



**CULTURA
2020**



**GOVERNO DE
PORTUGAL**

SECRETÁRIO DE ESTADO
DA CULTURA

GABINETE DE ESTRATÉGIA,
PLANEAMENTO E AVALIAÇÃO
CULTURAIS

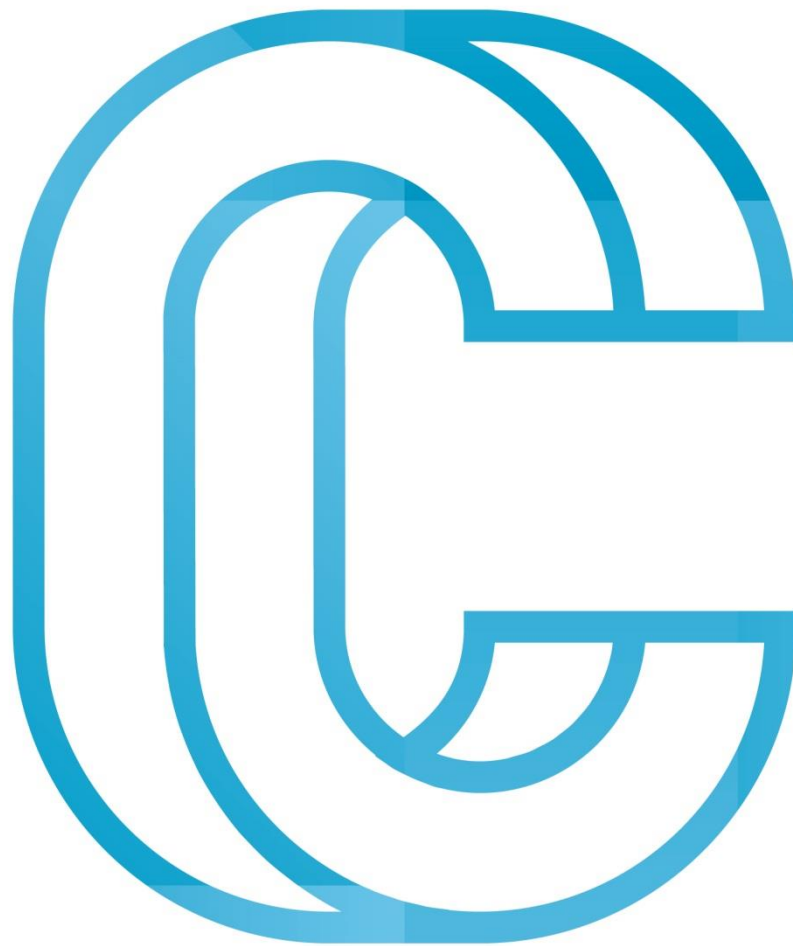
A cultura e a criatividade na internacionalização da economia portuguesa

Sumário Executivo

**Augusto Mateus
& Associados**

**A cultura
e a criatividade
na internacionalização
da economia portuguesa**

Sumário Executivo



ficha técnica

Título

A cultura e a criatividade na internacionalização da economia portuguesa

Novembro | 2013

Promotor

Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais

Secretaria de Estado da Cultura

Autoria

Sociedade de Consultores

Augusto Mateus & Associados

Coordenação global

Augusto Mateus

Consultores

Cristina Silva

Joana Mateus

João Romão

Nuno Ferreira

Susana Gouveia

Sumário Executivo

Este estudo pretende contribuir para fundamentar melhorias nas políticas públicas e nas estratégias empresariais de modo a aproveitar o potencial da cultura e da criatividade enquanto instrumentos de promoção de competitividade e de internacionalização da economia portuguesa.

O objetivo final é que as oportunidades abertas pelo novo ciclo de financiamento europeu 2014-2020 sejam plenamente apropriadas pelas políticas públicas e pelos agentes económicos, sociais e institucionais do setor cultural e criativo, na sua muito forte diversidade de formas e de atividades.

Neste contexto, importa clarificar as lógicas e as oportunidades de intervenção das políticas públicas, cofinanciadas pela União Europeia através dos programas operacionais e regionais, que podem promover o reforço mútuo do setor cultural e criativo e da economia portuguesa como um todo.

