

Work Project apresentado no âmbito do Mestrado Executivo em Marketing and Strategy -
Executive da Nova School of Business and Economics.

Fatores limitadores ao desenvolvimento do setor audiovisual em Portugal

António Manuel Castanheira

56411

Projeto de trabalho realizado sob a supervisão de:

Professor Eduardo Redondo

30/10/2024

Abstract

Com este *work project* é pretendido investigar os fatores que podem conferir a Portugal uma vantagem competitiva no setor da produção audiovisual de ficção. Este estudo centra-se em três pilares: formação de guionistas, políticas de financiamento e infraestrutura. Através de entrevistas qualitativas e com base em teorias de vantagem competitiva e cadeia de valor, analisa-se o potencial de Portugal, com clima favorável, custos competitivos e profissionais qualificados. Contudo, desafios estruturais, como a intermitência do financiamento, as limitações de infraestrutura e uma qualidade técnica de escrita insuficiente são evidentes. Recomenda-se um sistema de incentivos mais estável, investimento em infraestrutura e programas de apoio ao desenvolvimento de guionistas, para reforçar a competitividade.

Palavras-chave

Vantagem competitiva; Produção audiovisual; Financiamento público; Infraestrutura audiovisual; Guionistas; Cadeia de valor; Competências criativas

This work used infrastructure and resources funded by Fundação para a Ciência e a Tecnologia (UID/ECO/00124/2013, UID/ECO/00124/2019 and Social Sciences DataLab, Project 22209), POR Lisboa (LISBOA-01-0145-FEDER-007722 and Social Sciences DataLab, Project 22209) and POR Norte (Social Sciences DataLab, Project 22209).

Agradecimentos

À minha maravilhosa família. À Cláudia por teres estado sempre presente, por me teres impulsionado a embarcar nesta loucura e por nunca me teres deixado desistir. À nossa maravilhosa filha, Leonor, da qual sinto um orgulho imenso – continua assim miúda!

Aos meus queridos pais por estarem sempre presentes.

Aos meus sogros por toda a ajuda e paciência.

Ao professor Eduardo Redondo, meu orientador, imprescindível nesta caminhada. Ao qual agradeço por exigir sempre mais e, claro, por todo o suporte.

Aos meus amigos Pedro Canais, Luís Fonseca e Ricardo Rosa. Pedro, por todas as conversas e todas as trocas de ideias que foram fundamentais para conseguir chegar até aqui. Ao Fonseca por ter lutado por isto. Ao Ricardo, por ter sido incansável em me fornecer as ferramentas para este projeto. Obrigado a todos!

O meu agradecimento aos entrevistados, sem vós este trabalho não teria sido possível – este trabalho é vosso.

Aos colegas que iniciaram esta caminhada comigo na pós-graduação e a todos os que se juntaram no Mestrado, o meu sincero agradecimento por terem feito parte deste percurso. Aprendi imenso com cada um de vocês.

E a todos os que tornam a Nova SBE no que ela é – um lugar especial no desenvolvimento.

Muito obrigado a todos!

“Enquanto houver estrada pra andar

A gente vai continuar”

Jorge Palma

Índice

<i>Abstract</i>	ii
Palavras-chave	ii
Agradecimentos	iii
Índice	iv
1. Contexto	1
2. Revisão da Literatura	2
2.1. Vantagem Competitiva e <i>Core Competences</i> no setor audiovisual.....	3
2.2. Cadeia de valor	4
2.3. Impacto da Escrita, do Financiamento e da Infraestrutura na Competitividade da Produção Audiovisual.....	4
2.4. Justificação da Pergunta de Investigação	5
3. Metodologia	7
3.1. Design de Pesquisa e Recolha de Dados	7
3.2. Métodos de Análise de Dados	8
4. Resultados e Discussão	10
4.1. Competências Criativas (Guião/Argumento)	10
4.1.1. O Processo Criativo na Descoberta de Novas Histórias;.....	10
4.1.2. Formação e Desenvolvimento de Guionistas em Portugal;.....	12
4.1.3. A Importância da Escrita e do Desenvolvimento do Guião em Portugal;.....	14
4.2. Papel do Estado (Financiamento e Burocracia).....	15
4.2.1. Impacto do Financiamento Público no Desenvolvimento de Competências Centrais; 15	
4.2.2. Barreiras Burocráticas e a Intermittência no Financiamento: Uma Análise Crítica;..	16
4.2.3. <i>Cash Rebate</i> vs. Investimento Privado: Um Caminho para a Sustentabilidade da Produção Audiovisual;.....	18
4.3. Competências Técnicas e Infraestrutura.....	20
4.3.1. Competências Técnicas no Setor Audiovisual em Portugal: Um Panorama;.....	20
4.3.2. Infraestrutura Audiovisual: Qualidade dos Estúdios e Capacidade de Suportar Grandes Produções;.....	21
5. Conclusão, Limitações e Recomendações	22
5.1.1. Principais conclusões.....	22
5.1.2. Recomendações	23
5.1.3. Limitações	24
5.1.4. Oportunidades Futuras de Investigação.....	25

