imensamente esta investigação.

À minha família e aos amigos, pelo apoio incondicional e pelas palavras de encorajamento nos momentos mais desafiantes, o meu mais sincero agradecimento.

Muito obrigado a todos!



# Resumo

O objetivo deste trabalho é identificar e analisar os principais fatores que influenciam a decisão de investimento de investidores estrangeiros no setor do turismo na Madeira, uma das principais indústrias da região. Representando uma parcela significativa do Produto Interno Bruto (PIB) regional, o turismo não só impulsiona a economia local, como também desempenha um papel fundamental na crescente atração de investimento direto estrangeiro (IDE). Para responder a esta questão, foi adotada uma metodologia mista, mas essencialmente qualitativa, baseada no método de estudo de caso, com recurso à análise de entrevistas semiestruturadas realizadas com agentes chave e investidores.

Os resultados apontam que os fatores mais determinantes são as ligações aéreas, fatores naturais e intrínsecos à ilha como a sua natureza, clima e qualidade de vida, o capital humano, a qualidade das infraestruturas e a estabilidade política e segurança dos investimentos, com grande destaque também para o papel da Associação de Promoção da Madeira (APM). Este estudo reforça assim a importância de um modelo de gestão que equilibre fatores tradicionais, como infraestruturas e capital humano, com os atributos únicos da Madeira, como a hospitalidade e os diferenciais naturais e culturais. Quanto à relevância dos resultados, destaca-se a necessidade de priorizar a expansão das conexões aéreas, com foco no aumento de voos diretos para mercados estratégicos. É igualmente essencial continuar a investir no capital humano, promovendo a hospitalidade e a qualificação profissional, bem como aprimorar as infraestruturas dos principais pontos turísticos. Adicionalmente, é importante dar ênfase ao desenvolvimento de projetos sustentáveis e à promoção contínua da autenticidade e diversidade da ilha como um destino anual, fortalecendo o papel de entidades como a APM, dada a crescente procura por iniciativas com

essas características. Por fim, a redução da burocracia e a implementação de reformas administrativas são cruciais para criar um ambiente mais eficiente e competitivo, respondendo a uma das principais limitações identificadas no estudo.

Palavras-chave: IDE, determinantes de investimento, setor do turismo, Madeira



# Abstract

The objective of this study is to identify and analyse the main factors that influence the investment decision of foreign investors in the tourism sector in Madeira, one of the main industries in the region. Representing a significant portion of the region's Gross Domestic Product (GDP), tourism not only drives the local economy, but also plays a key role in attracting increasing foreign direct investment (FDI). To answer this question, a mixed but essentially qualitative methodology was adopted, based on the case study method, using the analysis of semi-structured interviews conducted with key stakeholders and investors.

The results indicate that the most determining factors are air connections, natural and intrinsic factors of the island such as its nature, climate and quality of life, human capital, the quality of infrastructure, political stability and investment security, with a strong emphasis also on the role of the Madeira Promotion Association (APM). This study thus reinforces the importance of a management model that balances traditional factors, such as infrastructure and human capital, with the unique attributes of Madeira, such as hospitality and natural and cultural differentials. Regarding the relevance of the results, it is worth highlighting the need to prioritize the expansion of air connections, with a focus on increasing direct flights to strategic markets. It is also essential to invest in human capital, promoting hospitality and professional qualifications, as well as improving the infrastructure of the main tourist attractions. Additionally, it is important to emphasize the development of sustainable projects and the continuous promotion of the authenticity and diversity of the island as an annual destination, strengthening the role of entities such as the APM, given the growing demand for initiatives with these characteristics. Finally, reducing bureaucracy and implementing administrative reforms are crucial to creating a more efficient

and competitive environment, responding to one of the main limitations identified in the study.

Keywords: FDI, investment determinants, tourism sector, Madeira



# Índice

<b>Agradecimentos</b> .....	<b>iii</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>v</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>viii</b>
<b>Índice</b> .....	<b>xi</b>
<b>Índice de Tabelas</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Glossário</b> .....	<b>xv</b>

<b>1.1. Enquadramento geral</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2. Falhas de investigação</b> .....	<b>18</b>
<b>1.3. Questão de investigação</b> .....	<b>19</b>
<b>1.4. Originalidade</b> .....	<b>20</b>
<b>1.5. Contribuição para o conhecimento</b> .....	<b>20</b>
<b>1.6. Apresentação dos capítulos seguintes</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1. Investimento direto estrangeiro</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2. Abordagens teóricas que contribuíram para o estudo do IDE</b> .....	<b>23</b>
2.2.1 Teorias clássicas e neoclássicas do comércio internacional.....	24
2.2.2 Teorias relativas ao processo de internacionalização das empresas .....	24
2.2.2.1 Modelo uppsala.....	25
2.2.2.2 Teoria das Redes .....	26
2.2.2.3 Born Global.....	26
2.2.3 Teorias explicativas do IDE .....	27
2.2.3.1 Teoria do Poder de Mercado (Hymer, 1960).....	27
2.2.3.2 Teoria do ciclo de vida do produto (Vernon, 1966).....	28
2.2.3.3 Teoria da internalização (Buckley e Casson, 1976) .....	29
2.2.3.4 Teoria da Vantagem Competitiva (Porter, 1993) .....	30
2.2.3.5 Teoria Eclética ou Paradigma OLI (John Dunning, 1977) .....	31
2.2.3.5.1 Ownership advantages .....	31
2.2.3.5.2 Internalization advantages .....	32
2.2.3.5.3 Location advantages.....	32
<b>2.3 Evidência empírica</b> .....	<b>33</b>
<b>2.4. Contexto de investigação</b> .....	<b>35</b>
<b>2.5. Resumo</b> .....	<b>37</b>
<b>3. Metodologia</b> .....	<b>39</b>
3.1 Método.....	39
3.2 Case study.....	40
3.3 Técnica de recolha de dados .....	40
3.3.1. Definição da Amostra .....	41
3.3.2. Forma de Implementação .....	43
3.3.3. Variáveis .....	44
3.3.4 Estrutura da Recolha .....	47
<b>3.4 Metodologia principal</b> .....	<b>47</b>

<b>3.5 Software .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 Resultados .....</b>	<b>49</b>
4.1.1 Determinantes do IDE .....	49
4.1.2 Oportunidades e metas a alcançar .....	51
4.1.3 Desafios / limitações do investimento no turismo na Madeira .....	53
<b>4.2 Discussão dos resultados.....</b>	<b>54</b>
<b>5.1. Conclusões.....</b>	<b>58</b>
<b>5.2 Implicações para a gestão .....</b>	<b>59</b>
<b>5.3 Limitações .....</b>	<b>60</b>
<b>5.4 Investigação futura .....</b>	<b>61</b>
<b>Declaração de IA generativa e tecnologias assistidas por IA no processo de redação ...</b>	<b>62</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>63</b>
<b>Apêndice I: Caracterização dos entrevistados .....</b>	<b>77</b>
<b>Apêndice II – guião inicial, com principais questões e variáveis a analisar.....</b>	<b>80</b>
<b>Apêndice III- Entrevistas finais .....</b>	<b>81</b>
<b>Apêndice IV- Mensagem tipo para o primeiro contacto com os entrevistados .....</b>	<b>125</b>
<b>Apêndice V: Classificação dos entrevistados .....</b>	<b>126</b>
<b>Apêndice VI - tabela representativa do número de arquivos (entrevistas) que cada determinante foi mencionado, assim como do número de vezes (referências) que foi mencionado .....</b>	<b>126</b>
<b>Apêndice VII - tabela representativa do número de arquivos que cada determinante foi mencionado, com uma distinção entre os diferentes tipos de entidades. ....</b>	<b>128</b>
<b>Apêndice VIII - tabela representativa do número de arquivos que cada determinante foi mencionado, com uma distinção entre os diferentes tipos de entidades privadas. ....</b>	<b>129</b>



# Índice de Tabelas

<b>Tabela 1: Perfil dos Entrevistados e Motivações para a investigação .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabela 2: Questões a analisar e ligações teóricas ao IDE e internacionalização .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabela 3: Principais determinantes do IDE no turismo na Madeira .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabela 4: Oportunidades / metas a alcançar .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabela 5: Limitações do IDE no turismo na Madeira .....</b>	<b>53</b>



# Glossário

APM – Associação de Promoção Da Madeira

CINM – Centro Internacional De Negócios

IDE – Investimento Direto Estrangeiro



# Capítulo 1- Introdução

## 1.1. Enquadramento geral

Com a globalização, as fronteiras entre países começaram a desvanecer-se, facilitando o fluxo de capital, bens e serviços. Nesse contexto, as empresas procuraram expandir operações e ter acesso a novos mercados, iniciando o processo de internacionalização, um processo que envolve adaptar estratégias, recursos e estruturas às realidades internacionais (Calof e Beamish, 1995), incrementado as atividades de valor acrescentado fora do país de origem (Meyer, 1996).

A internacionalização pode ocorrer por exportação (Root, 1994), licenciamento e franchising (Anderson e Gatignon, 1986), joint-ventures (Harrigan, 1985), alianças estratégicas (Contractor e Lorange, 1988) e investimento direto estrangeiro (IDE), sendo este último, a forma de maior compromisso, envolvendo o investimento de capital e transferência de conhecimento e tecnologia (Ietto e Gillies, 2005).

Desde as primeiras teorias clássicas de comércio internacional até às modernas abordagens de globalização económica, o IDE tem sido objeto de estudo e debate por vários economistas, sendo apresentado por diferentes definições e diferentes pontos de vista. Teoria do poder de mercado ( Hymer, 1960), teoria do ciclo de vida do produto (Vernon, 1966), teoria da internalização (Buckley e Casson, 1976), teoria eclética (Dunning, 1977) e teoria da vantagem competitiva de Porter (Porter, 1993) são algumas das teorias explicativas do IDE que serão analisadas no trabalho em estudo. Com o tempo, o conceito de IDE evoluiu de uma simples transferência de capital para uma complexa interação económica que

desempenha um papel fundamental na economia global do século XXI, impulsionando o crescimento económico, o desenvolvimento regional e a integração internacional.

O turismo é um dos setores em que o IDE tem ganho alguma relevância, sendo que, em regiões cuja economia é fortemente dependente de setores específicos, como é o caso da Madeira com o turismo, o IDE emerge como uma estratégia essencial para impulsionar o desenvolvimento local. No caso madeirense, onde o turismo representou 26,7% do PIB regional em 2019 ( INE, 2020) e as empresas do setor contribuíram com 22,7% do valor acrescentado bruto e 12,9% do emprego em 2022(IPDT, 2022), o IDE desempenha um papel vital na diversificação da oferta, modernização da infraestrutura e fortalecimento da competitividade internacional da região, sendo assim importante entender os principais fatores responsáveis por esta captação de investimento para este setor.

## 1.2. Falhas de investigação

No que concerne às falhas de investigação, é notório que embora já tenham sido realizados estudos que analisem as estratégias de internacionalização de empresas do setor de turismo em Portugal, a maioria concentra-se predominantemente no investimento das empresas portuguesas no exterior , como os estudos de Duarte e Ribeiro(2016) e Pereira e Almeida (2018), revelando uma lacuna significativa na análise do investimento de grupos estrangeiros no setor turístico em Portugal e os fatores que determinam essas decisões.

Numa análise mais específica, a literatura revela que, embora existam muitos estudos que examinam a influência do IDE no setor do turismo em escala global

ou mesmo em Portugal, como os estudos de Barroco (2014) e Coelho (2018), a Madeira tem recebido atenção limitada e é objeto de poucos estudos sobre o tema. Por exemplo, Dunning (2001) destaca que a teoria tradicional de IDE, como o Paradigma Eclético, frequentemente não considera as especificidades de economias pequenas e insulares, como a dependência de poucos setores, a falta de escala e o isolamento geográfico. De forma complementar, Gomes e Silva (2020) apontam a carência de estudos empíricos que analisem o impacto real do IDE em ilhas atlânticas.

Além disso, observa-se que muitos estudos focam predominantemente em fatores económicos, como custos de produção, infraestrutura e incentivos fiscais, negligenciando frequentemente os fatores sociais, culturais e ambientais (Hennart, 2014). No entanto, a literatura mais recente reconhece que, em setores como o turismo, a atratividade de uma região depende não apenas de questões económicas, mas também da qualidade ambiental, hospitalidade e estabilidade social (Bojnec & Fertó, 2007).

### 1.3. Questão de investigação

Desta forma, este trabalho irá basear-se na resposta à seguinte questão: “Quais os principais determinantes do IDE no setor do turismo no arquipélago da Madeira?”.

Esta questão responde à lacuna identificada por Gomes e Silva (2020), que destacam a escassez de estudos empíricos sobre o impacto do IDE em economias insulares atlânticas. Além disso, ao investigar os fatores não apenas económicos, mas também sociais e ambientais que influenciam o IDE, este estudo aborda a crítica apontada por Hennart (2014) sobre a falta de uma abordagem

multidimensional nos estudos de IDE em turismo. Além disso, apresentam-se como objetivos secundários a identificação de oportunidades e metas futuras para o desenvolvimento do turismo através do IDE, ao mesmo tempo que se analisam os desafios ou obstáculos que a região enfrenta.

## 1.4. Originalidade

A originalidade deste estudo reside principalmente no fato de me parecer ser pioneiro ao investigar os fatores que impulsionam o IDE no turismo especificamente na Madeira. Embora existam estudos sobre o tema no contexto de Portugal, como os de Rodrigues (2020) e Coelho (2018), parece-me que não existem estudos que abordem diretamente a Madeira. Além disso, o estudo distingue-se pela utilização de dados atualizados sobre o setor turístico da ilha e pela realização de entrevistas com autores-chave, como o Secretário Regional do Turismo e investidores estrangeiros. Este acesso direto a informações detalhadas e contemporâneas garante uma análise relevante, credível e atualizada, contribuindo para a originalidade e a robustez dos resultados.

## 1.5. Contribuição para o conhecimento

A contribuição da minha tese para o conhecimento ocorre em dois níveis distintos: académico e de gestão. Em primeiro lugar, este estudo, no contexto académico, representa um acréscimo ao corpo de conhecimento existente sobre o IDE no setor do turismo, acrescentando mais um estudo empírico tanto a nível geral quanto de forma mais específica. Ao realizar este estudo, a tese preenche

uma lacuna na literatura académica, proporcionando novas evidências e insights sobre os determinantes desse fenómeno numa região específica.

Em relação à gestão, os stakeholders que podem ter interesse nos resultados da minha tese incluem autoridades locais e regionais, empresas turísticas, investidores estrangeiros e associações turísticas. As autoridades locais e regionais podem esperar insights úteis para obter políticas e estratégias de desenvolvimento turístico, incluindo medidas para atrair investimento estrangeiro e promover o crescimento económico sustentável. Empresas ligadas ao setor do turismo podem beneficiar de orientações práticas sobre como atrair investimentos e melhorar a competitividade no mercado global, os investidores estrangeiros podem obter uma compreensão mais clara das oportunidades de investimento na Madeira e dos potenciais desafios envolvidos e, por fim, as associações turísticas, podem utilizar as conclusões da tese para desenvolver estratégias que aumentem a visibilidade do turismo na Madeira, percebendo quais os determinantes mais valorizados pelos investidores e trabalhando nesses aspetos.

## 1.6. Apresentação dos capítulos seguintes

No capítulo 2, serão apresentadas as principais temáticas em estudo, o IDE e as suas principais teorias, sendo feito também um enquadramento do objeto de estudo, o turismo e mais em detalhe o turismo na ilha da Madeira. O capítulo 3 descreve a metodologia, com entrevistas a membros-chave do setor. O capítulo 4 apresenta a análise dos dados e resultados, enquanto o capítulo 5 conclui o estudo, apontando limitações e sugestões para futuras pesquisas.

# Capítulo 2: Revisão de Literatura

## 2.1. Investimento direto estrangeiro

A primeira definição do IDE é atribuída a Hymer (1960), oferecendo uma abordagem crítica ao sugerir que o IDE não apenas envolve a movimentação de capital, mas também uma transferência de controle e poder económico, muitas vezes em detrimento das economias locais. Segundo este, o IDE permitia que uma empresa multinacional dominasse o mercado, reduzisse a concorrência e explorasse imperfeições do mercado, como a falta de acesso a certas tecnologias ou vantagens de escala.

A visão de Kindleberger (1969) destaca que o IDE é impulsionado por vantagens competitivas, como acesso a mercados e redução de custos, e ocorre devido a imperfeições de mercado, como diferenciação de produtos, falta de tecnologia, e economias de escala ou políticas governamentais. Essa abordagem, focada nos benefícios econômicos, alinha-se com a de Hymer (1960), mas é limitada para o setor de turismo, onde fatores culturais e ambientais também são importantes.

A definição de Caves (1971) destaca que as empresas realizam investimentos no exterior por motivos como acesso a novos mercados, redução de custos e diversificação de riscos, fazendo uma distinção entre o IDE horizontal, onde as empresas produzem o mesmo produto em diferentes países para expandir globalmente, e o IDE vertical, em que as fases de produção são distribuídas entre países para melhorar a eficiência. Embora essa distinção seja útil, Caves (1971)

não enfatiza o controlo estratégico das operações, o que limita a compreensão das motivações mais profundas por trás do investimento.

Mais tarde, Ber et al. (2015), afirma que o IDE exerce um papel fundamental essencialmente no desenvolvimento dos países, baseando-se sobretudo em três contribuições. Em primeiro lugar, atua como a principal fonte de suporte financeiro a longo prazo, desempenha um papel estratégico ao fortalecer a integração dos países de destino em redes e, por fim funciona também como um instrumento que impulsiona a transferência de tecnologia, melhorando também a produtividade.

A definição de Ber et al. (2015) é a mais adequada para esta investigação, pois abrange o impacto do IDE ao considerar o fluxo de capital, a integração em redes globais e a transferência de tecnologia. Esses fatores são essenciais para o setor turístico, que procura não só atrair turistas, inovar e desenvolver infraestruturas de forma sustentável, aliando benefícios financeiros a melhorias na produtividade e qualidade dos serviços.

## 2.2. Abordagens teóricas que contribuíram para o estudo do IDE

A área científica relacionada ao conceito do IDE evoluiu significativamente ao longo das décadas, acompanhando as transformações económicas e a globalização. Para compreender os determinantes do IDE, é fundamental explorar as principais teorias, discutindo as suas contribuições e limitações. A literatura sobre o IDE deu os primeiros passos nas décadas de 60 e 70 do século

passado com os trabalhos pioneiros de Hymer (1960), no entanto, julgo importante fazer uma retrospectiva sobre as teorias que antecederam estas, de forma a perceber melhor esta evolução.

### 2.2.1 Teorias clássicas e neoclássicas do comércio internacional

As teorias clássicas de Adam Smith (1776) e David Ricardo (1817) explicaram as trocas internacionais com base na especialização e nas diferenças de eficiência entre países, mas não abordaram a complexidade do IDE. As teorias neoclássicas, que dominaram até os anos 60, expandiram a análise para a maximização de lucros e a alocação eficiente de recursos, considerando também o papel das empresas, surgindo, por exemplo, o modelo de Heckscher-Ohlin (1933) que explicou que o IDE resulta das diferenças nas dotações de fatores de produção, mas assume mercados perfeitos e não aborda estratégias empresariais

Contudo, estas teorias são mais focadas nos países, não capturando as estratégias de internacionalização das empresas, o que levou ao desenvolvimento de novas abordagens focadas no processo de expansão internacional do lado das empresas.