O desafio é criar as condições para que a cultura e a criatividade sejam chamadas a contribuir e a protagonizar o processo de reforço da internacionalização e da competitividade do país, seja pelo reforço da própria internacionalização do setor cultural e criativo, seja pelo reforço da internacionalização da economia portuguesa através da inovação e da diferenciação.

O estudo será sobre o que a próxima geração de fundos comunitários pode fazer pela internacionalização da cultura e da criatividade portuguesas. O estudo será também sobre o que a cultura e a criatividade podem fazer pela geração de riqueza e de emprego do país durante o período de programação 2014-2020.

A internacionalização do designado setor cultural e criativo é obviamente decisiva nesta viragem para o exterior da economia portuguesa.

No plano interno, e mesmo sem incluir o crescente dinamismo da revolução digital, o setor cultural e criativo é um dos setores de atividade mais dinâmicos da economia portuguesa, comparando bem na geração de riqueza com outras fileiras emblemáticas do tecido produtivo nacional, como o setor têxtil e do vestuário, o setor da alimentação e bebidas ou o setor automóvel.

Abordagem metodológica

O capítulo I, sobre a abordagem metodológica, mostra porque a investigação não se pode limitar à internacionalização do setor cultural e criativo.

O que vai criar emprego na economia portuguesa é um círculo virtuoso gerado a partir daquilo em que somos fortes, virando-nos para fora a partir de dentro.

Vamos para a globalização com aquilo que somos. É com a nossa cultura, com a nossa história, com o nosso conhecimento, com a nossa criatividade que poderemos produzir bens e serviços com grande valia à escala global.

Importa pois revelar o papel da cultura e da criatividade no reforço da competitividade internacional dos bens e dos serviços com que o tecido empresarial português se impõe nos mercados externos, da música ao turismo, do cinema ao calçado, do artesanato à ciência.

A cultura e a criatividade são aqui entendidas no seu carácter mais amplo e ubíquo, enquanto elemento transversal e decisivo ao reforço da internacionalização da economia portuguesa através da inovação e da diferenciação.

Importa reter que esta maior interação que se propõe entre a cultura e a economia não pretende substituir ou subverter os valores e as liberdades consagrados pelas atividades culturais e artísticas nacionais a qualquer princípio mercantilista.

Em causa não está a apresentação de um caminho alternativo, mas a sugestão de um caminho suplementar que alargue e aprofunde o espaço vital do setor cultural e criativo no processo de desenvolvimento do país.

Aceitando o país o repto da inovação e da diferenciação, a diversidade cultural e o talento criativo aplicados aos mais diversos setores de atividade da economia portuguesa têm todas as condições para protagonizar a nova estratégia económica de utilização dos fundos comunitários.

Diagnóstico

No capítulo II, sobre o posicionamento internacional no comércio e na produção de índole criativa, são apresentados os resultados do levantamento exaustivo da evolução do comércio internacional de bens e de serviços culturais e criativos na última década e do posicionamento que Portugal revela no contexto europeu e mundial em termos de bens e de serviços considerados criativos pelas estatísticas internacionais.

Por criativo entende-se tanto o cabaz de bens e de serviços considerado pelas estatísticas de comércio internacional da economia criativa da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (Cnuced) como o cabaz de indicadores que valoriza o pilar da produção criativa no índice mundial da inovação promovido pela Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), *Cornell University* e INSEAD.

O criativo pretende assinalar a restritividade das fontes estatísticas internacionais face à amplitude com que os conceitos de cultura e de criatividade são abordados no presente estudo. De facto, a leitura deste capítulo não pode ignorar que as bases de dados atualmente disponíveis não conseguem captar plenamente os impactos diretos e indiretos da cultura e da criatividade na internacionalização da economia portuguesa.

Apesar das limitações existentes, as estatísticas internacionais não deixam de revelar forças e fraquezas do caso português no contexto europeu e mundial.

O diagnóstico começa pela análise da evolução da balança comercial criativa portuguesa na década entre 2002 e 2011, tal como aferida pela Cnuced.