6. Referências bibliográficas.....	26
7. Listagem de Acrónimos	28
8. Listagem de Tabelas.....	28
9. Anexos	29
Anexo I – Guião de Entrevista	29
Anexo II – Análise de Dados Qualitativos (citações)	33
Competências Criativas (Guião/Argumento)	33
Papel do Estado (Financiamento e Burocracia)	34
Competências Técnicas e Infraestrutura	35
Anexo II – Análise de Dados Qualitativos (quantidade de menções de códigos)	36

1. Contexto

O setor audiovisual tem atravessado uma profunda transformação nas últimas décadas, impulsionado pelo crescimento das plataformas de *streaming*. É neste cenário que, desafia os países a se posicionarem de uma forma competitiva, não apenas na criação de conteúdos, mas também na captação de produções internacionais. A investigação sobre a vantagem competitiva de Portugal na produção de conteúdos de ficção parte da premissa de que o país oferece um conjunto de características que o tornam atraente na produção audiovisual, que inclui um clima favorável, custos de produção competitivos e profissionais qualificados. No entanto, há também desafios estruturais e financeiros que poderão limitar essa vantagem.

Este estudo pretende explorar se Portugal poderá ter uma vantagem competitiva no setor de produção de conteúdos audiovisuais.

A revisão da literatura irá explorar as teorias da vantagem competitiva, competências essenciais, a cadeia de valor de Porter (Porter, 1985) e a competitividade na indústria audiovisual, incluindo o papel da inovação tecnológica. O objetivo será fornecer uma base sólida para o refinamento da pergunta de investigação, de forma a entender como Portugal poderá capitalizar os seus pontos fortes e mitigar as suas fraquezas, de modo a destacar-se num mercado audiovisual global cada vez mais competitivo.

Ao fim da revisão da literatura, será possível revisitare a pergunta de investigação inicial e, com base nos conceitos analisados, propor objetivos específicos que guiem a investigação para responder à questão com maior rigor e profundidade. Esses objetivos irão concentrar-se em três eixos principais: (1) identificar os fatores que contribuem para a vantagem competitiva de Portugal na produção de conteúdos de ficção, (2) analisar as barreiras estruturais e financeiras que podem limitar essa vantagem, e (3) avaliar o papel das coproduções e do financiamento internacional na consolidação de Portugal como um destino competitivo para a produção audiovisual.

2. Revisão da Literatura

O mercado audiovisual português caracteriza-se por uma estrutura de pequena escala, que enfrenta desafios significativos. Em 2022, de acordo com o Instituto do Cinema e do Audiovisual (ICA), realizaram-se cerca de 509,8 mil sessões de cinema em Portugal, com um total de 9,6 milhões de espectadores, originando aproximadamente 55,4 milhões de euros em receitas de bilheteira. No entanto, os filmes portugueses representam apenas uma pequena fração dessas estatísticas, totalizando 5,6% dos espectadores e 5,1% das receitas de bilheteira. Uma presença reduzida de público português nas sessões nacionais com uma preferência por produções internacionais (ICA, Exibição e Distribuição, s.d.)

Em contraste, o mercado audiovisual espanhol tem evoluído de forma significativa, beneficiando de um investimento robusto em infraestrutura e políticas de incentivo bem estruturadas, como evidenciado no relatório da (Olsberg•SPI, Best Practice in Screen Sector Development, 2024). Espanha conseguiu estabelecer-se como um dos principais *hubs* de produção na Europa, atraindo grandes estúdios, como a Netflix, que criou centros de produção em Madrid, favorecendo o aumento do volume de produções locais e internacionais. Estes investimentos refletem-se também nas estatísticas de produção e bilheteira. Em 2022, Espanha beneficiou de uma forte política de *Cash Rebate* e incentivos fiscais, resultando em um aumento considerável do número de produções e na capacidade de competir a nível internacional (Olsberg•SPI, Economic Impacts of the Rebates for Investments in International Film and Television Series in Spain. Spain Film Commission., 2024). A presença de *film commissions* em regiões estratégicas e o apoio de incentivos estáveis têm sido cruciais de forma a atrair investimento e a desenvolver a competitividade do setor espanhol (Cucco & Richeri, European Film Commissions as Transcultural Promoters and Mediators, 2021).

Esta comparação destaca as limitações do mercado português, que, sem uma infraestrutura comparável, depende fortemente de incentivos estatais e carece da robustez necessária para atrair

produções de grande escala. Em Portugal, as coproduções internacionais representam uma parte considerável dos espectadores (27,4%) e das receitas de bilheteira (26,7%), o que indica uma dependência de parcerias estrangeiras para alcançar visibilidade e viabilidade financeira (ICA, Exibição e Distribuição, s.d.). Assim, enquanto o mercado espanhol beneficia de um ecossistema bem desenvolvido e de uma cadeia de valor fortalecida, o mercado português continua limitado pela falta de recursos estruturais e pelo reduzido investimento privado, o que restringe o seu potencial competitivo

2.1. Vantagem Competitiva e *Core Competences* no setor audiovisual

Michael Porter (1985) sugere que a vantagem competitiva se constrói através de competências difíceis de replicar, que diferenciam uma organização no mercado. No setor audiovisual, estas competências incluem a produção de conteúdos inovadores adaptáveis a mercados diversos e a construção de infraestruturas que suportem produção e distribuição de qualidade. Complementando esta visão, C.K. Prahalad e Gary Hamel (1990) introduziram o conceito de *core competences* como capacidades centrais difíceis de imitar, abrangentes e que agregam valor ao consumidor. No setor audiovisual português, as *core competences* incluem, entre outras, a criação de conteúdos culturalmente ricos e diferenciados.