### 2.2.2 Teorias relativas ao processo de internacionalização das empresas

Com a evolução do comércio internacional e as mudanças nas dinâmicas de mercado, surgiram diversas teorias explicativas que abordam o processo e o comportamento das empresas na internacionalização, destacando, entre outras,, o modelo de Uppsala (Johanson & Vahne, 1977), que enfatiza a aprendizagem gradual e a adaptação a novos mercados; a teorias de redes (Johanson &

Mattsson, 1988) que considera a importância das relações interorganizacionais no acesso a mercados estrangeiros e o modelo born Global (Oviatt & McDougall, 1994), que descreve a rápida internacionalização de start-ups.

### 2.2.2.1 Modelo uppsala

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) observaram que as empresas internacionalizam-se de forma gradual, iniciando com investimentos limitados. A escola de Uppsala desenvolveu assim um modelo que destaca o crescimento e o comportamento empresarial, onde a internacionalização ocorre progressivamente à medida que a empresa adquire conhecimento sobre novos mercados e compromete mais recursos nesses mercados (Johanson e Vahlne, 1977), sendo a escolha dos mercados influenciada pela distância psíquica, definida como a "soma dos fatores que afetam o fluxo de informações entre os países" (Johanson e Vahlne, 1977). Assim, empresas com pouca experiência internacional tendem a começar por mercados culturalmente semelhantes ao doméstico (Eriksson et al., 1997).

No entanto, o modelo foi criticado por não refletir adequadamente as estratégias de internacionalização diante das mudanças tecnológicas e comunicacionais, que tornaram o mundo mais homogêneo (Li et al., 2005). Estes avanços tecnológicos motivaram também Johanson e Vahlne (2009) a rever este modelo, destacando o papel central das redes empresariais no processo de internacionalização, afirmando que estas oferecem oportunidades para aprendizagem e desenvolvimento, gerando conhecimento tanto pela troca de informações existentes quanto pela interação ativa entre os participantes (Johanson e Vahlne, 2009).

### 2.2.2.2 Teoria das Redes

Considerada também como uma evolução do modelo Uppsala, a teoria das redes (Johanson e Mattson, 1988) caracteriza os mercados industriais como uma teia de relacionamentos entre diferentes empresas, argumentando que a internacionalização de uma empresa ocorre por meio da criação de conexões em rede, tanto internas quanto externas, com indivíduos e/ou organizações que possuem vantagens competitivas, sendo que a sua posição dentro dessa rede influencia as suas oportunidades, limitações e estratégias. No entanto, segundo Chetty e Wilson (2003), o uso excessivo de redes pode também tornar uma empresa vulnerável, ficando estas excessivamente dependentes de parceiros específicos, o que restringe a sua flexibilidade e capacidade de reagir a mudanças no ambiente externo.

### 2.2.2.3 Born Global

Com o tempo, surgiram casos que desafiam o modelo de Uppsala, indicando que a internacionalização nem sempre segue um processo gradual. Hedlund e Kverneland (1985) apontam que, com a uniformização dos mercados de exportação, algumas empresas podem saltar etapas no desenvolvimento internacional. Nos anos 1990, emergiu o conceito de **Born Global**, empresas que exportam grande parte da sua produção desde a fundação (Rennie, 1993).

Oviatt e McDougall (1994) destacam que essas empresas procuram vantagem competitiva global desde o início, o que, segundo Bell et al. (2003), permite que sejam pioneiras na introdução de produtos em novos mercados, obtendo vantagem sobre os concorrentes. Contudo, este modelo também apresenta desafios, como falta de experiência internacional, barreiras de entrada,

dificuldades culturais e linguísticas (Beamish, 1998; Raft e Lord, 2000) e maior exposição ao risco devido à ausência de análises aprofundadas dos mercados (Knight e Cavusgil, 2015).

### 2.2.3 Teorias explicativas do IDE

As teorias relativas ao processo de internacionalização das empresas ajudam a entender como elas desenvolvem as suas estratégias para entrar em mercados internacionais e se adaptam a diferentes contextos, mas não explicam totalmente as motivações e estratégias por trás da escolha do IDE. Por isso, é necessário complementar essas teorias com uma análise mais aprofundada sobre os determinantes do IDE.

#### 2.2.3.1 Teoria do Poder de Mercado (Hymer, 1960)

Hymer (1960) foi pioneiro ao distanciar-se das explicações tradicionais de vantagens comparativas e dotação de fatores, destacando o papel do IDE como estratégia para empresas multinacionais ganharem vantagens competitivas em mercados oligopolistas, argumentando que as empresas só operam internacionalmente quando possuem vantagens específicas (financeiras, tecnológicas, de gestão ou de conhecimento), permitindo-lhes superar barreiras de entrada, como a concorrência local e falhas de mercado. Essas vantagens monopolísticas, ou vantagens específicas de propriedade (tecnologia, patentes, economias de escala, diferenciação de produto, etc.), ajudam as empresas a equilibrar os custos de operar em mercados estrangeiros, garantindo competitividade local.

Hymer enfatizou ainda que o IDE não se limita à transferência de capital, mas envolve sobretudo ativos intangíveis, como tecnologia e profissionais especializados, que permitem às empresas contornar imperfeições de mercado e

controlar estrategicamente as suas operações internacionais, inovando ao explicar o IDE como um mecanismo de transferência de conhecimento e controle, indo além das simples trocas internacionais.

Mais tarde, Caves (1971) e Kindleberger (1969) expandiram e refinaram essa análise, discutindo também a transferência de vantagens específicas dentro das empresas, a diferenciação de produtos por meio de benefícios de propriedade, economias de escala e incentivos governamentais. Kindleberger (1971) argumenta que as imperfeições de mercado, tanto no mercado de bens quanto de fatores, são essenciais para o desenvolvimento do IDE, pois geram vantagens que podem ser exploradas internacionalmente. No entanto, essas imperfeições precisam ser complementadas por vantagens de localização no país de destino. Caves (1971) acrescenta que, ao operar no exterior, as empresas enfrentam desvantagens naturais, como barreiras linguísticas e culturais. Para superar essas desvantagens e investir através do IDE, as empresas precisam possuir vantagens como tecnologia, know-how e técnicas de gestão que as empresas locais não possuem.

### 2.2.3.2 Teoria do ciclo de vida do produto (Vernon, 1966)

Mais tarde, Vernon (1966) desenvolveu a Teoria do Ciclo de Produto para explicar o movimento de empresas multinacionais para mercados estrangeiros. A teoria argumenta que as empresas inicialmente desenvolvem e produzem novos produtos nos mercados domésticos mas, à medida que os produtos amadurecem, procuram mercados estrangeiros para expandir a produção e o consumo. Embora originalmente focada em produtos manufaturados, a teoria pode ser ampliada para o setor de serviços, como o turismo, onde o estágio de desenvolvimento de um destino influencia a sua atratividade para investidores. Essa teoria propõe que produtos (ou serviços) passam por quatro fases distintas

– introdução, crescimento, maturidade e declínio – e que cada etapa apresenta desafios específicos para estratégias de investimento e desenvolvimento. Por exemplo, destinos turísticos que ainda estão no início do processo de expansão da sua oferta inovadora atraem investidores dispostos a explorar novos mercados e desenvolver experiências que atendam às tendências emergentes, enquanto que destinos consolidados, que se apresentem na sua fase de maturidade enfrentam desafios como saturação de mercado e a necessidade de renovação para sustentar sua competitividade, apresentando investimentos que tendem a focar na modernização, diversificação de serviços ou adaptação a novos segmentos de mercado. Caso um destino se apresente na fase de declínio, ou seja, falhe em responder às mudanças de procura ou em investir em sustentabilidade e inovação, pode perder atratividade, resultando em redução do fluxo de turistas e da rentabilidade do investimento.

Assim abordar essa teoria permite analisar como o estágio do ciclo de vida de um produto / serviço influencia as estratégias e percepções dos investidores, ajudando a explicar os desafios relacionados ao IDE.

### 2.2.3.3 Teoria da internalização (Buckley e Casson, 1976)

A teoria da internalização, introduzida por Ronald H. Coase (1937), explica que as empresas preferem realizar atividades internamente para reduzir custos de transação associados ao mercado, como negociação e monitoramento de contratos. Buckley e Casson (1976) expandiram essa visão, afirmando que as empresas internalizam atividades quando os custos de transação externos superam os custos internos, escolhendo estratégias como integração vertical ou horizontal para maior controlo e competitividade (Denisia, 2010; Nayak & Choudhury, 2014).

A internalização ocorre, sobretudo, em contextos de imperfeições de mercado, como falhas de informação, barreiras regulatórias ou monopólios, conforme apontado por Hymer (1960) e Kindleberger (1969). Sendo que essas falhas incentivam as empresas multinacionais a controlar diretamente as suas operações, evitando custos e ineficiências de intermediários.

No entanto, a teoria tem limitações, como desconsiderar fatores culturais (Kogut & Singh, 1988), dinâmicas competitivas em setores inovadores (Teece, 2007) e o contexto das pequenas e médias empresas (Cavusgil & Knight, 2015). Além disso, pressupõe que a internalização é sempre eficiente, embora, em alguns casos, a **externalização** ofereça mais flexibilidade e menores custos fixos (Kotabe & Murray, 2004). Assim, a decisão deve ser adaptada ao contexto estratégico da empresa.

#### 2.2.3.4 Teoria da Vantagem Competitiva (Porter, 1993)

Proposta por Porter (1993) esta teoria explora os determinantes da competitividade das empresas e das nações, sugerindo que a capacidade de uma empresa ou região em competir num mercado é influenciada por uma combinação de fatores internos e externos, e que a vantagem competitiva decorre da habilidade da empresa em criar valor para os seus clientes de uma maneira que seja difícil de ser imitada pelos concorrentes. A teoria da vantagem competitiva das nações propõe um "diamante de Porter", que identifica quatro determinantes principais da vantagem competitiva de uma nação, entre eles os fatores de produção que englobam os recursos naturais, mão de obra qualificada, infraestrutura, tendo estes um impacto direto no IDE. Esta teoria também destaca a importância das condições de procura local, que podem atrair empresas estrangeiras interessadas em mercados sofisticados ou específicos, assim como a

presença de um mercado consumidor exigente que pode estimular as empresas locais a inovarem e aprimorarem os seus produtos, criando um ambiente competitivo que atrai IDE de empresas que desejam aprender com as preferências e exigências desse público. A intensidade da rivalidade local é outro determinante relevante, pois impulsiona as empresas a tornarem-se mais inovadoras e eficientes, uma vez que, países com mercados internos competitivos podem oferecer um ambiente em que empresas multinacionais conseguem desenvolver ou aprimorar vantagens competitivas devido à pressão por eficiência e inovação.

#### 2.2.3.5 Teoria Eclética ou Paradigma OLI (John Dunning, 1977)

Com o avanço da globalização, surgiram teorias mais sofisticadas e específicas. A Teoria OLI de John Dunning (1977) trouxe uma nova perspectiva ao enfatizar as vantagens de propriedade, localização e internalização que influenciam as decisões de investimento das empresas. Essa abordagem permitiu uma compreensão mais profunda das motivações por trás do IDE e como as empresas se posicionam no mercado global. Defende assim que um investimento de sucesso deve respeitar três condições (paradigma O.L.I.: Ownership-Location-Internalization).

##### 2.2.3.5.1 Ownership advantages

As vantagens de propriedade referem-se à superioridade da empresa em relação a seus competidores nos mercados externos, resultante do acesso a recursos próprios. As vantagens de propriedade envolvem a capacidade da empresa de possuir ou controlar recursos diferenciados, através da utilização de tecnologias ou know how que as distingue dos demais concorrentes.

### 2.2.3.5.2 Internalization advantages

As vantagens de internalização referem-se à capacidade da empresa controlar as atividades ao longo da cadeia de valor, evitando alguns custos externos, explorando as competências da própria empresa. Este controlo do processo desde o início, permite à empresa otimizar os processos, diminuir os custos sendo, garantindo também os seus padrões de qualidade, proporcionando uma experiência mais completa aos seus clientes estrangeiros.

### 2.2.3.5.3 Location advantages

As vantagens de localização referem-se aos benefícios específicos que uma empresa possui ao escolher um determinado local para as suas operações, sendo que o espaço geográfico exerce uma enorme influência na atividade económica quer pela distribuição espacial dos recursos de produção, quer pelos aglomerados humanos.

Em síntese, as estratégias de entrada em mercados internacionais dependem da interação entre as três vantagens mencionadas. A empresa recorrerá ao IDE se possuir essas três vantagens, mas, na ausência de alguma, precisará explorar outras opções. Essa escolha reflete as características económicas e políticas do país de origem e do destino, além de ser influenciada pela indústria, atividades de valor agregado e especificidades das empresas, como seus objetivos e estratégias (Dunning, 2000).

Dunning (1991) argumenta ainda que o paradigma eclético não é uma teoria independente, mas uma síntese dos principais elementos de outras teorias, destacando que o paradigma inclui tanto vantagens de propriedade quanto a internalização, mas ressalta que a internalização, por si só, não explica

completamente o nível, estrutura e localização da produção internacional. Enquanto a teoria da internalização foca nas empresas e na sua expansão internacional, o paradigma eclético considera também fatores macroeconómicos e sociopolíticos dos países.

## 2.3 Evidência empírica

A evidência empírica revela diversos fatores determinantes do investimento direto estrangeiro (IDE) no setor turístico. Chasapopoulos et al. (2014) analisam os determinantes do turismo na Grécia, demonstrando que as relações comerciais, a distância geográfica e a estabilidade política são fatores determinantes na procura por serviços turísticos, enquanto que os preços relativos, a infraestrutura e outras facilidades não se mostraram estatisticamente significativos. Daude & Stein (2007) apontam a imprevisibilidade de leis políticas e regulamentos, uma carga burocrática elevada e a instabilidade de governos e fraco sentido de compromisso como determinantes institucionais capazes de dificultar investimentos estrangeiros. Primorac & Smoljić (2011) identificaram também como fatores que influenciam negativamente o IDE, a existência de tribunais ineficazes, as mudanças das leis, o alto custo da unidade de trabalho por produto, a burocracia e altos níveis de corrupção.

Cró e Martins (2020) mostram que o IDE no setor turístico em França é inversamente proporcional à distância geográfica, destacando-se na atração de IDE países de língua francesa com fronteira comum e proximidade cultural. Além disso, os impostos e custos laborais têm um impacto considerável e negativo sobre as atividades de IDE, enquanto que, a abundância de mão de obra

qualificada e a qualidade das infraestruturas também se demonstraram impactantes.

No contexto nacional, Barroco (2014) identifica a localização geográfica de Portugal, a imagem/marca do setor do turismo português e a oferta turística como os fatores de atração mais importantes para IDE. As afinidades culturais e históricas foram consideradas fatores de atração pelos investidores de pequena dimensão, enquanto a procura turística foi considerada atrativa pelos investidores de média/grande dimensão. Leitão (2015) investiga a procura turística em Portugal e em 26 outros países no período de 2003 a 2013, concluindo que o turismo pode ser explicado pela qualidade dos serviços, os preços relativos, capital humano e despesas governamentais. Por último, Coelho (2018) identifica como fatores de atratividade de IDE do setor do turismo entre 2011 a 2017 o clima, a localização geográfica, o desenvolvimento económico do país, a cultura, a qualidade das infraestruturas de transporte e turísticas, a qualificação do fator trabalho e o relativo baixo custo do mesmo.

No que concerne aos obstáculos do IDE em Portugal, o inquérito da Ernst & Young (2010) destaca a necessidade de reduzir encargos e complexidade fiscais (especialmente no IVA e IRC), simplificar a relação entre empresas e administração fiscal e aumentar a eficiência do sistema judicial, embora atribua menor relevância ao mercado de trabalho. Já Barroco (2014) aponta também a burocracia, a carga fiscal e a situação económica como os principais obstáculos no setor turístico.

Conclui-se assim que a análise da evidência empírica, tanto a nível nacional como global, revela uma clara concordância em relação aos obstáculos e determinantes do IDE no setor turístico. Globalmente, fatores como a instabilidade política, burocracia excessiva, complexidade fiscal e sistemas legais ineficazes são frequentemente apontados como principais entraves ao IDE, como

evidenciado por autores como Daude & Stein (2007) e Barroco (2014). Em relação aos determinantes, a proximidade geográfica, qualidade das infraestruturas e estabilidade política são consensualmente reconhecidos como fatores cruciais tanto em estudos internacionais (Eilat & Einav, 2004; Chasapopoulos et al., 2014) quanto em análises sobre o setor turístico português (Barroco, 2014; Coelho, 2018).

## 2.4. Contexto de investigação

A economia mundial continuou a desacelerar em 2023, com o Produto Interno Bruto (PIB) a crescer 3,2%, (-0,2 p.p. face ao ano anterior). Relativamente à distribuição das chegadas de turistas internacionais, a Europa foi a região com maior número de turistas, sendo que o Sul da Europa continuou a ser a sub-região de destino a concentrar maior número de turistas internacionais, seguindo-se a Europa Ocidental e a América do Norte (INE, 2024).

Em Portugal, o setor do turismo tem crescido ao longo dos anos, sobretudo, num contexto de menor crescimento económico nos outros setores. O PIB, a nível nacional cresceu 2,3% em 2023, tendo o turismo gerado um contributo direto e indireto de 33,8 mil milhões de euros para o PIB, o que corresponde a 12,7% do PIB nacional. As exportações de serviços registaram uma desaceleração significativa (+10,6%, depois de 40,8% em 2022), refletindo, sobretudo, o comportamento da componente de turismo, que em 2022 tinha registado um crescimento substancial em resultado da recuperação da atividade no pós-pandemia. As dormidas de não residentes representaram 67,0% das dormidas na generalidade dos meios de alojamento em 2023, refletindo uma grande

dependência dos mercados internacionais. Grande Lisboa foi a região NUTS II onde se registou uma menor dependência, pelo contrário o Algarve foi a região mais dependente do mercado externo, que representou 35,4% das dormidas de não residentes registadas na região (INE, 2024).

No que diz respeito ao IDE, em 2023, este totalizou 180411,22 milhões de euros sendo sobretudo os países europeus os que mais investiram em Portugal, no entanto, o peso destes no IDE em Portugal diminuiu significativamente, contrariando a tendência passada, tendo as regiões da Grande Lisboa, do Norte e do Algarve concentrado mais de 80% do *stock* de IDE. Os principais investidores em projetos de IDE em Portugal foram os Estados Unidos, França e Alemanha, representando mais de 40% dos projetos de IDE em território nacional com o setor de Software & IT Services responsável pela maioria deste investimento (EY, 2024).

Na Madeira, o turismo representa 29% do PIB regional, com 84% dos turistas vindos do exterior, especialmente de Portugal, Alemanha, Reino Unido e França, tendo, a maioria, ensino secundário ou superior e rendimentos acima de 1.001€ Este setor apresenta-se como um dos maiores empregadores, oferecendo trabalho em hotelaria, restaurantes, transporte e guias turísticos, impulsionando também a economia local e estimulado investimentos em infraestruturas, como hotéis, resorts, restaurantes, aeroportos e estradas (Madeira Web ,2024).