Esta evolução revela que tanto as exportações do conjunto das indústrias criativas (incluindo artigos de design, artesanato, artes visuais, edição, novos media e audiovisuais e serviços relacionados com publicidade, arquitetura, investigação e desenvolvimento, audiovisuais e outros serviços culturais e recreativos) como as exportações do conjunto das indústrias relacionadas (incluindo os produtos, desde matérias-primas a equipamentos de suporte, que asseguram a criação, produção, distribuição e consumo dos produtos das indústrias criativas) apresentam um dinamismo e uma resiliência superior à média nacional.

Estas exportações recuperam do colapso do comércio internacional, desde 2009, a um ritmo que equivale ou que supera o de grandes fileiras exportadoras nacionais como química, automóvel, alimentar ou equipamento elétrico.

A produção criativa é um dos critérios do índice mundial de inovação promovido pela Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), *Cornell University* e INSEAD.

Este avalia a relevância assumida a nível nacional pelos ativos intangíveis, pelos bens e serviços criativos e pela criatividade *online*. A comparação internacional da produção criativa revela a fragilidade nacional ao nível da circulação da imprensa diária, das marcas de abrangência internacional ou da participação ativa na internet.

Analisada na sua dimensão global e nas suas várias dimensões específicas (produtos, mercados e setores), a investigação concluiu que a evolução do comércio internacional criativo faz ressaltar uma insuficiente coerência global na especialização alcançada.

Em contraste com o maior dinamismo revelado na evolução dos modelos de consumo, revela-se um menor dinamismo nas produções mais associadas à revolução digital.

As principais forças das exportações portuguesas situam-se em produtos portadores de vários fatores de vulnerabilidade no contexto da consolidação da globalização, enfrentando um crescente protagonismo dos países emergentes no plano da produção industrial.

Para garantir uma trajetória de médio e longo prazo relativamente equilibrada para a balança externa do setor cultural e criativo é necessário um esforço sustentado de internacionalização do setor, designadamente do núcleo duro das atividades mais exigentes ao nível da propriedade intelectual.

O mercado de língua oficial portuguesa acolheu 15% das exportações das indústrias criativas de Portugal em 2011. Portugal tem quotas de mercado relevantes em São Tomé e Príncipe (77%), Angola (40%), Cabo Verde (36%), Guiné Bissau (35%), Moçambique (19%) e Timor Leste (15%) mas não no mercado brasileiro (0,5%).

No Brasil, o mais relevante mercado de língua oficial portuguesa, Portugal recua para 21.º fornecedor a nível mundial e para 7.º a nível europeu, embora acuse outras formas de internacionalização como o investimento direto.

A investigação concluiu que a valorização da língua portuguesa e dos países e comunidades que a usam e partilham é necessária como plataforma colaborativa de projeção externa do setor cultural e criativo de Portugal.

A internacionalização do setor cultural e criativo encontra aqui uma poderosa alavanca, não para se limitar à língua portuguesa, mas para ganhar a identidade e a

transversalidade que lhe garantam a necessária resiliência para colher os frutos da projeção internacional.

O cruzamento das estatísticas das empresas com as estatísticas do comércio internacional do Instituto Nacional de Estatística confirma o enviesamento do setor cultural e criativo para o mercado interno.

Este cruzamento revela que a percentagem de empresas exportadoras culturais e criativas (3,2%) fica abaixo da percentagem de empresas exportadoras do país (3,8%) e é seis vezes inferior à percentagem de empresas exportadoras nas indústrias transformadoras nacionais (19,4%).

Potencial

O potencial de extroversão que a cultura e a criatividade podem oferecer ao processo de reforço da internacionalização da economia portuguesa é explorado ao longo dos três capítulos seguintes.

Cada um dos capítulos desenvolve uma forma de sinergia, enquanto ação conjunta geradora de um efeito superior ao da soma de cada uma das partes isoladas.

Sinergia cultural

A primeira sinergia proposta é a sinergia cultural, que sugere um novo dinamismo na projeção internacional das atividades culturais e criativas, partilhando riscos e custos.

O capítulo III, desta sinergia cultural, incide sobre a relevância que a cooperação dentro do setor cultural e criativo, as parcerias com outras entidades públicas e privadas e o esforço coletivo e simultâneo de diferentes protagonistas e políticas podem assumir na internacionalização da cultura e da criatividade.

São identificadas boas práticas internacionais de iniciativa pública, privada ou conjunta, de reforço da internacionalização do setor cultural e criativo.

Desta seleção de boas práticas constam medidas já operacionalizadas noutros países e que são suscetíveis de serem replicadas para apoiar as estruturas culturais e criativas portuguesas que procuram atuar no estrangeiro. Mais do que a descrição genérica de planos, estratégias ou organizações lançadas para apoiar o setor cultural e criativo, o

objetivo é apresentar medidas muito específicas que apoiam, de alguma forma, a resolução de problemas concretos durante o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas.

Na sinergia cultural estão em causa formas de cooperação e de eficiência coletiva para:

- i) capacitar o setor cultural e criativo, sensibilizando e informando sobre os desafios e os instrumentos disponíveis à sua internacionalização;
- ii) promover o setor cultural e criativo, integrando-o nas estratégias de desenvolvimento de ofensivas internacionais, de redes e de clusters, de regeneração urbana e das estratégias de investigação e inovação para especialização inteligente (RIS3);
- iii) conectar o setor cultural criativo, desenvolvendo parcerias tecnológicas para a transição digital, de modo a tirar pleno partido da plataforma de internacionalização que é a internet.

Sinergia turística

A segunda sinergia proposta é a sinergia turística, que sugere um novo relacionamento onde o setor cultural e criativo assume um papel relevante na renovação dos fatores-chave de competitividade turística e beneficia dos novos públicos e de novos mercados abertos pelo desenvolvimento turístico.

O capítulo IV, desta sinergia turística, incide sobre a relevância da cultura e da criatividade no aprofundamento competitivo dos produtos turísticos e na atração de turistas e sobre a relevância do turismo como plataforma exportadora e de internacionalização do setor cultural e criativo.

Convém notar que as viagens e turismo são um canal próprio de exportação centrado na mobilidade das pessoas. Neste caso, são os consumidores que se deslocam até aos mercados e locais de venda e não os produtos que são deslocados até aos mercados e aos consumidores.

Em Portugal, a aquisição de bens e de serviços pelos turistas estrangeiros é das maiores exportações nacionais e rivaliza com as principais fileiras industriais no esforço de internacionalização do país.

Portugal está entre os 30 países do mundo que mais gera receitas com o turismo. Só em 2012, os aeroportos nacionais receberam 12,6 milhões de passageiros de voos

internacionais, as unidades hoteleiras hospedaram 7,7 milhões de estrangeiros e pelos portos passaram 1,3 milhões de passageiros de cruzeiros em trânsito marítimo. Só os monumentos, museus e palácios sob a alçada da Direção-Geral do Património Cultural são visitados por mais de dois milhões de turistas estrangeiros anualmente.

Na sinergia turística estão em causa formas de cooperação e de eficiência coletiva para:

- i) diferenciar os destinos turísticos, oferecendo experiências únicas a nichos de mercado com maior poder aquisitivo;
- ii) segmentar, aprofundando a compreensão das características e das motivações dos turistas, de modo a maximizar as potencialidades do destino turístico;
- iii) interagir, através da maior coordenação dos intervenientes turísticos e da utilização das tecnologias de informação e comunicação, de modo a potenciara inovação nos produtos turísticos.

Sinergia industrial

A terceira sinergia proposta é a sinergia industrial, que sugere um avanço em direção a uma nova especialização e a um novo paradigma competitivo onde a cultura e a criatividade se juntam ao conhecimento para oferecer às empresas portuguesas uma combinação original de inovação e de diferenciação suscetível de reforçar a sua competitividade internacional e de alargar a exportação de valor acrescentado.

O capítulo V, desta sinergia industrial, incide sobre a relevância que uma aliança entre a indústria, a cultura e a criatividade pode desempenhar na inovação e na diferenciação da produção de bens e de serviços com grande valia à escala mundial.