Distinguida pelo seu património cultural, a sua segurança, acessibilidade, hospitalidade e proximidade com a Europa fazem da ilha um destino muito procurado por turistas à procura de relaxamento, aventura e contato com a natureza. De acordo com o posicionamento proposto de “Natureza complementada com a Cultura”, consideram-se como concorrentes diretos da RAM: Açores, Canárias, Baleares, Malta, Grécia e Croácia (APM, 2017).

Por conseguinte, esta região tornou-se também palco interessante para muitos investidores, tendo em 2023, segundo o Banco de Portugal (2024), o IDE nas sedes da Madeira atingido 9490.33 milhões de euros, estando ainda longe de voltar aos níveis pré-pandemia, representando, no entanto, 5% do IDE em todo o país, com a hotelaria responsável por 43% do volume de investimento total (Banco De Portugal, 2024).

O Centro Internacional de Negócios da Madeira (CINM), criado nos anos 80, é outra ferramenta essencial para atrair investimento externo, oferecendo incentivos fiscais como isenções de impostos sobre rendimento, dividendos, royalties e ganhos de capital, alinhados ao sistema legal português e da União Europeia. A taxa reduzida de IRC de 5% aplica-se a lucros com entidades não residentes ou licenciadas no CINM até 2028, enquanto as operações com residentes são tributadas a 14,7% (IBC Madeira, 2024a, 2024b). Contudo, o fim dos vistos gold e o regime para Residentes Não Habituais reduziram os incentivos fiscais.

A Associação de Promoção da Madeira (APM) desempenha também um papel estratégico ao promover a região como destino turístico de qualidade. Utilizando marketing eficaz e participação em feiras internacionais, a APM visa atrair investidores e turistas. Para o futuro, a APM adota uma abordagem cautelosa, focando-se em valorizar a oferta da Madeira e diversificar as ligações aéreas, ampliando o fluxo de passageiros de várias origens (AP Madeira, 2024).

## 2.5. Resumo

Baseando-me na revisão de literatura fornecida, é possível sintetizar que os principais determinantes do IDE no setor do turismo apresentam consistência

entre as evidências empíricas globais e nacionais, constatando-se assim que os principais determinantes incluem fatores como as acessibilidades, a localização, a estabilidade política e económica, os incentivos fiscais, custos laborais, a conectividade com mercados emissores, a qualidade do capital humano e a qualidade das infraestruturas (Eilat & Einav, 2004; Chasapopoulos et al., 2014). No caso específico da Madeira, os principais atrativos parecem incluir as acessibilidades, como as ligações aéreas à ilha, a proximidade com mercados europeus e uma oferta natural e cultural rica, reforçando o papel das vantagens de localização no contexto do paradigma OLI (Dunning, 1977), evidenciando a importância do espaço geográfico e da sua influência na atividade económica local. No entanto, tratando-se esta ilha de uma Zona Franca, será importante analisar se existe alguma discrepância e diferença nos fatores de atração de IDE, ou se estes incentivos fiscais não têm impacto nesta atração, analisando o papel do CINM e as estratégias de promoção da APM. Além disso, alterações recentes, como a eliminação dos vistos gold e os limites impostos ao regime de Residentes Não Habituais, ilustram mudanças que podem impactar negativamente a atratividade da Madeira para investidores estrangeiros, especialmente em setores como o turismo.

Apesar dos pontos fortes, há também barreiras que restringem o IDE, existindo também uma concordância a nível nacional e global, sendo as burocracias, a ineficiência administrativa e sistema legal e judiciário ineficiente os principais obstáculos apontados (Barroco, 2014 ; Primorac & Smoljić, 2011), sendo também importante analisar se existe conformidade no caso da Madeira. Estes obstáculos podem ser vistos como fatores que dificultam a internalização de processos, outra das dimensões do paradigma OLI (Dunning, 1977), já que o controlo de atividades pode ser comprometido por barreiras administrativas ou jurídicas.

# Capítulo 3

## 3. Metodologia

### 3.1 Método

Este estudo utiliza uma abordagem mista com base exploratória, predominantemente qualitativa com apenas uma componente quantitativa, que se foca na frequência dos determinantes do IDE no setor do turismo da Madeira. Segundo Yin (2016), a abordagem qualitativa captura nuances e subjetividades, enquanto Patton (2015) destaca suas limitações em termos de generalização. No entanto, tendo em conta o tema, a profundidade e a riqueza das informações obtidas superam essas limitações, sendo preferível focar na coleta de dados detalhados e significativos de agentes-chave, ao invés de procurar uma amostra mais ampla, que poderia resultar em informações menos contextualizadas e relevantes. Desta forma, embora a metodologia qualitativa seja central, a vertente quantitativa agrega algum valor ao proporcionar apenas uma visão comparativa dos dados qualitativos, neste caso, dos determinantes mais citados pelos entrevistados.

### 3.2 Case study

Dado que esta investigação visa explorar questões complexas e contemporâneas, nas quais a distinção entre o fenómeno e o seu contexto envolvente ainda não é claramente definido (Yin, 2018), o método de estudo de caso surge como o mais adequado, pois permite uma análise aprofundada e detalhada das várias dimensões do fenómeno num cenário específico, capturando as nuances que um método mais abrangente poderia deixar de lado, uma vez que o estudo dos determinantes do IDE no setor turístico da Madeira envolve uma variedade de variáveis interligadas, como fatores económicos, culturais e institucionais. Escolheu-se o estudo de caso exploratório, adequado para fenómenos pouco compreendidos ou com lacunas na literatura, focando esse estudo na Madeira como uma unidade de análise única, escolhida pelas suas características geográficas, económicas e institucionais específicas, que a tornam um caso singular e digno de investigação aprofundada. Embora com uma unidade única, a análise abrange múltiplas variáveis que afetam o IDE, como incentivos fiscais e infraestrutura turística, oferecendo uma compreensão holística do fenómeno, apesar das limitações em termos de generalização (Yin, 2018).

### 3.3 Técnica de recolha de dados

No contexto deste estudo de caso, as entrevistas foram escolhidas como a técnica de recolha de dados mais apropriada, devido à sua adequação para explorar em profundidade fenómenos complexos e contextuais, permitindo capturar uma multiplicidade de perspetivas que influenciam o fenómeno em estudo, alinhando-se com a natureza exploratória deste caso, uma vez que permite uma investigação detalhada das experiências, perceções e motivações dos principais intervenientes (Yin, 2018)

Como Quivy e Campenhoudt (1992) destacam, este método permite obter dados ricos e detalhados de uma forma flexível e pouco estruturada, adaptando-se às respostas dos entrevistados e permitindo uma exploração mais profunda de temas inesperados. Além disso, esta técnica permite investigar nuances e percepções que seriam difíceis de capturar através de outros métodos de recolha de dados (Creswell, 2013). No entanto, existem desvantagens associadas às entrevistas, como o tempo necessário para a preparação, condução e análise dos dados, além do custo e da dificuldade em generalizar os resultados para populações mais amplas (Bryman, 2016).

No que se refere ao tipo de entrevistas, optou-se por entrevistas semiestruturadas, que combinam perguntas predefinidas com a flexibilidade de explorar tópicos emergentes conforme surgem durante a entrevista (Guba & Lincoln, 1989). Este formato oferece um equilíbrio entre consistência e flexibilidade, permitindo que os entrevistados expressem livremente as suas opiniões e experiências. Dependendo da conveniência dos participantes e da acessibilidade, as entrevistas foram realizadas de forma presencial, online e, em alguns casos, via e-mail, de modo a maximizar a participação e a recolha de dados relevante para o estudo. No entanto, foi sempre mantida a mesma ótica de entrevistas semiestruturadas na construção do guião, garantindo consistência na abordagem e nos tópicos abordados.

### 3.3.1. Definição da Amostra

Foi adotada a amostragem por conveniência, uma técnica não probabilística que seleciona participantes com base na disponibilidade e nos recursos do investigador (Marshall, 1996; Creswell, 2013). Entre as vantagens, destacam-se a simplicidade, rapidez e flexibilidade, facilitando o acesso imediato a perfis diversos em estudos exploratórios (Etikan et al., 2016; Saunders et al., 2019;

Patton, 2015). No entanto, apresenta limitações, como o **risco de viés de seleção** e a falta de representatividade, comprometendo a generalização dos resultados (Bryman, 2016). Ainda assim, a técnica foi adequada para este estudo exploratório, priorizando a profundidade dos dados sobre a representatividade estatística.

Apresenta-se de seguida, na tabela 1, os entrevistados e as motivações inerentes a cada uma das escolhas. Para uma compreensão detalhada do perfil dos entrevistados, encontra-se disponível uma caracterização mais pormenorizada no apêndice I .

Entrevistado	Cargo/Instituição	Motivo da entrevista
Dr. Eduardo Jesus	Secretário Regional de Economia, Turismo e Cultura	Autoridade no contexto de políticas turísticas e acesso a dados estatísticos.
Diretor Executivo do SDM	Sociedade de Desenvolvimento da Madeira (SDM)	Análise dos benefícios fiscais e impacto do IDE no setor turístico
Diretora Executiva da APM	Associação de Promoção da Madeira (APM)	Conhecimento sobre promoção turística, participação em eventos e relações com investidores estrangeiros
Representante de 2 grupos hoteleiros estrangeiros	Setor privado (Grupos Hoteleiros)	Experiência direta de investimento na Madeira
CEO de um grande grupo hoteleiro madeirense	Savoy Signature	Representatividade e impacto económico no setor turístico local.

*Tabela 1: Perfil dos Entrevistados e Motivações para a investigação*

*Fonte: Elaboração própria*

### 3.3.2. Forma de Implementação

Foi adotado um método misto para a realização das entrevistas, envolvendo abordagens presenciais, online e via e-mail., ambicionando maximizar a participação dos entrevistados e a obtenção de dados relevantes, uma vez que cada método possui vantagens específicas. As entrevistas presenciais promovem uma interação mais direta e enriquecedora, facilitando a exploração de nuances nas respostas (Creswell, 2013). Por outro lado, as entrevistas online e por e-mail oferecem flexibilidade em termos de tempo e acessibilidade, permitindo que os participantes escolham o momento mais conveniente para contribuir (Bryman,

2016). Contudo, é importante considerar as desvantagens desse método misto. As entrevistas presenciais podem ser mais dispendiosas e demoradas, enquanto as realizadas online e por e-mail podem resultar numa comunicação menos dinâmica e na perda de informações contextuais valiosas (Guba & Lincoln, 1989). No entanto, a adoção de diferentes técnicas de coleta de dados complementa-se, enriquecendo a análise e proporcionando uma visão mais holística do fenómeno em estudo (Patton, 2015), sendo essa flexibilidade essencial, pois permite que os participantes escolham a forma de interação que melhor se ajusta às suas disponibilidades, resultando em um maior conforto e disposição para compartilhar as suas perceções.

Assim sendo, no caso do Roland Bachmeier, a entrevista foi realizada via online, no caso da Eng. Sara Marote da APM, do Dr. Nuno Teixeira do CINM e da Dra. Cristina Pérez foi via email e, por fim, no caso do Dr. Eduardo Jesus e do Dr. Roberto Santa Clara estas foram realizadas presencialmente.

### 3.3.3. Variáveis

No concerne à definição das questões e à realização dos guiões das entrevistas utilizadas foram definidos um conjunto de objetivos e identificadas as variáveis a serem estudadas, sendo essas escolhidas com base na revisão da literatura, incluindo o modelo OLI de Dunning (1993) e outros estudos relevantes, como se pode verificar na tabela 2. Entre as variáveis mais relevantes para o estudo encontram-se "ligações aéreas", "capital humano", "infraestruturas" e "estabilidade política", que são vistas na literatura como fundamentais para o desenvolvimento do turismo e atração de IDE. Foi assim elaborado o primeiro guião que elaborava algumas perguntas base como o estado atual do turismo na ilha da Madeira, o papel do CINM, da APM, os principais determinantes, os desafios e oportunidades, como se observa no apêndice II. No entanto, é

importante mencionar que a construção das entrevistas também foi realizada tendo em conta a experiência de cada entrevistado, ou seja, se um entrevistado esteve mais ligado a um determinante, tentou perceber-se melhor qual o impacto desse determinante na atração de turismo. Este guião foi enviado ao orientador, onde foram sugeridas alterações e melhorias, seguindo-se a construção do guião individual de cada uma das entrevistas, sendo definidos inicialmente os objetivos e principais informações necessárias a extrair de cada uma das entrevistas. Realizaram-se assim alguns testes piloto, onde se tentou uniformizar algumas questões das entrevistas de forma a obter resultados comparáveis, averiguando também a clareza das questões e a sua capacidade de gerar as respostas necessárias, chegando-se assim às entrevistas finais apresentadas no apêndice III.

Questões	Ligação à teoria/ Variável
<p>“Como surgiu a ideia de internacionalização? Este foi um processo gradual ou a empresa já tinha uma vocação internacional desde o início?”</p>	<p>Modelo OLI- Ownership advantages (O) (Dunning, 1993): capacidades da empresa, como a sua inovação e vocação internacional que pode estimular a expansão para novos mercados.</p> <p>Modelo Upsalla vs Born Global (Johanson e Vahlne (1977).</p>
<p>“Qual a importância das relações que se estabelecem no processo de internacionalização?”</p>	<p>Teoria das Redes (Johanson e Mattson ,1993): relações estabelecidas durante a internacionalização facilitam o acesso a recursos e informações, reduzindo riscos e melhorando o processo de inserção em novos mercados.</p>
<p>“Quais os principais fatores determinantes na escolha de um local para investir?”</p>	<p>Teoria OLI (Dunning, 1977): A Teoria OLI (Dunning, 1977) sugere que a escolha de um local para investir é influenciada por vantagens específicas da empresa (Ownership), fatores atrativos do local (Location), como estabilidade e incentivos, e a eficiência de manter operações internas (Internalization), maximizando o controle e reduzindo custos.</p>
<p>“Considera os incentivos fiscais, custos laborais, qualidade do capital humano, entre outros fatores, determinantes neste processo?”</p>	<p>Teoria da Vantagem Competitiva das Nações (Porter, 1990): A atratividade de um mercado é explicada pelos seus fatores competitivos, como infraestruturas, incentivos fiscais, e qualidade da mão de obra, que determinam a escolha dos investidores.</p>
<p>“Quais os principais desafios ou obstáculos encontrados no processo de investimento?”</p>	<p>Teoria da Internalização (Buckley e Casson, 1976): A Teoria da Internalização pode ser aplicada ao processo de investimento ao explicar como empresas optam por internalizar operações em mercados estrangeiros para reduzir custos de transação e superar obstáculos regulatórios e culturais.</p>

Tabela 2: Questões a analisar e ligações teóricas ao IDE e internacionalização

Fonte: Elaboração própria

### 3.3.4 Estrutura da Recolha

A abordagem aos entrevistados iniciou-se com um primeiro contacto via email, como se pode ver no apêndice IV, no qual me apresentei e expliquei o tema da tese e a relevância de cada entrevistado para o estudo em questão, solicitando a sua contribuição. Posteriormente, foram enviadas as questões de entrevista por email, com o objetivo de permitir que os entrevistados se preparassem adequadamente e fornecessem dados mais precisos durante a entrevista. Cada entrevistado indicou, então, a sua preferência relativamente ao método de entrevista, sendo estas agendadas e realizadas de acordo com a disponibilidade de cada um. Para as entrevistas presenciais e online, foi solicitado o consentimento dos participantes para a gravação das mesmas, assegurando que o material recolhido seria utilizado exclusivamente para fins académicos. Após a realização das entrevistas, as gravações foram transcritas manualmente para análise e, por fim, foi enviado um email de agradecimento a todos os participantes, reconhecendo a sua colaboração e contributo para o estudo.

## 3.4 Metodologia principal

A metodologia utilizada incluiu a codificação que torna os dados mais estruturados, permitindo identificar padrões e tendências destes (Creswell, 2013) com base, neste estudo, na análise de frequência e na análise de conteúdo. A análise de frequência foi utilizada para identificar os determinantes mais mencionados pelos entrevistados, oferecendo uma visão quantitativa dos fatores relevantes (Creswell, 2013). Em paralelo, a análise de conteúdo permitiu uma exploração qualitativa das oportunidades, desafios e diferenciais competitivos da Madeira, identificando temas e padrões emergentes no discurso dos

entrevistados (Krippendorff, 2018). O uso do NVivo facilitou a organização e interpretação dos dados, proporcionando uma compreensão mais profunda dos contextos analisados (Bazeley, 2013).

Além disso, realizou-se uma análise comparativa entre diferentes grupos de entrevistados (investidores estrangeiros, entidades públicas, associações), com o intuito de identificar variações nas percepções e prioridades sobre os determinantes do investimento (Mason, 2018). Esta abordagem mista permitiu equilibrar uma perspectiva quantitativa e qualitativa, essencial para captar a complexidade do tema em estudo (Hsieh & Shannon, 2005).

### 3.5 Software

O software utilizado para a análise dos dados foi o NVivo, amplamente utilizado em investigações qualitativas devido à sua capacidade de organizar e analisar grandes volumes de dados, como entrevistas e textos (Bazeley & Jackson, 2013). A escolha deste software justificou-se pela sua capacidade de facilitar a codificação e a identificação de padrões temáticos, permitindo uma análise mais estruturada e profunda das respostas dos entrevistados (Silver & Lewins, 2014). No entanto, o uso do NVivo pode ser excessivo em estudos com dados menos complexos, e o processo de introdução e codificação de dados pode ser moroso (Silver & Lewins, 2014). Mesmo assim, a flexibilidade oferecida por este programa foi vantajosa para a organização e análise do material recolhido.

# Capítulo 4: Resultados

## 4.1 Resultados

A amostra foi composta por representantes de diferentes categorias, como se pode verificar no apêndice V, sendo constituída por algumas entidades públicas, por uma associação sem fins lucrativos, fundada por uma entidade privada e pública e, por entidades privadas que foram posteriormente classificadas como investidores estrangeiros e entidade privada. Procedeu-se a esta caracterização para uma melhor análise dos resultados, de forma que fosse possível averiguar e fazer comparações entre as respostas das entidades públicas e as privadas e também entre as privadas nacionais e internacionais.

Os dados foram codificados em categorias temáticas no NVivo, e cada código foi analisado com base no número de arquivos (número de entrevistas onde cada código, neste caso determinante, foi mencionado) e referências associadas (número de vezes que cada código foi mencionado). Importante mencionar que os códigos foram definidos antes das entrevistas, consoante a revisão de literatura, sendo depois acrescentados consoante algum determinante que os entrevistados considerassem importante.

### 4.1.1 Determinantes do IDE

Apresenta-se no apêndice VI a tabela com o número de arquivos e referências associados a cada determinante, sendo possível averiguar que os códigos com maior número de referências e mencionados por maior número de entrevistados foram o “capital humano”, as “ligações aéreas”, a “estabilidade política e segurança dos investimentos”, a “qualidade das infraestruturas” e a “qualidade

do destino, natureza, reputação”. Como mencionado, foi feita também a distinção entre os diferentes tipos de entidades, apresentando nos apêndices VII e VIII, uma classificação entre entidades públicas, privadas e a associação em fins lucrativos e uma distinção entre as entidades privadas nacionais e internacionais, respetivamente. Apresenta-se de seguida, na tabela 3, uma breve descrição da importância dos determinantes mencionados, no ponto de vista dos entrevistados.