São identificados benefícios da cultura e da criatividade para a competitividade não-custo das grandes atividades de especialização do tecido produtivo nacional e para a internacionalização da economia portuguesa, designadamente nas atividades consolidadas do setor exportador nacional.

Em causa está o contributo da cultura e da criatividade para potenciar o valor dos bens e dos serviços que Portugal transaciona com o exterior, através da inovação e da diferenciação, analisando-se os designados *spillovers* ao nível do reforço competitivo do tecido empresarial do país.

Os vales criativos são uma das medidas de política pública consideradas para incentivar o investimento das empresas em fatores imateriais de competitividade capazes de gerar bens e serviços inovadores que vençam nos mercados internacionais.

Na sinergia industrial estão em causa formas de cooperação e de eficiência coletiva para:

- i) diferenciar os produtos que o país vende ao exterior, potenciando a inovação incremental e de índole não tecnológica (*soft innovation*);
- ii) impregnar os restantes setores de atividade de ideias e de conhecimentos que transbordam da cultura e da criatividade (*spillovers*), induzindo a inovação e a diferenciação na economia portuguesa;
- iii) incentivar a fertilização cruzada através da promoção de ambientes multidisciplinares que envolvam o mundo cultural e criativo com as grandes fileiras exportadoras nacionais, designadamente através da experiência europeia dos vales criativos.

Estratégia

Os três conjuntos de recomendações aqui apresentadas visam aproveitar o potencial da cultura e da criatividade enquanto instrumento de promoção de competitividade e de internacionalização da economia portuguesa e contribuir para que o setor cultural e criativo tire pleno partido do novo ciclo de financiamento europeu 2014-2020.

Recomendações estratégicas

A internacionalização é um desafio demasiado exigente e oneroso para ser encarado de uma forma solitária, exigindo a formação de plataformas colaborativas de partilha de custos e de riscos.

Deve ser incentivada uma frente cultural e criativa multidisciplinar para atuação nos diversos planos da internacionalização, desde ofensivas de promoção internacional a exploração de novos canais de vendas. Neste contexto, recomenda-se:

- Incentivar a sinergia cultural, a sinergia turística e a sinergia industrial de modo a tirar partido do potencial da cultura e da criatividade enquanto instrumentos de promoção da internacionalização da economia portuguesa;
- Incentivar a integração das organizações culturais e criativas em redes de cooperação empresarial e em *clusters* com massa crítica e escala suficiente para competir a nível global, promovendo a união de forças e a partilha de riscos e de custos na abordagem aos mercados externos;
- Incentivar a integração da cultura e da criatividade nas estratégias regionais de investigação e inovação para a especialização inteligente (RIS3) e nas estratégias nacionais de inovação e de internacionalização da economia portuguesa;
- Incentivar a criação de um fórum de diálogo e de reflexão entre protagonistas das exportações industriais nacionais e de estruturas representativas do setor cultural e criativo, de modo a desenhar novas formas de cooperação na partilha de competências e na abordagem aos mercados internacionais;
- Incentivar as associações e estruturas representativas do setor cultural e criativo a estabelecerem parcerias com entidades públicas e privadas para lançar catálogos virtuais de excelência a nível mundial na internet, para aumentar as exportações de bens e serviços culturais e criativos, desde design, cinema, música, artes plásticas ou artes performativas. Equacionar o potencial da colaboração com os restantes países de língua oficial portuguesa nesta estratégia de abertura de canais de venda na internet;
- Incentivar a tradução dos conteúdos de língua oficial portuguesa constantes dos bens e serviços culturais e criativos para um leque diversificado de línguas estrangeiras, designadamente as dos mercados emergentes mais promissores para as exportações portuguesas;
- Incentivar a abertura de lojas efémeras (*pop-up stores*) de excelência, localizadas em artérias privilegiadas de sucessivas capitais mundiais, que funcionem como montra promocional dos produtos e serviços culturais e criativos portugueses junto de retalhistas e consumidores estrangeiros;

Adicionalmente, poderá ser equacionada a replicação da experiência do cacilheiro de Joana Vasconcelos que viajou da Trafaria até Veneza para representar Portugal na mostra internacional de arte, convertendo a embarcação

numa embaixada de produtos culturais e criativos portugueses com sucessivas escalas pela costa europeia.