<b>Determinante</b>	<b>Descrição</b>
Capital humano	Destacado como o fator mais mencionado. Inclui habilidades profissionais, hospitalidade ("arte de bem receber"), população multilingue e competência para atrair investimento.
Ligações aéreas	Cruciais para o turismo e atração de investimento. Aumento no número de operadores e conexões internacionais aumentaram o apelo da Madeira como destino, além de dinamizar a concorrência. Reconhecida a sua importância por todos os grupos de entrevistados
APM (Associação de Promoção da Madeira)	Realiza ações de promoção nos mercados emissores e aumenta a notoriedade da Madeira no exterior. Reconhecida tanto por entidades públicas como privadas
Qualidade do destino, natureza e reputação	A paisagem natural, segurança e qualidade de vida da ilha foram mencionadas como fatores diferenciais. A combinação “mar e montanha” é valorizada por investidores. Reconhecido como um destino seguro, um destino “must visit”

Clima	O clima subtropical e ameno é um diferencial chave. Reduz a sazonalidade, aumenta a experiência turística, permitindo uma diversidade de atividades.
Qualidade das infraestruturas	Requalificação de estruturas no setor hoteleiro elevaram a oferta turística, aumentando a atratividade para investimento estrangeiro, assim como a melhoria de infraestruturas públicas.
Estabilidade política e segurança nos investimentos	Mencionado essencialmente por autoridades governamentais, o ambiente político estável, e a segurança da região (distância de conflitos internacionais) aumentam a confiança dos investidores para investimentos a curto, médio e longo prazo

*Tabela 3: Principais determinantes do IDE no turismo na Madeira*

*Fonte: Elaboração própria*

#### 4.1.2 Oportunidades e metas a alcançar

No processo de análise dos dados qualitativos, o código "Oportunidades ou Metas a Alcançar" revelou insights importantes sobre as perspetivas dos entrevistados em relação às oportunidades no setor do turismo e as suas metas estratégicas, como se pode aferir na tabela 4.

Oportunidade	Descrição
Sustentabilidade	Compromisso com práticas sustentáveis e preservação ambiental, posicionando-se como destino competitivo no cenário global.
Estratégia de Desenvolvimento	Baseada em seis pilares: Natureza e Turismo Ativo, Mar e Turismo Náutico, Património Cultural e Gastronomia, Lifestyle e Novas Tendências, Saúde e Bem-estar, Sustentabilidade.
Gestão Sustentável	Programa de Ordenamento Turístico limita a oferta de camas para evitar turismo de massa, promovendo equilíbrio e benefícios locais.
Inovação no Turismo	Promoção de experiências diferenciadas para atrair novos visitantes e criar formas autênticas de descobrir a ilha.
Valorização da Riqueza Natural e Cultural	Oferece experiências autênticas, promovendo a fusão de mar, montanha e cultura.

*Tabela 4: Oportunidades / metas a alcançar*

*Fonte: Elaboração própria*

### 4.1.3 Desafios / limitações do investimento no turismo na Madeira

Foi igualmente possível identificar as principais limitações associadas a este tipo de investimento, que estão detalhadas na tabela 5, apresentada de seguida.

<b>Desafio/limitação</b>	<b>Descrição</b>
Concorrência com Grandes Grupos Hoteleiros	Dificuldade para novos empreendimentos se diferenciarem num mercado dominado por grandes players.
Regulamentação	Licenças demoradas e leis inadequadas desincentivam novos investimentos.
Infraestrutura Insuficiente	Falta de infraestrutura básica em pontos turísticos, necessitando de melhorias antes de prosseguir com maior expansão.
Necessidade de Políticas Estruturais	Roland Bachmeier destaca a importância de "parar ou abrandar o desenvolvimento" para implementar políticas e melhorar a infraestrutura.

*Tabela 5: Limitações do IDE no turismo na Madeira*

*Fonte: Elaboração própria*

## 4.2 Discussão dos resultados

As ligações aéreas destacam-se como um dos principais determinantes do IDE na Madeira, reconhecidas tanto pelo setor público quanto privado. A insularidade da região torna o transporte aéreo essencial para conectar a Madeira aos principais mercados emissores de turistas e investidores, facilitando negócios e movimentação de capitais.

O foco nas ligações aéreas é ainda sustentado pela aposta e pelos objetivos atuais do Secretário Regional do Turismo da Madeira que tem desenvolvido um trabalho na melhoria das ligações aéreas e do estabelecimento de novas rotas aéreas para a ilha da madeira, como se pode verificar nas recentes entrevistas que tem dado (dnócias, 2024a), (Revista Comunidades Portuguesas, 2024), confirmando, em entrevista ao Idealista (2024), que o aumento de IDE por norte-americanos reflete a recente implementação de voos diretos entre a Madeira e os EUA, evidenciando a relação direta entre acessibilidade aérea e volume de investimento. Estas estratégias estão alinhadas com a teoria da localização e com a definição de Dunning (1993), que destaca a acessibilidade como fator-chave na atração de investimentos.

Outro fator relevante é o capital humano. A hospitalidade, o multilinguismo e a capacidade de acolhimento dos madeirenses foram amplamente valorizados pelos entrevistados, conferindo à ilha uma imagem positiva no setor turístico. Estudos, como os de Lobo (2017) e Valduga et al. (2021), indicam que a “arte de bem receber” impacta diretamente a atração de turistas e, conseqüentemente, de

IDE. No que se refere às competências e formação do pessoal, estudos mostram estas influenciam diretamente a experiência dos turistas, o que, por sua vez, pode atrair mais investimentos (Batiha, 2020). O domínio de várias línguas é também uma habilidade valorizada no setor turístico, facilitando a comunicação com turistas de diferentes origens, tornando o destino mais acessível (Jansen-Verbeke, 1996). No entanto, é importante considerar que a valorização deste determinante pode estar relacionada a fatores como salários baixos e contratos precários comuns neste setor turístico, sendo que estudos indicam que o custo de mão de obra relativamente baixo em destinos turísticos pode ser um fator de atração para o IDE (Rugman & Verbeke, 2001). No entanto, no contexto do caso em estudo, não penso que sejam essas as razões da valorização do capital humano, uma vez que os custos laborais não foram mencionados pelos entrevistados como um determinante impactante, acrescentando ainda ao facto do Dr. Eduardo Jesus afirmar numa entrevista recente que a forma de reter ao pessoal e garantir a qualidade do serviço é remunerando melhor (Correio da Manhã, 2023). Além disso, a formação dos recursos humanos é um diferencial, sendo que a Escola de Hotelaria e Turismo da Madeira, em parceria com o Turismo de Portugal, ampliou sua oferta de cursos, alinhando-se às exigências do setor (dnótiças, 2024b)

Embora a Zona Franca da Madeira desempenhe um papel importante para outros setores, não se revelou determinante no turismo. Em vez disso, fatores como clima, natureza e qualidade de vida têm maior impacto na atração de IDE, refletindo uma mudança no perfil dos investidores, que priorizam experiências únicas e modelos de negócio sustentáveis. Este movimento está alinhado com o plano "Turismo + Sustentável", que entra na segunda fase em 2024 (Turismo de Portugal, 2024).

A valorização destes fatores relacionados com a qualidade de vida vai também de encontro com as campanhas da APM que foi outro elemento destacado, tanto por entidades públicas quanto privadas. As suas campanhas de promoção reforçam a imagem positiva da Madeira e desempenham um papel estratégico na atração de investidores. Num cenário em que o marketing digital e as redes sociais têm uma influência crescente na perceção e nas escolhas dos consumidores, a APM visa ampliar a perceção da Madeira além do turismo de natureza ou voltado a públicos mais velhos investindo em estratégias online, campanhas digitais e redes sociais, diversificando os públicos e ampliando a perceção da Madeira como um destino dinâmico e atrativo (Marketeer, 2023). A APM atua assim como um nó central numa rede de promoção que liga diretamente a Madeira a potenciais investidores, operadores turísticos e outras instituições relevantes a nível global.

A estabilidade política e a segurança jurídica foram apontadas como fatores críticos, especialmente por representantes do setor público. A confiança dos investidores está vinculada à previsibilidade das políticas públicas e à autonomia regional, que permite um governo mais focado nas necessidades locais. Estes fatores estão alinhados com a literatura, como demonstrado por Asiedu (2006), que destaca a estabilidade política como determinante para IDE em economias emergentes.

As infraestruturas, embora reconhecidas como fundamentais, apresentaram críticas específicas. Apesar dos investimentos significativos nas últimas décadas, que poderão ter contribuído para este destaque dado a este determinante – como a modernização do aeroporto, a criação de vias rápidas, o parque científico e tecnológico, a oferta de uma variedade de instalações como salas de conferência,

escritórios, laboratórios e centros de congresso (IBC Madeira, 2024c) – há ainda preocupações sobre a falta de infraestrutura em alguns pontos turísticos, indicando espaço para melhorias.

Os entrevistados também mencionaram obstáculos à atração de IDE, especialmente a burocracia e leis desatualizadas, que dificultam o processo de investimento. Reformas administrativas que simplifiquem e modernizem os procedimentos são cruciais para aumentar a eficiência e facilitar novos investimentos. A competitividade com grandes grupos internacionais também foi destacada como desafio, criando barreiras à entrada para novos investidores e diminuindo a atratividade do mercado para empresas menores. Este cenário reflete a rivalidade entre concorrentes, conforme analisado pela Teoria das Cinco Forças de Porter (Porter, 1993).

A análise confirma uma convergência entre teoria e prática sobre os determinantes do IDE na Madeira. Fatores como acessibilidade aérea, capital humano, infraestrutura, estabilidade política e sustentabilidade estão alinhados com a revisão de literatura efetuada. Contudo, a Madeira apresenta características únicas – como hospitalidade, clima e qualidade de vida – que ampliam a sua atratividade e diferenciam o destino no mercado global. Este equilíbrio entre fatores tradicionais e particularidades locais é essencial para o sucesso da ilha na atração de IDE no setor turístico, posicionando-a como um destino competitivo durante todo o ano.

## Capítulo 5: Conclusão

## 5.1. Conclusões

A presente investigação apresenta mais um estudo empírico para o conjunto de estudos que já existem sobre o IDE no setor do turismo, ampliando as discussões que já destacam a relevância de fatores tradicionais como qualidade de infraestruturas, capital humano, incentivos fiscais, etc. Os resultados corroboram também alguns estudos anteriores como o de Coy e Cormican (2014) e Peterson et al. (1999) que enfatizam a importância de atributos não-financeiros para a atratividade de destinos turísticos, como o clima, a natureza e a qualidade de vida, introduzindo uma perspectiva diferenciada ao evidenciar o peso desses elementos numa ilha atlântica (Gomes e Silva, 2020).

Além disso, este trabalho acrescenta à literatura sobre ambientes institucionais, ao identificar a burocracia, leis desatualizadas e processos demorados de licenciamento como barreiras significativas ao IDE. Essa constatação complementa e vai de acordo com estudos como o de Primorac & Smoljić (2011), que discutem a relação entre ambientes institucionais e competitividade, sublinhando como a simplificação de processos e a reforma regulatória podem impactar positivamente a atratividade de destinos turísticos.

Assim, este estudo posiciona-se dentro da linha de investigações que procuram integrar fatores qualitativos e institucionais às análises de IDE no turismo, propondo uma abordagem mais holística e adequada aos desafios contemporâneos do setor.

## 5.2 Implicações para a gestão

No que concerne às autoridades locais recomenda-se uma modernização nos processos de licenciamento e regulamentação, reduzindo a burocracia, assim como uma possível adoção de plataformas digitais para gestão de processos administrativos podendo acelerar a aprovação de projetos, tendo em conta que uma das maiores limitações apontadas ao IDE foram as licenças demoradas e leis desatualizadas. Sugere-se também uma maior flexibilidade, onde seja possível implementar projetos diferentes, apostando também na construção de infraestruturas básicas nos pontos turísticos, como sugerido pelo entrevistado Roland Bachmeier. No que se refere às empresas turísticas, estas podem usar estes dados, como a ênfase dos investidores nos fatores naturais (clima, qualidade de vida e biodiversidade), as barreiras institucionais (burocracia, leis desatualizadas, processos de licenciamento), e a valorização de práticas de hospitalidade e turismo sustentável para ajustar as suas estratégias, garantindo que conseguem atender às expectativas dos investidores e turistas, além de fortalecerem a sua competitividade ao incorporar práticas de hospitalidade, qualidade de serviços e práticas de turismo sustentável, que respeitem a biodiversidade e a cultura local. Em relação aos investidores estrangeiros, estes podem direcionar investimentos para projetos que integrem sustentabilidade e inovação, alinhando-se com a crescente procura por turismo responsável, identificando também as áreas mais promissoras para a alocação de recursos, como a necessidade de melhorar as infraestruturas em alguns pontos turísticos. Por fim, as associações turísticas, como a APM, podem usar estas informações para orientar campanhas promocionais, destacando os atributos naturais, culturais e a hospitalidade valorizados pelos investidores. Ao enfatizar o

compromisso da Madeira com a sustentabilidade, a experiência diferenciada e a sua atratividade como destino para todo o ano, a promoção pode ser mais eficaz e alinhada às expectativas do mercado.

### 5.3 Limitações

Em primeiro lugar, a natureza qualitativa da pesquisa, baseada em entrevistas e análises de conteúdo, pode introduzir algumas biases, uma vez que as perceções dos entrevistados podem não refletir a totalidade das opiniões dos investidores e stakeholders. Além disso, a amostra, embora diversificada, é limitada em termos de número de entrevistados, o que pode restringir a generalização dos resultados para o contexto mais amplo do tema.

Em segundo lugar, as limitações metodológicas relacionadas com o uso do NVivo para a codificação dos dados podem afetar a interpretação dos resultados. A escolha dos códigos e a categorização dos dados foram realizadas com base numa revisão da literatura, mas essa abordagem pode não captar todas as nuances ou novos temas que emergiram durante as entrevistas. Além disso, as restrições de tempo e recursos na realização da pesquisa podem ter influenciado a profundidade das entrevistas e a abrangência dos tópicos abordados. Assim, apesar dos insights valiosos fornecidos, é importante reconhecer que a pesquisa poderia ser enriquecida com uma maior diversidade de métodos e uma amostra mais ampla de entrevistados.

## 5.4 Investigação futura

Com base nos resultados obtidos nesta pesquisa, várias direções para investigações futuras podem ser sugeridas. Em primeiro lugar, seria interessante realizar estudos quantitativos que complementem a análise qualitativa, permitindo uma melhor generalização dos resultados. A aplicação de questionários a um número maior de stakeholders do setor turístico na Madeira poderia fornecer dados mais completos sobre as percepções e prioridades dos diferentes grupos em relação aos determinantes do IDE. Essa abordagem permitiria identificar padrões e correlações que não foram plenamente explorados neste trabalho, oferecendo uma visão mais abrangente sobre as dinâmicas do investimento na região.

## Declaração de IA generativa e tecnologias assistidas por IA no processo de redação

Durante a preparação deste trabalho, a autora utilizou o ChatGPT com o objetivo de resumir grandes artigos e extrair informações relevantes de forma concisa. Após a utilização desta ferramenta/serviço, a autora reviu e editou o conteúdo conforme necessário e assume total responsabilidade pelo conteúdo da publicação.

## Bibliografia

Anderson, E., & Gatignon, H. 1986. Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3): 1–26.

AP Madeira. (2024). *Quem Somos*. <https://www.apmadeira.pt/pt/quem-somos/>, novembro 20.

Asiedu, E. (2006). Foreign Direct Investment in Africa: The Role of Natural Resources, Market Size, Government Policy, Institutions and Political Instability. *World Development*, 34(3), 507-528.

Associação de Promoção da Madeira. (2017). *Estratégia para o Turismo da Madeira 2017-2021*.

Associação de Promoção da Madeira, 2024. "A Madeira é para todos." *Marketeer*. <https://marketeer.sapo.pt/associacao-de-promocao-da-madeira-a-madeira-e-para-todos>, novembro 13.

Banco de Portugal (BPstat). 2024. Investimento direto do exterior nas sedes da Madeira 2024. Disponível em <https://bpstat.bportugal.pt/serie/12760558> (2024/11/25; 20:50)

Barroco, C. 2014. *Fatores de atratividade para investimento direto estrangeiro no setor do turismo português*. Universidade de Aveiro.

Batiha, K. 2020. The role of human capital in improving service quality: Evidence from the hospitality industry. *Journal of Tourism Research & Hospitality*, 9(2): 1-8.

Bazeley, P. 2013. *Qualitative Data Analysis: Practical Strategies*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative data analysis with NVivo*. SAGE Publications.

Beamish, P. W. (1998). The Internationalization and Performance of SMEs. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(1), 26-40.

Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2003). Born global firms: A challenge to traditional internationalization theory. *Journal of International Business Studies*, 34(3): 299-316

Ber, F., Tavares, F. O., & Pacheco, L. 2015. Investimento direto estrangeiro na Guiné-Bissau. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 1(2).

Bojnec, S., & Fertő, I. 2007. Trade and investment patterns in small countries: The case of Slovenia. *Eastern European Economics*, 45(2): 32–51.

Bryman, A. 2016. *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.

Buckley, P. J., & Casson, M. 1976. *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan.

Busse, M. & Hefeker, C. 2007. Political risk, institutions, and foreign direct investment. *European Journal of Political Economy*, 23(2): 397–415.

Calof, J., & Beamish, P. 1995. Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2): 115–131.

Calof, J. L. & Beamish, P. W. 1995. *The internationalization process of SMEs. Journal of International Business Studies*, 26(3), 607–629

Caves, R. E. 1971. International corporations: The industrial economics of foreign investment. *Economica*, 38(149): 1–27.

Cavusgil, S. T. & Knight, G. 2015. The born global firm: An entrepreneurial and capability perspective on internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1): 3–16.

Chasapopoulos, P., Den Butter, F. A. & Mihaylov, E. 2014. Demand for tourism in Greece: A panel data analysis using the gravity model. *International Journal of Tourism Policy*, 5(3): 173–191.

Chetty, S. & Wilson, H. 2003. Collaborating with competitors to acquire resources. *International Business Review*, 12(1): 61–81.

Coase, R. H. 1937. The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16): 386-405.

Coelho, C. 2018. *Fatores de atratividade de investimento direto estrangeiro no setor do turismo em Portugal entre 2011 e 2017*. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Contractor, F. J., & Lorange, P. 1988. *Cooperative strategies in international business: Joint ventures and technology partnerships between firms*. Lexington Books.

Correio da Manhã. 2023. Melhores salários e imigração aumentam mão de obra no turismo na Madeira. <https://www.cmjornal.pt/sociedade/detalhe/melhores-salarios-e-imigracao-aumentam-mao-de-obra-no-turismo-na-madeira> , fevereiro 17.

Coy, R. & Cormican, K. 2014. Determinants of foreign direct investment: An analysis of Japanese investment in Ireland using the Kano model. *Investment Management and Financial Innovations*, 11(1): 8–17.

Creswell, J. W. 2013. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cró, S. & Martins, A. M. 2020. Foreign direct investment in the tourism sector: The case of France. *Tourism Management Perspectives*, 33.

Daude, C. & Stein, E. 2007. The quality of institutions and foreign direct investment. *Economics and Politics*, 19(3): 317–344.

Denisia, V. 2010. Foreign direct investment theories: An overview of the main FDI theories. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 3: 53-59.

Diário de Notícias da Madeira. 2024a. Teve hoje início a ligação aérea regular entre a Madeira e a Islândia. <https://www.dnoticias.pt/2024/10/15/423499-teve-hoje-inicio-a-ligacao-aerea-regular-entre-a-madeira-e-a-islandia/> , outubro 15

Diário de Notícias da Madeira. 2024b. Protocolo entre Escola de Hotelaria da Madeira e Turismo de Portugal traz vários benefícios para os alunos. <https://www.dnoticias.pt/2024/2/21/394888-protocolo-entre-escola-de-hotelaria-da-madeira-e-turismo-de-portugal-traz-varios-beneficios-para-os-alunos>, fevereiro 21

Duarte, J. & Ribeiro, M. 2016. The internationalization process of Portuguese tourism firms: An exploratory study. *International Journal of Tourism Research*, 18(1): 36–48.

Dunning, J. H. 1977. Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach. In B. Ohlin, P.-O. Hesselborn, & P. M. Wijkman (Eds.), *The International Allocation of Economic Activity*, 395–418. London: Macmillan.

Dunning, J. H. 1991. Governments and multinational enterprise: From confrontation to co-operation? *Millennium*, 20(3): 225–244.

Dunning, J. H. 1993. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham: Addison-Wesley.

Dunning, J. H. 2000. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2): 163–190.

Dunning, J. H. 2001. The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2): 173–190.

Eilat, Y. & Einav, L. 2004. Determinants of international tourism: A three-dimensional panel data analysis. *Applied Economics*, 36(12): 1315–1327.

Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2): 337-360.

Etikan, I., Musa, S. A. & Alkassim, R. S. 2016. *Comparison of convenience sampling and purposive sampling*. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1): 1–4.

EY. 2024. *Portugal permanece no top 10 dos países mais atrativos na Europa*. [https://www.ey.com/pt\\_pt/news/2024/09/portugal-permanece-no-top-10-dos-paises-mais-atrativos-na-europa](https://www.ey.com/pt_pt/news/2024/09/portugal-permanece-no-top-10-dos-paises-mais-atrativos-na-europa), novembro 20.

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.

Gomes, C. & Silva, P. 2020. Tourism, innovation, and foreign direct investment in small island economies: The case of Madeira. *Journal of Tourism Studies*, 12(1): 77–92.

Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 1989. *Fourth Generation Evaluation*. Sage Publications.

Harrigan, K. R. 1985. *Strategies for joint ventures*. Lexington, MA: Lexington Books.

Heckscher, E. 1933. The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income. In E. Heckscher & B. Ohlin (Eds.), *Interregional and International Trade*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hedlund, G. & Kverneland, A. 1985. Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. *International Studies of Management & Organization*, 15(2): 41–59.

Hennart, J. 2014. The cultural context of international business: A framework for analysis. *Journal of International Business Studies*, 45(5): 1-21.

Hsieh, H.-F. & Shannon, S. E. 2005. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9): 1277–1288

Hymer, S. H. 1960. *The international operations of national firms, a study of direct foreign investment*. PhD dissertation, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.

IBC Madeira. (2024a). *Tax Benefits*. Disponível em <https://www.ibc-madeira.com/pt/tax-benefits.html> (20/11/2024; 20H 05M).

IBC Madeira. (2024b). About IBC. Disponível em <https://www.ibc-madeira.com/pt/about-ibc.html> (20/11/2024; 18H 20M).

IBC Madeira. (2024c). Infraestruturas. Disponível em <https://www.ibc-madeira.com/pt/porque-a-madeira.html> (2024/11/13; 12H:32M).

idealista (2024). Voos diretos na Madeira impulsionam compra de casas por estrangeiros. <https://www.idealista.pt/news/imobiliario/habitacao/2024/07/09/64661-voos-diretos-na-madeira-impulsionam-compra-de-casas-por-estrangeiros> , Novembro 20.

Letto-Gillies, G. 2005. *Transnational corporations and international production: Concepts, theories and effects*. Routledge.

Instituto Nacional de Estatística, IP (2024). *Estatísticas do Turismo - 2023*. Instituto Nacional de Estatística, IP. Lisboa, Portugal. Disponível em [www.ine.pt](http://www.ine.pt) (2024/11/20; 16H 52M).

IPDT. (2022). *Impacto Económico do Turismo na Região Autónoma Da Madeira*.

IPDT. (2024). *Emprego no setor de turismo em Portugal*

Jansen-Verbeke, M. 1996. Multilingualism and the economic competitiveness of tourism destinations. *Tourism Management*, 17(3): 169-178.

Johanson, J., & Mattsson, L. G. 1988. Internationalization in industrial systems: A network approach. In N. Hood & J. E. Vahlne (Eds.), *Strategies in global competition*, 287–314. London: Croom Helm.

Johanson, J., & Vahlne, J. 1977. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.

Johanson, J. & Vahlne, J. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9): 1411–1431.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. 1975. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3): 305–323.

Kindleberger, C. P. 1969. *American business abroad*. New Haven, CT: Yale University Press.

Kindleberger, C. P. 1971. *American Business Abroad*. New Haven, CT: Yale University Press.

Kogut, B. & Singh, H. 1988. The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3): 411–432.

Kotabe, M. & Murray, J. Y. 2004. Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33(1): 33–44.

Krippendorff, K. 2018. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Leitão, N. C. 2015. Portuguese tourism demand: A dynamic panel data analysis. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(3): 673–677. Instituto Politécnico de Santarém, ESGTS

Li, J., Gammelgaard, B., & Lyles, M. A. (2005). The impact of the Uppsala internationalization model: Criticisms and extensions. *International Business Review*, 14(3): 405-427.

Lobo, R. 2017. *Gestão de Marcas Territoriais: o estudo de caso da Ilha da Madeira numa lógica de marca destino turístico*. Tese de doutoramento não publicada, Universidade da Madeira, Madeira.

Madeira Web (2024). Turismo representa 28,8% do PIB da Madeira. <https://www.madeira-web.com/pt/noticias/turismo-pib-madeira.html>, novembro 20.

Marshall, M. N. 1996. Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13(6): 522–526.

Mason, J. 2018. *Qualitative Researching*. London: Sage Publications.

Meyer, R. J. H. 1996. *The internationalization process of the firm revisited: Explaining patterns of geographic sales expansion*. Working Paper No. 300, Erasmus University, Rotterdam.

Nayak, D., & Choudhury, R. N. 2014. A selective review of foreign direct investment theories. *ARTNet Working Paper Series*, 143: 1-35.

Oviatt, B., & McDougall, P. 1994. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1): 45–64.

Patton, M. Q. 2015. *Qualitative research and evaluation methods*. 4th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Pereira, R. & Almeida, L. 2018. International expansion strategies of Portuguese tourism firms: A study of the market entry modes. *Tourism Economics*, 24(6): 745–763.

Peterson, M., Malhotra, N. & Wagner, J. 1999. Country quality of life and foreign direct investment decisions. *Global Outlook*, 11(1): 51–62.

Porter, M. E. 1993. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

Poterba, J. (1991). "House Price Dynamics: The Role of Tax Policy and Demography." *Brookings Papers on Economic Activity*, 2(143).

Primorac, D. & Smoljic, M. 2011. Impact of corruption on foreign direct investment. *Megatrend Review: The International Review of Applied Economics - Belgrade*, 8(2): 169.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. 1992. *Manual de investigação em ciências sociais: Com a pesquisa se faz ciência*. Gradiva.

Rennie, M. 1993. Global competitiveness: born global. *The McKinsey Quarterly*, 4: 45–54.

Revista Comunidades. 2024. "Madeira com ligação aérea regular e semanal à capital da Islândia". <https://revistacomunidades.pt/madeira-com-ligacao-aerea-regular-e-semanal-a-capital-da-islandia/>, outubro 16.

Ricardo, D. 1817. *On the Principles of Political Economy and Taxation*. London: John Murray.

Rodrigues, J. F. 2020. *O impacto do IDE no crescimento/desenvolvimento do Turismo em Portugal*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Porto.

Root, F. R. 1994. *Entry strategies for international markets*. San Francisco: Jossey-Bass.

Rugman, A. M. & Verbeke, A. 2001. Multinational enterprises and clusters: An organizing framework. *Management International Review*, 41: 151–169.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. 2019. *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson

Smeral, E. 1998. The impact of globalization on small and medium enterprises: new challenges for tourism policies in European countries. *Tourism Management*, 19(4): 371–380.

Smith, A. 1776. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: Strahan and Cadell.

Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (Sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319–1350.

Turismo de Portugal (2024). Turismo a crescer rumo a uma recuperação total. TravelBI by Turismo de Portugal - Turismo a crescer rumo a uma recuperação total - Banco Mundial, março 21.

Valduga, V., Gardolinski, S., Faria, A., & Silva, J. 2021. Hospitalidade, acolhimento e amorosidade no turismo: uma análise bibliométrica. *Ateliê do Turismo*

Vernon, R. 1966. International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2): 190-207.

Yin, R. K. 2016. *Case study research and applications: Design and methods*. 6th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Yin, R. K. 2018. Case study research and applications: Design and methods (6<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.

# Apêndices

## Apêndice I: Caracterização dos entrevistados

A amostra deste trabalho foi composta por seis entrevistados-chave, selecionados com base nas suas posições estratégicas e envolvimento direto no desenvolvimento do setor de turismo na Ilha da Madeira.

O Dr. Eduardo Jesus, Secretário Regional da Economia, Turismo e Cultura no Governo Regional da Madeira ocupa um dos cargos mais influentes na administração pública regional, sendo responsável pela economia, turismo e cultura na Madeira, fornecendo insights cruciais sobre as políticas públicas adotadas para promover o investimento direto estrangeiro (IDE) no turismo, bem como os desafios enfrentados na implementação dessas políticas. Pretende-se assim explorar a perspectiva e o papel da Secretaria Regional do Turismo na atração e promoção do investimento direto estrangeiro no setor do turismo na Madeira, assim como entender os principais mecanismos de captação de investimento, os principais determinantes, a forma como são geridas as outras instituições de captação de IDE e entender os obstáculos e oportunidades

A Eng. Sara Marote, Diretora Executiva da Associação de Promoção da Madeira, representa esta associação sem fins lucrativos, fundada em agosto de 2004 por uma entidade pública e uma entidade privada – a Direção Regional de Turismo e a Associação Comercial e Industrial do Funchal. A APM realiza anualmente diversas iniciativas destinadas a promover o destino Madeira tanto no mercado nacional quanto internacional, alinhando essas ações com as estratégias definidas para o setor turístico da Região Autónoma da Madeira e o seu plano anual de atividades. As suas ações criam oportunidades para os seus associados, abrangendo áreas como relações públicas, organização de congressos e incentivos, participação em feiras e eventos, além de estabelecer parcerias e desenvolver outras iniciativas promocionais que reforçam a visibilidade e atratividade do destino.

O Dr. Nuno Teixeira é o diretor executivo da SDM, entidade responsável pela gestão, administração e promoção do Centro Internacional de Negócios da Madeira (CINM), uma entidade pública detida integralmente pelo Governo Regional da Madeira. O CINM abrange três áreas principais de atividade: Serviços Internacionais, Zona Franca Industrial e MAR - Registo Internacional de Navios da Madeira. O CINM consiste assim num conjunto de incentivos, sobretudo de natureza fiscal, concedidos com o objetivo de atrair investimento externo para a Madeira.

O Dr. Roberto Santa Clara é atualmente o CEO de um dos maiores grupos hoteleiros da Madeira, o Grupo Savoy, que foi adquirido pelo grupo AFA em 2015, no entanto, o seu percurso profissional não começou aqui. Em 2015, Roberto aceitou o desafio de integrar a Associação de Promoção da Madeira nas funções de director-executivo, entidade na qual liderou, até meados de 2019. em

Fevereiro de 2020 assume a função de diretor dos Aeroportos da Madeira, sendo que sob a sua liderança, concretizou-se a instalação da primeira base de uma companhia low-cost, a Ryanair, na Madeira, o primeiro voo direto Madeira-EUA (JFK) e assistiu-se ao forte crescimento das operações da Wizz Air e EasyJet nos Aeroportos da Madeira.

A Dra. Cristina Perez é diretora de um dos estabelecimentos mais emblemáticos do Funchal, o Barceló Funchal Oldtown. O Grupo Barceló é uma das principais cadeias hoteleiras da Espanha, com presença global em mais de 60 países, operando sob marcas como Royal Hideaway, Barceló, Occidental e Allegro. Na Madeira, o grupo deu um passo estratégico para ampliar sua atuação em Portugal, mercado onde já estava presente em destinos como Lisboa, Porto e Algarve. A entrada na ilha incluiu inicialmente a incorporação e renovação de uma unidade hoteleira no Funchal e a construção de um novo hotel próximo ao icônico Mercado dos Lavradores. Como a entrevistada mantém uma ligação próxima com o CEO do Grupo Barceló, a conversa com ela proporcionou uma compreensão da visão do CEO enquanto investidor estrangeiro na Madeira

Roland Bachmeier é o criador do Grupo Galo Resort, um dos principais grupos hoteleiros da Madeira, constituído por um total de três hotéis: o Galomar, Galosol e Alpino Atlântico, que somam 231 quartos. No entanto, o Galo Resort já foi vendido a empresa alemã DER Touristik Hotels & Resorts.

## Apêndice II – guião inicial, com principais questões e variáveis a analisar

Estado atual do turismo na ilha da Madeira

- A percentagem de IDE na região que vai para o setor do turismo? É possível alcançar valores maiores? Faz parte do objetivo?
- Quais são os principais fatores/políticas regionais que têm impulsionado esse crescimento?
- Como essas políticas e incentivos diferem de outras regiões ou países concorrentes?
- Papel do CINM
- Papel do APM
- Fim dos programas golden visa e como afeta o IDE
- Qual o modelo de entrada nos países estrangeiros? Upsalla, Born Global? A empresa projeta-se inicialmente nos seus mercados mais próximos geograficamente e culturalmente?
- A distância psíquica (língua, cultura, sistema político) é importante no momento do investimento?
- É a partir do desenvolvimento de relacionamentos que vem o IDE?
- O tamanho do mercado é um dos principais fatores na hora de investir?

- Como a Zona Franca da Madeira tem atraído investimentos estrangeiros para o setor turístico da ilha? Existem exemplos ou casos de sucesso?
- Serão os incentivos fiscais e os benefícios concedidos o principal fator motivador par o investimento na Madeira?
- Quais foram os principais critérios considerados na análise do mercado turístico local da Ilha da Madeira antes de decidir investir?
- O que difere a ilha da Madeira?
- Considera as burocracias, a legislação para os licenciamentos etc um constrangimento ao IDE no turismo na Madeira?
- A estabilidade política é um condicionante na hora de investir?
- Potencial de crescimento
- Desafios e oportunidades

## Apêndice III- Entrevistas finais

### Entrevista Grupo Barceló

- Poderia contar-me um pouco sobre a história do Grupo Barceló e como surgiu a ideia da sua expansão e internacionalização? Este foi um processo gradual ou o grupo já tinha uma vocação internacional desde o início?
- Inicialmente, optaram por mercados culturalmente e geograficamente mais próximos? Considera isso um fator determinante na escolha de um mercado para investir?

### História

<https://www.barcelogrupo.com/sobre-nosotros/historia/>

## **Expansion**

[https://www.hosteltur.com/163723\\_hoja-de-ruta-de-la-expansion-de-barcelo-hotel-group-en-2024.html](https://www.hosteltur.com/163723_hoja-de-ruta-de-la-expansion-de-barcelo-hotel-group-en-2024.html)

*[In Expresso - Economia | 15-08-2024](#)*

- Qual é a importância das relações que se estabelecem (tanto pessoais quanto profissionais) no processo de internacionalização do Grupo Barceló? Poderia dar exemplos de como essas redes influenciaram decisões de expansão para novos mercados?

A Barceló destaca-se por entrar em novas geografias com diferentes modelos de negócio. Seguem uma estratégia de “oil slick” em novos destinos, pelo que não estão interessados em entrar com hotéis dispersos. Em várias ocasiões, o CEO sublinhou a importância de criar joint ventures com parceiros locais, para crescer nestes novos destinos e para dar uma oportunidade a estas alianças com estes “especialistas locais”.

- Considera que esta construção de relações ajuda a reduzir riscos e incertezas ao entrar em mercados estrangeiros?

Em relação ao acima exposto, a implementação de diferentes modelos de negócio com parceiros locais, dependendo da geografia, reduz e controla melhor o risco.

Por exemplo, nos Estados Unidos, a maior parte dos estabelecimentos são geridos; na América Central e nas Caraíbas, são propriedade, com algumas exceções; enquanto na EMEA apenas 10% dos quartos são propriedade e os

restantes 90% são alugados ou geridos; e a China é o único país em que optaram pela fórmula de franquia, por enquanto com dois hotéis.

- De que forma a colaboração com parceiros locais e a construção de redes na região influenciaram o processo de internacionalização do Grupo Barceló na Madeira? Poderia compartilhar alguns exemplos específicos?

A Barceló entrou na Madeira em 2018 com a gestão do icónico hotel The Tiles. Quando se tem um hotel é mais fácil ter um segundo ou terceiro. Quando não se tem uma presença num destino é mais difícil conhecer a dinâmica e as oportunidades desse local. É por isso que a abertura do Barceló Funchal, depois do La Quinta (futuro Royal Hideaway) este ano 24 e esperemos que num futuro próximo o hotel Occidental , tem sido muito mais fácil devido à presença desde 2018 do Allegro Madeira.

A Barceló tenta ter produtos segmentados, a Madeira é um exemplo de um destino onde vão trazer as quatro marcas com o objetivo de responder ao máximo de mercado possível.

Ver resposta anterior

- Quais são os principais fatores determinantes na escolha de um mercado para investir? Como é feita essa avaliação?

Vou transmitir-vos o que o Presidente diz sobre o modelo de expansão, no que diz respeito à sua estratégia de investimento:

“Tentamos sempre ter uma abordagem algo oportunista dos investimentos”. E justifica esta forma de atuar “porque, acima de qualquer outra consideração, somos movidos pela procura de rentabilidade”.

“A procura de rentabilidade é o que nos torna oportunistas e tem-nos corrido muito bem. Em termos de capacidade operacional, em número de quartos, crescemos mais do que os nossos concorrentes nos últimos 20 anos”.

- No caso específico da Ilha da Madeira, quais foram os fatores determinantes que motivaram a escolha deste local para o investimento? Consideraram os incentivos fiscais, PIB, qualidade das infraestruturas, custos laborais, qualidade do capital humano, entre outros? Como avalia a ilha nesses aspetos?