Recomendações operacionais

O desenvolvimento de parcerias colaborativas deve expandir-se para fora do setor cultural e criativo. A consolidação de alianças é essencial para capacitar e fortalecer as estratégias de internacionalização dos agentes culturais e criativos e para potenciar os impactos das políticas públicas dirigidas à internacionalização. Neste contexto, recomenda-se:

- Consolidar a aliança com a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) e as câmaras de comércio de modo a promover a adesão do setor cultural e criativo ao leque de serviços e instrumentos de sensibilização e de apoio à internacionalização já disponibilizados a diversos outros setores do tecido empresarial português, designadamente as lojas de exportação, os gestores de clientes ou a rede nacional de mentores;
- Consolidar a aliança com a Associação Portuguesa de Bancos (APB) e entidades de referência na diversificação de fontes de financiamento, como a PME Investimentos e a Federação Nacional de Associações de *Business Angels* (FNABA), para dinamizar o alargamento do financiamento à internacionalização do setor cultural e criativo junto dos bancos, capitais de risco e demais potenciais investidores. Tirar partido das estratégias de diversificação dos fundos de investimento para potenciar a arte como investimento de refúgio alternativo;
- Consolidar a aliança com a Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM) e demais entidades de referência, como a Associação do Comércio Eletrónico e da Publicidade Interativa (ACEPI) ou o Polo das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica (TICE.PT), para apoiar a transição digital do setor cultural e criativo, ao nível do desenvolvimento de novos modelos de negócio, de investimento nas infraestruturas e das competências necessárias para tirar partido da plataforma de internacionalização que constitui a internet, designadamente incentivando o estabelecimento de consórcios entre parceiros culturais e criativos e tecnológicos;
- Consolidar a aliança com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) para incentivar a integração de competências culturais e criativas no

tecido empresarial português e, no âmbito específico do PPART - Promoção dos Ofícios e das Microempresas Artesanais, para equacionar o desenvolvimento de um catálogo de excelência dos artesãos portugueses na internet orientado para a venda nos mercados internacionais;

- Consolidar a aliança com o Ministério dos Negócios Estrangeiros para incentivar em conjunto a mobilidade internacional do setor cultural e criativo português, seja através da rede de representações diplomáticas espalhadas pelo mundo ou da integração de agentes culturais e criativos nas missões empresariais.

Uma estratégia comum de promoção externa da língua e cultura portuguesas deve ser concertada no âmbito das atribuições do Instituto Camões, designadamente através de uma frente conjunta de diplomacia cultural na internet, capaz de promover o aumento da participação de conteúdos nacionais em plataformas colaborativas e de promoção *online* como o *Youtube* ou a *Wikipedia*;

- Consolidar a aliança com as entidades de referência do associativismo empresarial a nível nacional, como a Confederação Empresarial de Portugal (CIP), a Confederação dos Agricultores de Portugal (CAP) e a Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP) ou a Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE) para promover a maior integração das competências culturais e criativas nas estratégias de internacionalização do setor transacionável do país, designadamente através de formação profissional qualificante ou de prémios que incentivem as boas práticas de diferenciação nos domínios da conceção, do desenho, da produção ou da distribuição dos bens e dos serviços que são exportados pelas empresas portuguesas;
- Consolidar a aliança com o Turismo de Portugal, a Confederação do Turismo Português e demais entidades de referência na valorização do turismo nacional para acrescentar valor e diferenciação à oferta turística nacional através da valorização do património cultural, através da integração dos bens e serviços culturais e criativos em produtos turísticos de excelência e através do desenvolvimento de um programa coerente de *marketing* territorial baseado na utilização intensiva das tecnologias de informação e comunicação;
- Consolidar a aliança com entidades de referência no domínio da inovação, designadamente a Associação Empresarial para a Inovação COTEC Portugal, a Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) ou a Agência de Inovação (AdI),

para promover o envolvimento da cultura e da criatividade com a investigação, o conhecimento científico, o desenvolvimento tecnológico e a indústria, designadamente através da diversificação dos centros de incubação e das plataformas de acolhimento empresarial ou do apoio a projetos de investigação, desenvolvimento e inovação (I+D+i) facilitadores da articulação entre a inovação e a diferenciação, com base na valorização do património, da cultura e da criatividade;