Pessoalmente, destacaria vários fatores: evolução favorável em termos de rentabilidade do primeiro produto da ilha (Allegro Madeira), tendência de crescimento do destino (em termos de promoção e perceção externa de um destino de elevada qualidade) e boas previsões económicas para a Madeira.

- Quais são, na sua opinião, as principais limitações ou constrangimentos de investir no setor do turismo na Região Autónoma da Madeira, ou seja quais são os fatores que mais condicionam os investidores estrangeiros?

Como comenta o Presidente do Grupo, os investimentos foram efetuados numa altura em que comprar na Madeira é “caro”. Além disso, estão a entrar na ilha grupos estrangeiros internacionais muito poderosos (por exemplo, o grupo

americano Hyatt) com elevado reconhecimento internacional, com os quais teremos de lidar quando se trata de conquistar um mercado maior.

- Os incentivos fiscais oferecidos pela ilha foram determinantes na decisão de investir?

NA

- Como avalia o apoio das entidades públicas ao investimento no setor do turismo na Madeira?

No hotel onde me encontro, destaco a colaboração total desde o início do projeto até à sua abertura.

A título pessoal - e já estive em vários destinos internacionais - considero admirável o esforço de entidades públicas como a APM na promoção do destino, não só nos mercados emissores. Não há dúvida de que este posicionamento da ilha é uma mais-valia em termos de atração de investimento estrangeiro.

- A gastronomia desempenha também um papel importante nas operações do Grupo Barceló, com vários prémios Michelin. Este ênfase na gastronomia influencia também as decisões de investimento, ou funciona apenas como um acréscimo ao mercado hoteleiro?

Com efeito, a Barceló é atualmente a empresa hoteleira com mais estrelas Michelin em Espanha. Para a Barceló, o turismo gastronómico é um fator chave para o desenvolvimento dos destinos, permitindo também uma maior ligação à sua cultura e identidade. Um exemplo claro disso é a Madeira, um destino cada vez mais “estrelado” no sentido fantástico da palavra, e que todos os anos consolida uma cultura de alta cozinha local.

- Como é que a gastronomia é integrada nos novos hotéis da Madeira? É necessária uma adaptação às preferências gastronómicas locais?

No caso do Rte Noz (Barcelo Funchal) o Barcelo quis trazer este conceito de all day dinning.

O conceito é inspirado nos cafés parisienses, com uma oferta gastronómica simples mas elegante, em que o cliente pode desfrutar a qualquer hora do dia, desde um simples café a uma refeição informal ou um momento pós-trabalho com um cocktail.

Tudo isto, alternando com produtos locais da ilha, que é o que os nossos clientes esperam.

- Como avalia o potencial de investimento no setor hoteleiro da Ilha da Madeira em comparação com outros destinos turísticos na Europa?

Ver entrevista diário Expresso Presidente Grupo Barceló

- Qual é a estimativa de criação de empregos e contribuição económica do investimento do Barceló Hotel Group na Madeira?

Prevê-se que os dois novos projectos criem 300 postos de trabalho diretos. O Grupo tem atualmente um investimento direto de 70 milhões de euros.

- Existem iniciativas previstas para promover a contratação de mão de obra local e apoiar projetos sociais na região?

O nosso objetivo é participar exclusivamente num turismo mais regenerativo, maximizando o nosso impacto positivo na sociedade, contribuindo para um

desenvolvimento mais justo da economia local e apostando no cuidado do ambiente e das pessoas.

Dou-vos exemplos mensuráveis deste impacto social e económico na Madeira, no caso dos resultados do Barceló Funchal 2023:

-18,4 Milhões de euros Rendimentos diretos e indirectos gerados pela vinda de turistas hospedados no hotel Barceló Funchal Oldtown em 2023.

-538,9 Mil € Impostos pagos à Administração Pública e Estatal pelo hotel Barceló Funchal Oldtown ano 2023

- 69 postos de trabalho diretos (45% residentes no Funchal) Gerados pela exploração do hotel Barceló Funchal Oldtown, que poderá gerar +140 postos de trabalho indirectos.

- Quais foram os principais desafios ou obstáculos enfrentados pelo Grupo Barceló durante o processo de investimento na Ilha da Madeira?

A ilha tem sido a porta de entrada para Portugal, agora o desafio seria consolidar a estratégia multimarca do Grupo na Madeira.

- Considera que a Ilha da Madeira tem potencial para atrair mais projetos de investimento no setor do turismo?

Sem dúvida. É uma ilha que prima pela arte de bem receber e isso reflete-se no facto de todos os anos aqueles que nos visitam quererem cada vez mais tornar-se residentes. Este aumento anual do número de turistas não é fruto do acaso, mas sim da segurança e da qualidade de vida, de um clima e de um ambiente saudáveis durante todo o ano, de uma promoção fantástica do destino, de uma

jurisdição de investimento eficiente, de uma ilha interligada e de uma população multilingue.

- O que acha que pode ser feito para atrair mais investidores e quais são os principais pontos fortes da ilha que deveriam ser promovidos?

Concordo em certa medida com a opinião do Presidente. Há um ponto claro de melhoria das ligações aéreas.

### Entrevista Dr. Roland Bachmeier

- Poderia contar-me um pouco sobre a sua história do e como surgiu a ideia da sua expansão e internacionalização? Este foi um processo gradual ou o grupo já tinha uma vocação internacional desde o início?

Em 2018, fizemos o Hotel Galomar, o primeiro hotel em Portugal autossuficiente em energia. Era um hotel pequeno, feito do zero. Nós vamos enfrentar um grave problema com o planeta, e eu coloquei toda a minha experiência de 25 anos em sustentabilidade nesse projeto. Usei tudo o que sabia e ainda fui buscar mais. O maior problema, no entanto, foram as pessoas com quem trabalhei. Se não tiveres pessoas interessadas nesta temática, é muito difícil avançar. Muitos profissionais estão fixados no que aprenderam, são extremamente rigorosos e não se atualizam. Existe muita resistência à mudança.

No que se refere ao interesse na ilha da Madeira, eu fiz umas férias nesta ilha, vi potencialidade e apreciei a abordagem da combinação mar e montanhas.

- De que forma a sua vasta experiência internacional em hotéis de luxo e gestão financeira influenciou a sua abordagem ao investimento e gestão de hotéis na Madeira?

Não respondido.

- Qual a avaliação que faz sobre o estado atual do turismo atualmente?

Considero que há turismo a mais na madeira atualmente, falta regulamento na infraestrutura e falta uma boa estratégia para o futuro. Daqui a dois anos vai haver uma queda e a Madeira está aberta para todo mundo. Temos de estar atentos ao que fazem os outros, o mundo é muito pequeno. Asiáticos são mais avançados que nós.

- Inicialmente, optou por explorar mercados culturalmente e geograficamente mais próximos do seu país de origem? Considera isso um fator determinante na escolha de um mercado para investir?

Claro

- Qual é a importância das relações que se estabelecem (tanto pessoais quanto profissionais) no processo de internacionalização? Poderia dar exemplos de como essas redes influenciaram decisões de expansão para novos mercados?
- Considera que esta construção de relações ajuda a reduzir riscos e incertezas ao entrar em mercados estrangeiros?

- De que forma a colaboração com parceiros locais e a construção de redes na região influenciaram o processo de internacionalização do Grupo na Madeira? Poderia compartilhar alguns exemplos específicos?

As relações com os fornecedores hoje em dia funcionam quase totalmente de forma automatizada. Tudo é gerido através de computadores, com o controle do stock gerando encomendas automaticamente. É um sistema altamente eficiente. Nos hotéis menores, ainda existe um contato mais familiar com os fornecedores, mas nos maiores isso já não acontece. A inteligência artificial, por sua vez, vai revolucionar completamente esse processo e muitas outras áreas.

- Quais são as principais diferenças que observou entre os mercados turísticos internacionais em que trabalhou e o mercado turístico da Madeira?

O verde da ilha é fundamental, mas está a desaparecer, o que é muito preocupante. É crucial utilizarmos os nossos produtos locais para promover a economia circular. Já durante a Segunda Guerra Mundial, a Madeira enfrentou uma grande escassez de alimentos, e isso serve de alerta para a importância da autossuficiência. Além disso, a segurança da ilha tem um papel significativo no turismo. O facto de estarmos longe das guerras é uma grande vantagem, e a nossa localização geográfica tem um impacto muito positivo na atração de investimento.

- Quais são os principais fatores determinantes na escolha de um mercado para investir? Como é feita essa avaliação?

A primeira coisa a fazer é realizar uma pesquisa de mercado, definir uma estratégia e, em seguida, procurar um investidor.

- No caso específico da Ilha da Madeira, quais foram os fatores determinantes que motivaram a escolha deste local para o investimento? Considerou os incentivos fiscais, produto interno bruto (PIB), qualidade das infraestruturas, custos laborais, qualidade do capital humano, entre outros? Como avalia a ilha nestes aspetos?

O governo precisa trabalhar mais os incentivos, mas não necessariamente em termos de dinheiro. Faltam infraestruturas básicas nos principais pontos turísticos, como casas de banho. Em termos de capital humano, a Madeira é excelente, e isso é uma das razões pela qual a ilha tem a reputação que tem. No entanto, há muita confusão com o trânsito e um grande número de pessoas, o que torna tudo mais caótico.

- O facto de os alemães serem dos principais turistas da Madeira pesou muito na decisão de investir neste território?

No início, claro, mas isso só correu bem até o ano 2000. Trabalhamos bem no mercado alemão até 2000, estávamos sempre cheios. Hoje em dia, já não se pode depender apenas de um mercado. Em 1995, tentamos entrar noutra mercado, mas não funcionou na época; só 10 anos depois é que deu certo. Em 2005, decidi fazer algo diferente, focado no desporto.

- Quais foram os fatores determinantes que levaram ao sucesso do Grupo Galo Resort Hotels na Madeira, e como esses fatores podem ser replicados por novos investidores?

Hoje, o foco está na experiência, e não apenas no produto que oferecemos. Qualidade e diferenciação são os principais fatores. E hoje em dia, surge um terceiro ponto muito importante: a sustentabilidade.

- Os incentivos fiscais oferecidos pela ilha foram determinantes na decisão de investir?

Não se trata apenas do dinheiro, mas sim de fornecer as infraestruturas essenciais.

- Como avalia o potencial de investimento no setor hoteleiro da Ilha da Madeira em comparação com outros destinos turísticos na Europa?

A Madeira tem muito potencial, mas não da forma como estamos agora. Os pontos turísticos não têm casas de banho e carecem de infraestruturas básicas.

- Como membro da Associação Comercial do Funchal e da Associação da Promoção da Madeira, que iniciativas você considera mais eficazes na atração de investimentos estrangeiros para o turismo na Madeira?

Não respondido.

- Acha que a Madeira é um mercado atrativo para os investidores estrangeiros investirem no turismo?

Sem dúvida, tem muito potencial, mas não com as condições atuais.

- Quais são, na sua opinião, as principais limitações ou constrangimentos de investir no setor do turismo na Região Autónoma da Madeira, ou

seja quais são os fatores que mais condicionam os investidores estrangeiros?

As principais dificuldades no investimento na Madeira estão relacionadas com o licenciamento. O maior obstáculo é o regulamento antiquado, que demora muito tempo para conceder as licenças, o que se torna um grande entrave. Se essa situação continuar, ninguém vai querer investir. As leis não se atualizam. A Direção de Turismo precisa ter mais força e voz. Há muitas restrições na construção e, quando se tenta inovar, o processo é muito burocrático. Por exemplo, os hotéis Meliá são quase iguais em todo o mundo, e isso não é bom, deve haver uma diferenciação. A Madeira precisa parar ou abrandar por dois anos para estabelecer um novo regulamento que funcione melhor. Depois, o turismo pode crescer, mas não da forma como estamos agora, com a infraestrutura e as políticas atuais. Devemos ter menos carros.

- Quais foram os principais desafios ou obstáculos enfrentados pelo grupo durante o processo de investimento na Ilha da Madeira? Pelo contrário, quais os principais pontos fortes que devem ser destacados?

Antigamente, era necessário saber tudo sobre o processo, desde a eletricidade até à canalização. Hoje, acredito que existem muitas oportunidades de crescimento nas áreas de infraestrutura nos pontos turísticos, não apenas na hotelaria. Os concelhos ainda trabalham de forma isolada, quando deveriam colaborar mais entre si, criando experiências que conectassem as diferentes regiões. A ACIF propôs a criação de uma taxa turística única para toda a Madeira, mas os concelhos seguem abordagens diferentes. É necessária mais comunicação entre os concelhos para alinhar esforços.

A Madeira poderia gerar mais valor se se concentrasse em promover experiências únicas e inovadoras que as pessoas realmente procuram.

## Entrevista APM

- Poderia falar um pouco sobre o papel da Associação de Promoção da Madeira e de que forma esta contribui para a promoção do turismo na ilha?

A Associação de Promoção da Madeira desenvolve a sua atividade na promoção e divulgação do destino Madeira quer no mercado interno, quer no mercado internacional, sempre de acordo com as estratégias definidas para o setor turístico da Região Autónoma da Madeira, e seguindo o seu plano anual de atividades.

A Associação de Promoção da Madeira contribui para atrair cada mais viajantes para o destino Madeira, atuando juntos dos operadores turísticos e desenvolvendo ações nos diferentes mercados, permitindo, assim, que a mobilização dos diferentes agentes, desde os operadores turísticos, ao transporte aéreo, e até ao viajante, traga contributos financeiros para este setor, e para a economia regional.

- Como a participação em feiras turísticas e eventos relacionados ao turismo tem impactado a atração de investimento direto estrangeiro para a Ilha da Madeira?

A participação em feiras e eventos relacionados com o Turismo têm como fim último a promoção turística, o aumento de notoriedade e exposição da marca e do destino, bem como o propósito de gerar no consumidor final, a apetência por viajar para o destino. Não dispomos de informação que possa suportar uma

correlação entre a participação da AP-M em feiras turísticas e a captação de investimento estrangeiro.

- Quais são os principais atrativos da Ilha da Madeira que são destacados durante esses eventos e feiras? De que forma esses atrativos são apresentados para potenciais investidores estrangeiros?

A nossa presença é sempre pautada num âmbito da promoção turística do destino. No entanto e conforme mencionado anteriormente, é claro que existe uma correlação indireta e neste sentido o destino posiciona-se como um destino turístico para todo o ano, seguro, diferenciado pelo clima ameno, pelo acolhimento aos turistas e visitantes, pela autenticidade e diversidade, pela qualidade das experiências e pelo compromisso com a sustentabilidade económica, social e ambiental. A Madeira pretende assim, enquanto Marca, posicionar-se como um destino onde cada pessoa sinta que é aqui que pertence, um destino para todos, despoletando sentimentos únicos:

A Madeira é um lugar do qual sentimos sempre que fazemos parte;

Um lugar onde me sinto bem;

Um lugar onde vivo como um madeirense;

Um lugar para onde quero sempre voltar;

Estes são os pilares que sustentam a marca Madeira e que alavancam os seus eixos de comunicação, nomeadamente: Natureza; Mar; Cultura; cidade do Funchal; gastronomia e vinho e ainda a ilha do Porto Santo.

A Madeira enquanto destino turístico, posiciona-se como um destino diversificado, com atividades que abrangem um público-alvo que poderá ir dos 18 aos 60 anos, tirando partido de um legado histórico, natural e cultural.

- Na sua opinião, quais são os principais fatores que influenciam a decisão de investidores estrangeiros escolherem a Ilha da Madeira como destino para investimentos no setor turístico? E quais os principais constrangimentos que estes mencionam?

A indústria do turismo na Madeira tem vindo a crescer, quer no que concerne à entrada de turistas e respetivo número de dormidas, quer no que concerne às ligações aéreas, o que poderá representar um maior atrativo.

Com efeito, a hotelaria madeirense continua a atrair investimentos de cadeias internacionais e cremos que a localização estratégica do arquipélago da Madeira, o seu clima ameno durante todo o ano, bem como o fator humano, poderão estar entre os principais fatores que influenciam a decisão.

- A estabilidade política e económica é apontada como um fator relevante na hora de investir? E relativamente à qualidade das infraestruturas, a qualificação do fator trabalho e o relativo custo do mesmo? Qual a importância destes fatores para os investidores?

Não respondido.

- E no que diz respeito ao facto da Madeira ser considerada uma zona Franca, isso é mencionado pela vossa associação? Qual o impacto disso na atração de investimento para este setor?

Não respondido.

- Considera a abertura do mercado e a proximidade geográfica e cultural um aspeto importante na hora dos investidores decidirem investir no setor do turismo na ilha da Madeira?

Consideramos que possa haver uma correlação tendo em conta aquela que é a nossa realidade do ponto de vista de promoção.

- Sente que os fatores determinantes do IDE diferem muito dentro dos subsectores do turismo (hotelaria, restauração, transportes, etc)?

Não respondido.

- Como as políticas governamentais locais e nacionais, incluindo incentivos fiscais, têm influenciado o investimento direto estrangeiro no turismo da Ilha da Madeira?

Não respondido.

- Existem exemplos ou casos de sucesso da APM que poderia partilhar?

No âmbito de investimentos financeiros, não temos exemplos ou casos a partilhar.

- Quais as métricas ou indicadores usados para medir o sucesso das iniciativas de promoção de investimentos estrangeiros?

Não respondido.

- Quais são os principais desafios e oportunidades que vê para o turismo na Ilha da Madeira nos próximos anos? O que é que a ilha da Madeira deve apostar realçar e investir para captar o investimento estrangeiro para o turismo? E, pelo contrário, o que deve procurar melhorar?

A Associação de Promoção da Madeira continuará a desempenhar a sua atividade na promoção e divulgação do destino Madeira seguindo as estratégias definidas para o setor turístico da Região Autónoma da Madeira, e de acordo com o seu plano anual de atividades. O trabalho a desenvolver será alicerçado nos 6 pilares estratégicos, assentes na “Natureza, Turismo Ativo & Desportivo”, “Mar & Turismo Náutico”, “Património Cultural, Gastronomia & Vinho”, “Lifestyle & Novas Tendências”, “Saúde & Wellness” e “Consciousness & Sustainability”, evidenciando um destino para todo o ano, sustentável, de beleza natural ímpar, de fácil acesso, com clima ameno, um destino autêntico e cosmopolita, com vasta oferta de experiências diferenciadas.

- Quais são as perspetivas futuras da APM em relação ao investimento direto estrangeiro no setor turístico da Madeira? Existem planos ou iniciativas em andamento para fortalecer ainda mais essa área?

### Entrevista Dr. Eduardo Jesus

- Poderia partilhar a sua visão sobre o atual estado do turismo na ilha da Madeira e o seu impacto na economia local?

O Turismo na Madeira está a atravessar o melhor momento de sempre, dos seus mais de 200 anos de história.

O setor representa 29% do seu PIB, sendo responsável por cerca de 20% da população ativa da Região Autónoma da Madeira.

Nas duas ilhas habitadas, a Madeira e o Porto Santo, o destino apresenta 235 estabelecimentos turísticos, oferecendo 33.619 camas, e 5.584 unidades de alojamento local, a que correspondem outras 28.853 camas.

Dispõe de 182 agências de viagens, de cerca de 450 empresas de animação turística e de 154 empresas de rent-a-car.

Em 2023, o ano de todos os recordes, a RAM atingiu os 2.344.155 hóspedes e as 10.927.935 dormidas.

Como corolário deste registo, o valor dos proveitos totais, o ano passado, superou os 652,7 milhões de euros e o RevPAR chegou ao valor médio anual de 73,04 euros.

- Quais são os principais subsetores do turismo (hotelaria, restauração, transportes, etc) que têm sido alvo de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) na região?

A hotelaria madeirense continua a atrair investimentos de cadeias internacionais e conta com chancelas de vários países.

A principal será da francesa LVMH Möet Hennessy Louis Vuitton, com o Reid's Palace – A Belmond Hotel, que abriu no final do século XIX.

Além deste hotel luxuoso, existem outros investimentos a reter como os do grupo espanhol RIU, com o RIU Madeira; de outra cadeia espanhola, a Meliá, com o Meliã Madeira Mare e o Golden Residence; da asiática MGM Muthu Hotels, com sede em Singapura, com o Muthu Raga Madeira; da alemã REWE

Group, com o Sentido Galo Resort e o Alpino Atlântico Ayurveda Hotel; e ainda, a também, espanhola Barceló, com Barceló Oldtown, o Allegro Madeira e a Quinta Funchal Palace Gardens. O empreendimento Quinta do Lorde, em remodelação, dará lugar ao hotel Dreams Madeira e ficará ligado à cadeia hoteleira internacional Hyatt.

Ao longo dos anos, as unidades hoteleiras da RAM têm conquistado prémios e distinções, dos quais referimos alguns exemplos.

Recorrentes são as atribuições dos TUI Global Hotel Awards, que, já este ano, premiou o The Cliff Bay, a Quinta do Furão, a Albergaria Dias e o Savoy Palace. Este último hotel conquistou o título de “Europe's Leading Luxury Hotel” e “Portugal's Leading Luxury Hotel” nos World Travel Awards. Deste mesmo grupo, também o hotel Saccharum foi eleito “Europe's Leading Island Resort”.

Em relação ao The Cliff Bay, do grupo PortoBay, obteve, do TripAdvisor, o Travelers' Choice, Travelers' Choice Best of the Best . TOP Europe, Travelers' Choice Best of the Best . TOP Portugal, Travelers' Choice Best of the Best . Luxury Europe e Travelers' Choice Best of the Best . Luxury Portugal. Venceu, igualmente, o Quality Award . Indulgent Escapes, da Jet2 Holidays, e o Customer Excellence Awards da British Airways Holidays.

Referência aos prémios de outras unidades como os da Quinta Jardins do Lago, que recebeu o Traveller's Choice do Tripadvisor, o qual a classificou como n.º 1 na Madeira pelo Serviço e Hotel de Excelência e como n.º 2 na RAM como Melhor Hotel pelo Luxo e Romance. Muitos haveriam a apontar pois a grande maioria conquista distinções, principalmente dos operadores turísticos com os quais trabalha diretamente.

Esta avaliação que é realizada por entidades externas contribui muito para a credibilidade do destino e para a colaboração da Madeira e do Porto Santo no leque das possibilidades dos potenciais investidores.

A nível da restauração, tem existido uma aposta abrangente na RAM, com investidores de vários países do mundo, contribuindo para uma oferta gastronómica muito heterogénea, complementar à rica oferta existente da própria ilha.

Presentemente a Madeira tem três Chefs com estrela Michelin na Madeira: chef Benoît Sinthon, Il Gallo d'Oro (2 estrelas), chef Luís Pestana, William (1 estrela Michelin) e chef Octávio Freitas, Desarma (1 estrela Michelin).

- Poderia elucidar-me sobre qual o papel da Secretaria Regional de Economia, Turismo e Cultura na promoção do turismo na Madeira e no estímulo ao Investimento Direto Estrangeiro (IDE) no setor?

A Secretaria Regional de Economia, Turismo e Cultura, através da Direção Regional do Turismo, tem um papel regulador, fiscalizador e no desenvolvimento da animação que se materializa no calendário de eventos ao longo de todo o ano, envolvendo 140 dias. Em relação à promoção, o governante tutelar da Secretaria Regional de Economia, Turismo e Cultura preside, por inerência do cargo, à Associação de Promoção da Madeira, que concentra toda a promoção do destino Madeira. Nesse sentido, alinhado com o setor privado, tem influência direta nas ações por esta desenvolvida junto dos mercados e dos operadores turísticos, seguindo com a política determinada pelo Governo Regional para o setor. A Associação de Promoção da Madeira dispõe de uma verba anual de 16 milhões de euros para a sua atividade promocional em todo o mundo, sendo que deste montante, 77% é suportado pelo Governo Regional. A comunicação da AP Madeira amplia a notoriedade do destino e da curiosidade

que tem despertado resulta investimento em habitações e negócios, nomeadamente para além da hotelaria e do alojamento em geral.

- Quais são, na sua opinião, os principais fatores que tornam a Madeira um destino atraente para os investidores estrangeiros investirem no setor do turismo? Incentivos fiscais, PIB, custos laborais, etc? Como avalia a ilha em cada um destes aspetos?

Fiscalmente, somos muito atrativos, com taxas sobre o consumo e sobre o rendimento inferiores às prestadas no país continental.

Ao abrigo do Estatuto Político Administrativo da Região, o IRC é o mais baixo do país e o IRS segue essa mesma tendência. Além disso, Madeira vindo a oferecer estabilidade e segurança para investimentos a curto, médio e longo prazo. Este é um ativo muito importante a reter e que é denominador comum a tudo o resto.

- Considera a qualidade das infraestruturas e a qualidade do capital humano fatores importantes na captação de IDE para o setor do turismo na Madeira?

Fator muito importante e determinante para captar o investimento externo na Região é a qualidade reconhecida do capital humano do arquipélago. Está no seu ADN a arte do bem receber os viajantes.

Por outro lado, desde há muito que a hotelaria tem vindo a requalificar as suas unidades, contribuindo para o incremento da qualidade da oferta, superando as expectativas dos viajantes e igualmente potenciando o interesse de investidores. Uma parte dos investimentos nos hotéis já referidos, que hoje são propriedade ou estão sob a gestão de empresas estrangeiras, resultam disso mesmo, assim como as novas construções têm contribuído para atrair capital estrangeiro, como aconteceu com o hotel Barceló Oldtown, no Funchal.

- De que forma a Secretaria Regional de Turismo trabalha para destacar todos estes fatores e atrair investidores para a região?

O Governo Regional dispõe de uma entidade, a Invest Madeira, que está na dependência da Secretaria Regional da Economia, Turismo e Cultura. Tem como principal objetivo assegurar a materialização da “diplomacia” económica externa da Região Autónoma da Madeira, com o intuito de multiplicar, sistematizar e reforçar os contatos com investidores e capitais estrangeiros e abrir novas oportunidades de negócio para os produtos e empresas madeirenses no mundo.

Há, igualmente, a Associação de Promoção da Madeira que potencia a vinda de viajantes, que motivados pelo lazer, têm-se revelado bons investidores na Região.

- O programa dos golden visa, por exemplo, influenciou o investimento no setor turístico da Madeira? Acha que poderia ter influência no IDE no setor turístico se este programa permanecesse? O programa golden visa não teve influência direta a nível dos empreendimentos hoteleiros tradicionais.

- A estabilidade política e económica podem também ser cruciais para garantir a confiança dos investidores a longo prazo. Sente que isso influencia muito o interesse dos investidores? Como o governo regional tem trabalhado para manter políticas económicas previsíveis e estáveis que promovam um ambiente favorável ao investimento na Madeira?

Sim, influencia muito, constituindo um requisito muito importante no processo de decisão do investidor.

O Governo Regional tem pautado sempre a sua atuação no sentido de servir, em primeiro lugar, os residentes, e, também para criar condições de estabilidade que permitam aos investidores, sejam regionais, nacionais ou internacionais, encontrar na Região Autónoma da Madeira um clima de confiança que lhes permite encarar o futuro sem receios de oscilações.

- Sente que os fatores que influenciam o IDE no turismo diferem muito dentro dos sub-setores do turismo (hotelaria, restauração...)?

Não são propriamente os fatores que determinam os investimentos nos subsectores que refere, concretamente a hotelaria e a restauração, onde também poderia incluir a animação turística e as empresas marítimo-turísticas. A base que impulsiona a aposta de capital estrangeiro na Madeira é a mesma, a existência de um setor turístico pujante, com história e tradição. Agora, a determinação de um empresário apostar numa unidade hoteleira, num restaurante, numa agência de viagens ou noutra vertente qualquer do setor, terá mais a ver com o seu core business e o capital disponível para investir, face à rentabilidade que é esperada.

Nos últimos tempos, a Madeira assistiu a importantes desenvolvimentos no setor da aviação, tais como a instalação da primeira base de uma companhia low-cost, a Ryanair, na região, o início do primeiro voo direto entre a Madeira e os Estados Unidos (JFK) e um significativo crescimento das operações da Wizz Air e da EasyJet nos Aeroportos da Madeira.

- Gostaria de saber a sua opinião sobre como estes acontecimentos impactam o turismo na Madeira e se sente que isto também influencia o interesse dos investidores estrangeiros no setor do turismo?

A nível da acessibilidade aérea, os números respondem à sua questão.

Em 2023, os aeroportos da Madeira e do Porto Santo tinham a operar 51 companhias, o que representa mais 11 que em 2019 e +27,5%.

O ano passado registaram-se 34.062 movimentos (mais cerca de 8 mil que 2019 e +30,7%) e o número de passageiros cifrou-se nos 4.836.905 (mais 1,5 milhões que 2019 e +43,6%).

Houve um total de 123 rotas (mais 22 que 2019 e +21,8%), com ligações a 98 aeroportos (mais 16 que 2019 e +19,5%) de 29 países (mais 6 que 2019 e +26,1%).

A dinâmica que vieram trazer os novos operadores refletiu-se na oferta de lugares, mas, também, e muito importante, no crescimento dos outros operadores. Todos ficaram a ganhar.

Com estes indicadores, é natural que o destino Madeira continue a ser apetecível para a captação de investimentos.

- Como avalia o papel do CINM no desenvolvimento do setor turístico da Madeira e na economia em geral?

O Centro Internacional de Negócios da Madeira (CINM) tem sido uma ferramenta importante para atrair investimento externo para a região e para minimizar o impacto da dependência económica em um só setor de atividade. O CNIM oferece um conjunto muito atrativo de benefícios, incluindo benefícios fiscais e operacionais, num ambiente de negócios bem regulamentado e fiscalizado. Abrange três áreas principais de atividade: Serviços Internacionais, Zona Franca Industrial e MAR - Registo Internacional de Navios da Madeira.

O interesse da Madeira como jurisdição para investimento reside, em grande medida, no seu Centro Internacional de Negócios, um polo de atração para os investidores estrangeiros, reconhecido pela União Europeia como um ativo legítimo para o desenvolvimento da economia da ilha.

O CINM está integrado nos ordenamentos jurídicos português e europeu, o que o torna um local privilegiado para investimentos eficazes num centro de negócios bem regulamentado, descrito pela OCDE como um modelo a seguir.

Em relação ao setor turístico, o papel do CINM reside nas deslocações de negócios dos quadros das empresas ali sediadas, muitos dos quais a virem à Região em aviões particulares, assim como nos estrangeiros que trabalham diretamente nas sedes na Madeira, que acabam por ser visitantes de longa duração no destino.

Em termos quantitativos, os últimos dados disponíveis sobre o emprego criado no âmbito do CINM, com referência ao fim de 2022, revelam que o número de postos de trabalhos diretos criados era de 4.005, isto é, mais 599 em relação

aos números registados no fim de 2021 (+17,6%). É o valor mais alto desde que o CINM foi criado.

De notar que este indicador reflete apenas o emprego direto gerado exclusivamente na Região e nos sectores dos Serviços Internacionais e da Zona Franca Industrial, deixando de parte os postos de trabalho que se referem aos tripulantes de navios do Registo Internacional de Negócios da Madeira (MAR).

Este aumento corresponde ao aumento do número de empresas licenciadas no CINM e também a um maior recrutamento na área dos Serviços Internacionais.

Por setores de atividade, os Serviços Internacionais registaram um aumento de 425 novos postos de trabalho (+15,9%), enquanto que na ZFI houve um aumento de 174 novos postos de trabalho (+23,7%).

Cabe registar que a criação de emprego, particularmente emprego qualificado, é um dos mais fortes e visíveis contributos do CINM para a economia regional, com impacto a vários níveis, como por exemplo ao nível da receita fiscal em sede de IRS e das contribuições para a Segurança Social e para a redução da taxa de desemprego na Região.

De referir que o CINM registou em 2023 um crescimento global de 5,8%, atingindo um total de 2.643 entidades. Tal crescimento foi transversal a todas as áreas que o compõem, designadamente, Zona Franca Industrial, Serviços Internacionais e Registo Internacional de Navios.

Na Zona Franca Industrial estavam licenciadas 53 empresas e nos Serviços Internacionais 1.589.

No MAR, cuja primeira embarcação foi registada em 1989, ano em que foi criado no quadro do CINM, constam, atualmente, 900 registos. Em 2014 eram 232.

É hoje o terceiro maior registo de navios na Europa.

O MAR foi criado com o objetivo de evitar o processo de saída dos navios nacionais para outras bandeiras assim como atrair novos navios e armadores.

O MAR, como registo de navios portugueses, está entre os registos internacionais de maior qualidade, tendo sido implementadas medidas para assegurar eficazes sistemas de fiscalização de todos os navios registados.

Todas as convenções internacionais de que Portugal é signatário são plenamente aplicáveis e respeitadas pelo MAR, contribuindo para que o Registo da Madeira se encontre incluído na Lista Branca do Paris Memorandum of Understanding.

Com a exceção dos navios de pesca, o MAR pode aceitar o registo de todos os navios comerciais, incluindo plataformas petrolíferas e iates comerciais ou privados.

O Registo oferece igualmente um regime fiscal extremamente competitivo, aplicável a embarcações e às sociedades de shipping devidamente licenciadas para operar no âmbito do CINM.

- Poderá ser o CINM o maior mecanismo de atração de IDE no turismo na Madeira, através da redução dos impostos, ou acha que são outros fatores que pesam mais?

O Centro Internacional de Negócios da Madeira constitui um fator primordial para a captação de investimento direto estrangeiro para a Região Autónoma da Madeira.

Relativamente ao setor do turismo, o contributo é dado através das condições em vigor, que complementam as razões já referidas anteriormente.

- E em relação à Associação de Promoção da Madeira (APM), como vê o papel desta associação e de que forma tem contribuído para o IDE no turismo?

A Associação de Promoção da Madeira desempenha a sua atividade na promoção e divulgação do destino Madeira no exterior quer no mercado interno como no mercado internacional, sempre de acordo com as estratégias definidas para o setor turístico da Região Autónoma da Madeira, e de acordo com o seu plano anual de atividades. Contribui, decisivamente, para atrair cada mais viajantes para o destino Madeira, atuando, para o efeito, juntos dos operadores turísticos e desenvolvendo ações nos mercados, permitindo, assim, que o movimento de toda a cadeia, desde os operadores, ao transporte aéreo, e ao passageiro, traga contributos financeiros para o setor em particular, e, conseqüentemente, para a economia regional.

Naturalmente que o trabalho a nível de notoriedade da Madeira faz despertar interesses diversos e, por via da natureza turística, também conseguirá investimento.

- Qual é o impacto socioeconómico do investimento estrangeiro no setor do turismo na Madeira, em termos de geração de empregos, desenvolvimento económico local e preservação ambiental?

O impacto do investimento estrangeiro na Madeira no alojamento turístico na Madeira resulta das suas apostas em infraestruturas hoteleiras na Região que, necessariamente, captam de mão-de-obra qualificada para acolher os visitantes.

Estes, pagam os impostos na RAM, tal como acontece com os hoteleiros regionais ou nacionais.

É um efeito em cadeia que dinamiza toda a economia regional.

- Quais são os principais desafios e oportunidades que vê para o turismo na Ilha da Madeira nos próximos anos? O que é que a ilha da Madeira deve apostar realçar e investir para captar o investimento estrangeiro para o turismo?

A Madeira apostará, de forma continuada, na afirmação da sua autenticidade. Esse é o seu maior ativo, alicerçado em mais de dois séculos de história ligada ao turismo.

A Região prossegue o seu caminho ao nível da sustentabilidade, que constitui um fator diferenciador na sua oferta. Neste âmbito, depois de ser reconhecida pela EarthCheck, em 2023, como “Destino Turístico Sustentável”, tendo já alcançado, este ano, o segundo nível do selo Prata da certificação, a Região reforçou o seu posicionamento como um destino turístico com enfoque no desenvolvimento sustentável. Um feito para o qual contou com os contributos de vários intervenientes locais, nomeadamente direções regionais, institutos, representantes das autarquias, entidades públicas, associativas ou privadas, e, ainda, organizações não governamentais. Este percurso continua até atingir, nos próximos três anos, o nível superior de certificação, o ouro. Além desta vertente, a RAM continuará a apostar na programação própria da Secretaria Regional de Turismo e Cultura, através da Direção Regional do Turismo, que proporciona eventos ao longo de todo o ano durante 140 dias.

Considerando os demais promovidos através da Direção Regional da Cultura esse valor aumenta de sobremaneira. E não podemos esquecer todas as iniciativas que se realizam ao longo de todo o ano, promovidos por entidades privadas e outras públicas, assim como eventos desportivos de âmbito internacional que trazem, anualmente, milhares de visitantes ao arquipélago, como são os casos das organizações de âmbito internacional MIUT, no atletismo de elite de ultra-trail, e do MIUS, na natação de águas abertas.

De referir, igualmente, que o destino sabe bem o caminho a seguir, tendo dois documentos balizadores que segue à risca. Um é o POT - Programa de Ordenamento Turístico, o qual, na sua última revisão, em 2017, indica como prioridade o foco no valor da oferta, estabelecendo o limite de camas até 2027: 40.000 camas para empreendimentos turísticos.

Acresce a este, a Estratégia para o setor do Turismo na RAM 2022-2027. Nele está vertido que a RAM é um destino para todo o ano, sustentável, de beleza natural ímpar, de fácil acesso, de fusão experiencial entre o Mar, a Montanha e a Cultura, reconhecido como um must visit, com clima ameno, autêntico e cosmopolita, com vasta oferta de experiências diferenciadas. Para o feito, foram traçados 6 pilares estratégicos, assentes na “Natureza, Turismo Ativo & Desportivo”, “Mar & Turismo Náutico”, “Património Cultural, Gastronomia & Vinho”, “Lifestyle & Novas Tendências”, “Saúde & Wellness” e “Consciousness & Sustainability”.

- Quais são as perspetivas futuras da Secretaria Regional do Turismo em relação ao investimento direto estrangeiro no setor turístico da

Madeira? Existem planos ou iniciativas em andamento para fortalecer ainda mais essa área?

Existe um trabalho de continuidade para reforçar a atratividade da Região, a vários níveis: funcional, fiscal e promocional, que entendemos que produzem efeito em toda a economia da Região Autónoma da Madeira.

#### Entrevista Dr. Roberto Santa Clara

- Pode elucidar-me em que consiste o seu papel como CEO do Savoy Signature?