- Consolidar a aliança com a Rádio e Televisão de Portugal (RTP) e demais operadores de serviços de rádio, de televisão e de internet para promover a digitalização e fomentar os canais de difusão das atividades subsidiadas pela secretaria de Estado da Cultura, de modo a garantir maior igualdade no acesso à fruição cultural e maior visibilidade no exterior.

A atuação concertada dos diversos organismos da Secretaria de Estado da Cultura é decisiva para aumentar o espaço vital da cultura e da criatividade nas estratégias de desenvolvimento do país e na geração de fundos comunitários 2014-2020. Neste contexto, recomenda-se:

- Concentrar no Gabinete de Planeamento, Estratégia e Avaliação Culturais (GEPAC) as competências técnicas necessárias para coordenar o posicionamento estratégico da Secretaria de Estado da Cultura quanto aos fundos da política de coesão disponibilizados no Quadro Estratégico Comum (2014-2020), designadamente no âmbito da articulação com a Comissão Interministerial de Coordenação do Acordo de Parceria, a Agência para o Desenvolvimento e Coesão e a Instituição Financeira para o Desenvolvimento;
- Concentrar no Gabinete de Planeamento, Estratégia e Avaliação Culturais (GEPAC) as competências técnicas necessárias para criar um balcão único para a capacitação e a otimização das condições de financiamento à internacionalização do setor cultural e criativo, compilando e publicitando todas modalidades e oportunidades de apoio públicas e privadas existentes, desde os fundos da política de coesão, os apoios públicos tradicionais com subsídios, incentivos fiscais ou garantias, os empréstimos bancários e microcrédito e os patrocínios e donativos, até aos instrumentos mais inovadores como capital de risco e *business angels* ou às recentes formas de financiamento coletivo como *crowdfunding* ou *crowdinvestment*;

- Concentrar no Gabinete de Planeamento, Estratégia e Avaliação Culturais (GEPAC) a monitorização e avaliação da estratégia de internacionalização do setor cultural e criativo, designadamente através da recolha sistemática de informação dos diversos organismos tutelados pela Secretaria de Estado da Cultura, incluindo inquéritos periódicos aos agentes culturais e criativos;
- Concentrar a gestão da rede de lojas dos equipamentos afetos à Secretaria de Estado da Cultura para tirar pleno partido deste canal de exportação adicional que pode ser a comercialização de obras de excelência do setor cultural e criativo nacional nestes postos de venda, designadamente nos monumentos, nos museus e nos palácios da Direção-Geral do Património Cultural que são visitados por mais de dois milhões de turistas estrangeiros anualmente;
- Concentrar numa única entidade, suficientemente especializada e reputada, a função de definir e selecionar o catálogo de produtos culturais e criativos de excelência a comercializar anualmente na rede de lojas dos equipamentos afetos à Secretaria de Estado da Cultura, privilegiando o procedimento concursal para garantir a igualdade de acesso de todos os artistas e criativos a esta plataforma adicional de exportação;
- Concentrar num único portal na internet as lojas *online* dispersas pelos vários *sites* dos organismos afetos à Secretaria de Estado da Cultura, para permitir um investimento suficiente nas melhores práticas de comércio eletrónico para os mercados externos, incluindo a tradução dos catálogos para um leque diversificado de línguas estrangeiras, de modo a maximizar o impacto deste canal adicional de exportação de produtos culturais e criativos;
- Concentrar os esforços de promoção além-fronteiras em sucessivas ofensivas internacionais, pensadas a médio prazo para provocarem impacto nos mercados externos, em vez de dispersar os recursos em pequenas operações de organismos diversos sem escala suficiente. Em causa está o estabelecimento das prioridades ao nível dos produtos e dos mercados-alvo, como por exemplo, apostar na promoção do cinema e da arquitetura nacionais no mercado brasileiro no próximo biénio.