Como CEO, e em estreita ligação com o nosso Chairman e restantes colegas da comissão executiva, tenho essencialmente uma função de planeamento e implementação da estratégia corporativa do grupo que é vertida nos nossos sete hotéis. A gestão de RH, monitorização de indicadores de performance e de qualidade de serviço são prioridades no meu dia a dia.

- Qual a avaliação que faz sobre o estado atual do turismo na ilha da Madeira?

O destino Madeira atravessa felizmente um ciclo muito positivo que se reflete nos indicadores que são públicos. As taxas de ocupação e de receitas estão a subir

à vários anos e por isso é com satisfação que vemos esta performance do destino. Julgo que é uma fase de afirmação da estratégia de valor levada a cabo.

- Como o Grupo Savoy avalia o impacto do investimento estrangeiro no desenvolvimento do setor turístico da Madeira?

O investimento na RAM será sempre bem visto por nós pois à partida origina desenvolvimento da economia local que é vital para o bem estar da população através da geração de emprego e maior qualidade de vida dos habitantes. Existem vários exemplos de sucesso de investimento estrangeiro cá e por isso é um aspeto que vemos naturalmente com satisfação desde que feito de forma enquadrada com o contexto local e regulamentar existente.

- Eu li que em Fevereiro de 2020 assumiu a função de diretor dos Aeroportos da Madeira e, sob a sua liderança, concretizou-se a instalação da primeira base de uma companhia low-cost, a Ryanair, na Madeira, o primeiro voo direto Madeira-EUA (JFK) e assistiu-se ainda ao forte crescimento das operações da Wizz Air e EasyJet nos Aeroportos da Madeira. Sente que isso impactou muito o turismo na Madeira? Que implicações teve?

Sem dúvida que o trabalho feito pela ANA -Aeroportos de Portugal e demais entidades envolvidas no desenvolvimento das acessibilidades aéreas foi crucial para o ciclo positivo que atravessamos. Trouxe não só ligação a muitas novas cidades com oportunidade de trazer até nos novos perfis de turistas que hoje em dia alimentam o turismo.

- De que forma influencia o interesse de investidores estrangeiros?

As acessibilidades a um território são fator determinante para investimento e isso refletiu-se por exemplo no aumento de marcas estrangeiras a atuar no sector do turismo ou por exemplo no enorme impacto ao nível do mercado imobiliário.

- Em 2015, integrou também a Associação de Promoção Da Madeira, com base nesta experiência, como também como diretor dos Aeroportos da Madeira, quais são as estratégias mais eficazes para atrair investimento estrangeiro para o setor do turismo na região?

Sem duvida podendo “ mostrar ao mundo” as enormes potencialidades que o destino turístico tem e também no aspeto das ligações áreas que acima referimos. A madeira tem uma cultura centenária ao nível da atividade turística que é hoje altamente apetecível para novos players no mercado.

- Sendo CEO dum grupo hoteleiro da dimensão do Savoy Signature, quais acha que são as principais limitações ou constrangimentos de investir no turismo nesta região, ou seja, quais os fatores que condicionam mais os investidores estrangeiros?

Eventualmente o peso que os principais grupos hoteleiros já ocupam no mercado e a necessidade de se encontrarem produtos diferenciadores aos existentes.

- Pelo contrário, quais são os fatores que captam mais investimento direto estrangeiro para o turismo? Incentivos fiscais, PIB, qualidade das infraestruturas, custos laborais, qualidade do capital humano, etc? Como avalia a ilha nestes aspetos?

Potencial do destino como um “must visit” , qualidade dos recursos humanos e cultura de bem receber que nos caracteriza. Obviamente que os investimentos feitos nas infraestruturas é também relevante.

- O grupo hoteleiro Savoy é de capital português. Como vê a presença de concorrentes estrangeiros a investir na Madeira?

O aparecimento de grupos hoteleiros estrangeiros cujas marcas sejam verdadeiras “flags” que nos colocam ainda mais no mapa turístico mundial é muito positivo.

- Quais são os principais desafios e oportunidades que vê para o turismo na Ilha da Madeira nos próximos anos? O que é que a ilha da Madeira deve apostar realçar e investir para captar o investimento estrangeiro para o turismo?

A preservação do produto é vital para garantir a sustentabilidade ambiental da nossa natureza que é um fator competitivo único. Por outro lado, urge poder contar na Madeira com uma escola de referencia ao nível de turismo que preserve a qualidade de serviço que temos e faça face às necessidades do sector.

- Na sua opinião, quais são os principais diferenciais competitivos da Ilha da Madeira como destino turístico, e como esses fatores impactam a decisão de investimento estrangeiro no setor do turismo?

A multiplicidade de produtos turísticos (natureza , mar , experiencias locais, etc) que se podem usufruir num curto espaço de tempo aliada à reconhecida

qualidade do destino e à sua impar beleza são fatores chave de afirmação da Madeira.

### Entrevista CINM

- Poderia explicar brevemente o que é o Centro Internacional de Negócios da Madeira (CINM) e qual é o papel da Zona Franca da Madeira dentro desse contexto?

O CINM (inicialmente designado por Zona Franca da Madeira) constitui-se como um programa de desenvolvimento regional, criado em 1980 com o DL 500/80 de 20 de outubro e com início de atividade a partir de 1986, após produzida a necessária regulamentação e criada a SDM – Sociedade de Desenvolvimento da Madeira, concessionária responsável pela sua administração, promoção e desenvolvimento.

O objetivo primordial do CINM era, e permanece, a atração de investimento externo para a ilha, diversificando a sua base produtiva, contribuindo para o aumento das receitas fiscais diretas e indiretas e para a fixação de quadros qualificados na Região. Adicionalmente, o CINM apresenta-se como complemento/ alternativa ao turismo como fator de crescimento económico, evitando a excessiva dependência deste sector como mono-produto.

O CINM compõe-se atualmente pelos Serviços Internacionais, a Zona Franca Industrial e pelo Registo Internacional de Navios – MAR.

- Quais são os principais benefícios e incentivos oferecidos pela Zona Franca da Madeira para empresas estrangeiras interessadas em investir no turismo da ilha?

O CINM oferece uma baixa tributação sobre os lucros das empresas (5% até ao fim de 2028, com prorrogação prevista para breve) e para sócios e accionistas (isenção sobre os dividendos distribuídos) mediante o cumprimento de determinados requisitos, nomeadamente no que respeita à substância mínima, assim como ao destino dos serviços prestados.

Relativamente a este último ponto, faço notar que os serviços prestados com residentes ou desenvolvidos em território nacional não beneficiam das vantagens enunciadas, com a exceção das empresas industriais instaladas na Zona Franca Industrial que aproveitam os mesmos independentemente do destino da sua produção.

- Sabe dizer-me qual é a percentagem de investimentos no turismo que é realizada através do CINM?

Atendendo ao fator referido no último ponto da resposta anterior, essa percentagem deverá ser residual, com exceção das atividades industriais instaladas na ZFI voltadas para o fornecimento do sector turístico (equipamentos, consumíveis, bens alimentícios, entre outros).

- Como a Zona Franca da Madeira tem atraído investimentos estrangeiros para o setor turístico da ilha?

A promoção do CINM no seu todo está orientada para os sectores em que a Região apresenta vantagens concretas, nomeadamente o regime fiscal favorável, os baixos custos operacionais, a integração na UE, a disponibilidade de recursos humanos qualificados (sobretudo no sector dos ICT), as infraestruturas de comunicações (cabos submarinos e 5G), a existência de outros organismos regionais complementares, como a ARDITI e a StartUp Madeira. Atendendo à

natureza do seu regime, o enfoque está na atração de empresas com atividades de natureza internacional em sectores como o comércio internacional, a gestão de participações, a gestão de património intelectual, as atividades associadas às novas tecnologias, o *procurement*, os transportes marítimos internacionais, entre outros.

Como referido, as atividades de serviços desenvolvidas com o mercado regional/ nacional não podem aproveitar os incentivos fiscais, pelo que as atividades de serviços do sector turístico que se instalam no CINM estão, de uma forma geral, orientadas para os mercados internacionais.

- Na sua opinião, quais são os principais fatores que tornam a Zona Franca da Madeira uma opção atraente para investidores estrangeiros no setor turístico?

O parque industrial da ZFI apresenta condições muito competitivas, em termos fiscais e operacionais, para a instalação de empresas que pretendam produzir e distribuir bens de fornecimento ao sector turístico, desde logo a baixa tributação, a rede viária eficiente, a proximidade com o porto comercial e aeroporto internacional e a gestão eficiente do parque.

- O Dr. Miguel Albuquerque afirmou que o maior sucesso do CINM era no registo internacional de navios. Isso mantém-se?

Efetivamente, o MAR é o sector do CINM que tem vindo a apresentar uma maior dinâmica de crescimento, tendo recentemente ultrapassado o milhar de embarcações registadas e apresentando-se atualmente como um dos principais registos internacionais na UE.

- Dentro do registo internacional de navios, qual a percentagem de navios que é registada para fins turísticos (iates de lazer, cruzeiros)?

Das 1,001 embarcações registadas a 31/12/2023, constavam 103 iates de recreio, 27 iates comerciais e 21 navios de passageiros. Estas embarcações desenvolvem a sua atividade a nível internacional.

- Existem exemplos ou casos de sucesso de investimentos no setor turístico através do CINM que pode partilhar?

A nível internacional, a Iberostar desenvolve uma central de reservas a partir do CINM para a sua cadeia internacional de hotéis. Na ZFI, algumas empresas fornecem o sector hoteleiro a nível regional com bens de consumo.

- De que forma as políticas e regulamentações governamentais relacionadas à Zona Franca da Madeira têm influenciado o investimento direto estrangeiro no turismo da ilha? Por exemplo, houve alguma alteração recente que tenha tido maior impacto?

Nenhuma regulamentação específica para o sector do turismo foi adotada recentemente que impactasse o CINM.

- Na sua opinião, são os incentivos fiscais e os benefícios concedidos o principal fator motivador para o investimento direto estrangeiro no turismo na Madeira?

Serão seguramente os incentivos fiscais o principal fator de atratividade no que respeita ao CINM, com base nos quais o investidor irá garantir se os restantes aspetos da jurisdição são igualmente interessantes (custos operacionais, ligações aéreas, serviços de apoio, entre outros). No sector do turismo a qualidade do destino terá com certeza um maior peso. Neste aspeto, recomendo a auscultação da secretaria regional de turismo.

- Qual é o benefício fiscal que tem mais impacto e que cativa mais empresas estrangeiras a registarem-se no CINM?

A taxa reduzida de 5% de IRC será o aspeto mais impactante.

- De que forma a rede de tratados de dupla tributação da Madeira, juntamente com seu status de região ultraperiférica da União Europeia, contribui para atrair investimentos estrangeiros no setor do turismo, e de que maneira esses fatores proporcionam segurança jurídica e facilitam o acesso ao mercado europeu para empresas internacionais?

O TDT's permitem evitar a dupla tributação entre duas jurisdições diferentes, sobretudo se alguma das partes não é Estado Membro, e são um aspeto fundamental da tributação dos grupos económicos internacionais.

O estatuto comunitário permite acesso ao mercado europeu sem barreiras aduaneiras e monetárias, reduzindo formalidades em transações intracomunitárias.

O estatuto de Região ultraperiférica, apesar de todos os desafios associados a essa condição, permite a implementação de programas de desenvolvimento

regional, como é o caso do CINM, autorizado pela CE ao abrigo do regime de auxílios de Estado.

- Numa análise mais abrangente, quais são, na sua opinião, os fatores que captam mais investimento direto estrangeiro para o turismo? Incentivos fiscais, PIB, custos laborais, localização geográfica da ilha, etc.? Como avalia a ilha nestes aspetos?

Tratando-se especificamente de uma questão associada ao turismo e não ao CINM, eu recomendaria o contacto com a SR do Turismo, atendendo a que as competências da SDM não se estendem a este sector.

- Considera a qualidade das infraestruturas e a qualidade do capital humano fatores também importantes na captação de IDE para o setor do turismo na Madeira?

Vide resposta anterior. Não obstante, no que respeita ao turismo e do meu ponto de vista como observador, parece-me que o aspeto relevante será a qualidade do destino Madeira, não só do ponto de vista da natureza, mas da qualidade do serviço, das infraestruturas, das ligações internacionais e do custo. Quanto maior a qualidade destes aspetos, maior a competitividade da Região para atrair investimento no sector.

- As estabilidades políticas e económicas podem, também, ser cruciais para garantir a confiança dos investidores a longo prazo. Sente que isso

influencia muito o interesse dos investidores na hora de investir no turismo nesta região?

É um aspeto fundamental garantir estabilidade governativa e legislativa para qualquer sector de atividade.

- As empresas licenciadas no CINM beneficiam de uma isenção de 80% em imposto do selo sobre documentos, contratos e outros atos com entidades não residentes em Portugal ou licenciadas no CINM. Como essa isenção tem influenciado a atratividade da Madeira para empresas estrangeiras no setor do turismo?"

É um complemento interessante aos restantes incentivos já enunciados, esses mais relevantes. A redução de imposto de selo é particularmente interessante para o registo de hipotecas de navios.

- Pode compartilhar exemplos de empresas turísticas que se beneficiaram significativamente da isenção de imposto do selo no CINM? De que maneira essa isenção impactou suas operações e decisões de investimento?

Este incentivo não se assume como o mais relevante na decisão de investimento.

- Que tipos de instalações turísticas (como hotéis, resorts, etc.) têm mais se beneficiado da isenção de IMI na Madeira?

Este benefício não se aplica a resorts turísticos, mas somente às instalações (escritórios e outros) de sociedades licenciadas no CINM.

- A isenção de 80% de IMT para sociedades licenciadas no CINM na aquisição de bens imóveis tem sido um fator decisivo para a instalação de novas empresas turísticas na Madeira?

É um fator adicional de atratividade do CINM para as atividades em geral mas não aplicável a atividades de serviços desenvolvidas localmente.

- Como a isenção de IMT, combinada com a isenção de IMI, influencia o custo total de implantação para empresas turísticas na Madeira? Esses incentivos têm levado a um aumento significativo no número de investimentos?

Vide resposta anteriores.

- Como o atual regime de benefícios fiscais do Centro Internacional de Negócios da Madeira (CINM), que permite a instalação de novas empresas até 31 de Dezembro de 2024 e oferece uma taxa reduzida de IRC de 5% até 31 de Dezembro de 2028, tem influenciado o interesse e o investimento no setor do turismo na Madeira? Poderia detalhar como esta taxa reduzida impacta as operações com entidades não residentes em Portugal e as implicações para operações com entidades residentes que não estão licenciadas no CINM?

No que respeita à primeira parte da pergunta, o CINM tem sido uma componente de incentivo à instalação de empresas de apoio ao sector,

nomeadamente às atividades de fornecimento de bens instaladas na ZFI, como já referido.

No que respeita às operações internacionais, os incentivos fiscais disponíveis no CINM permitem a instalação de empresas internacionais, com atividades a nível global, com grande impacto na Região no que respeita à diversificação da economia, criação de emprego sobretudo qualificado, aumento das receitas fiscais e interação com o restante tecido económico regional.

- Na sua opinião, quais são os principais diferenciais competitivos da Ilha da Madeira como destino turístico?

Recomendo o contacto com a SR do Turismo.

- Quais são os principais desafios enfrentados pelos investidores estrangeiros no setor do turismo na Madeira, apesar dos benefícios fiscais? E quais são as oportunidades que ainda não foram totalmente exploradas?

N/A

- O que acha que pode ser feito para atrair mais investidores para a área do turismo?

Recomendo o contacto com a SR do Turismo.

## Apêndice IV- Mensagem tipo para o primeiro contacto com os entrevistados

Assunto: Pedido de colaboração no âmbito do trabalho

Exmo. Sr. "..."

Espero que esta mensagem o(a) encontre bem. O meu nome é Paula Sofia Serino Correia, e sou atualmente aluna do Mestrado em Business Economics da Católica Porto Business School. Estou a desenvolver uma tese intitulada que se debruça sobre os determinantes do investimento direto estrangeiro no setor do turismo da Madeira e, gostaria de solicitar a sua colaboração para uma entrevista que pode ser realizada conforme a sua conveniência, seja de forma presencial, online, ou mesmo por e-mail, dependendo da sua disponibilidade. Considero que o seu contributo será de grande importância para o desenvolvimento do meu trabalho, dado o seu papel de destaque.

Gostaria de assegurar-lhe que todas as informações fornecidas serão tratadas com a mais estrita confidencialidade e utilizadas apenas para os propósitos mencionados. Caso necessário, estou disposta a fornecer uma cópia da gravação ou transcrição da entrevista para sua revisão e aprovação.

Desde já agradeço a atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos,

Paula Correia

## Apêndice V: Classificação dos entrevistados

Entrevistas	Tipo de entidade	Categoria de entidade privada
Entrevista APM, Eng.Sara Marote	Associação sem fins lucrativos	Não aplicável
Entrevista CINM, Dr. Nuno Teixeira	Autoridades governamentais	Não aplicável
Entrevista Dr. Eduardo Jesus	Autoridades governamentais	Não aplicável
Entrevista Dr. Roberto Santa Clara	Entidade privada	Entidade privada nacional
Entrevista Dr. Roland Bachmeier	Entidade privada	Investidor estrangeiro
Entrevista Dra. Cristina Pérez (Grupo Barceló)	Entidade privada	Investidor estrangeiro
Entrevista ao Expresso, CEO do Grupo Barceló	Entidade privada	Investidor estrangeiro

**Apêndice VI** - tabela representativa do número de arquivos (entrevistas) que cada determinante foi mencionado, assim como do número de vezes (referências) que foi mencionado

Determinantes do IDE	Nº Arquivos	Nº Referências
Qualidade das infraestruturas	3	3
Previsões económicas	1	1
Qualidade do destino, natureza, reputação	3	5
Ligações aéreas	4	4
Localização estratégica	2	2
Incentivos fiscais	1	1
Estabilidade política e segurança nos investimentos	3	4
Custos laborais	1	1
Clima	2	2
Capital humano	5	5
APM	2	5

Apêndice VII - tabela representativa do número de arquivos que cada determinante foi mencionado, com uma distinção entre os diferentes tipos de entidades.

	Autoridades governamentais	Entidade privada	Associação sem fins lucrativos
APM	1	1	0
Capital Humano	1	3	1
Clima	0	1	1
Custos laborais	1	0	0
Estabilidade política e segurança dos investimentos	2	1	0
Incentivos fiscais	1	0	0
Ligações aéreas	2	1	1
Localização estratégica	0	1	1
Qualidade do destino, natureza, reputação	1	1	0
Previsões económicas	0	1	0
Qualidade das infraestruturas	2	1	0

**Apêndice VIII** - tabela representativa do número de arquivos que cada determinante foi mencionado, com uma distinção entre os diferentes tipos de entidades privadas.

	Investidor estrangeiro	Entidade privada nacional
APM	1	0
Capital Humano	2	1
Clima	1	0
Custos laborais	0	0
Estabilidade política e segurança dos investimentos	1	0
Incentivos fiscais	0	0
Ligações aéreas	0	1

Localização estratégica	1	0
Qualidade do destino, natureza, reputação	1	1
Previsões económicas	1	0
Qualidade das infraestruturas	0	1