Bernd Wirtz (2020) aplica estas teorias ao setor de media, argumentando que a adaptação e inovação são cruciais para a competitividade num ambiente mediático global em constante evolução. A integração de Inteligência Artificial (IA) e técnicas avançadas de pós-produção, por exemplo, podem ampliar a capacidade competitiva de Portugal. O contexto português, ao aplicar as teorias de Porter, Prahalad, Hamel e Wirtz, sugere uma aposta no desenvolvimento de guionistas apoiado por uma infraestrutura e incentivos fiscais que possibilitem o fortalecimento da autonomia e da competitividade do mercado internacional.

2.2. Cadeia de valor

A cadeia de valor analisa como cada etapa de produção adiciona valor e fortalece a competitividade no mercado (Porter, 1985). No setor audiovisual, este conceito permite identificar áreas onde o investimento pode melhorar a atratividade das produções. Eliashberg et al. (Eliashberg, Elberse, & Leenders, 2006) adaptam a teoria da cadeia de valor de Porter ao cinema, segmentando a cadeia em produção, distribuição e exibição. Em Portugal, onde a infraestrutura ainda é limitada, a otimização destas fases pode fortalecer a posição do setor no mercado global.

Bernd Wirtz aplica a cadeia de valor ao contexto de media, sugerindo que, no audiovisual, atividades como *content sourcing*, *content creation*, *bundling* e distribuição são essenciais para gerar valor (Wirtz, 2020). Uma cadeia de valor coesa, integrada com parcerias, pode maximizar os benefícios da colaboração internacional (Parc, 2020). Para Portugal, o desenvolvimento de uma cadeia de valor mais coesa, aliada a parcerias entre produtores, distribuidores e exibidores, ajudaria a superar limitações estruturais e fortalecer a posição do país como destino competitivo no setor audiovisual.

2.3. Impacto da Escrita, do Financiamento e da Infraestrutura na Competitividade da Produção Audiovisual

Escrita do Guião: A Base da Competitividade Narrativa: O guião representa o núcleo criativo de qualquer produção. Um guião bem estruturado é essencial para capturar a audiência e criar conexão emocional (McKee, 1997), enquanto Yorke sublinha a necessidade de formação contínua para desenvolver habilidades que respondam a um público global (Yorke, 2013). O argumentista é essencial para o valor cultural de uma produção (Zurian, 2015), reforçando a ideia de que, em Portugal, o investimento na formação de argumentistas pode fortalecer a capacidade de criar conteúdos com impacto global.

Financiamento: Necessidade de um Sistema Estável e Eficiente: O financiamento estratégico é essencial para a sustentabilidade do setor audiovisual. Mecanismos como o *Cash Rebate* têm sido fundamentais na atração de produções internacionais, gerando impacto na economia local e no desenvolvimento de competências técnicas (PlanAPP, 2023). Contudo, a complexidade burocrática e a intermitência nos processos prejudicam a confiança das produtoras. Políticas de incentivo mais previsíveis, como as implementadas em Espanha, podem fortalecer a atratividade do mercado português (Olsberg•SPI, Economic Impacts of the Rebates for Investments in International Film and Television Series in Spain. Spain Film Commission., 2024).

Infraestrutura: Limitações e Oportunidades para Atração de Produções: A infraestrutura audiovisual portuguesa, limitada em termos de estúdios e capacidade técnica, representa uma barreira à competitividade. Em Espanha, o investimento em estúdios e *hubs* de produção tem atraído grandes produções internacionais. Portugal necessita de modernização de instalações e equipamentos para captar produções de maior escala, o que também fortaleceria as competências locais e atrairia novos investimentos (Olsberg•SPI, Best Practice in Screen Sector Development, 2024).

2.4. Justificação da Pergunta de Investigação

Compreender os fatores limitadores do setor audiovisual em Portugal é essencial para traçar estratégias que reforcem a posição do país no mercado internacional. Além da dependência de financiamento público, da falta de infraestrutura e da visibilidade reduzida das produções nacionais, destacando-se a carência de apoio ao desenvolvimento contínuo da escrita técnica. A qualidade da escrita de guião é crucial, pois constitui a base criativa das produções audiovisuais e pode ser determinante para captar uma audiência mais ampla e atrair investimentos.

Estudos internacionais indicam que países com políticas fiscais consistentes, como os *Cash Rebate*, e infraestrutura adequada conseguem promover um desenvolvimento sustentável e atrair

produções internacionais. Em Espanha, tais políticas fiscais e incentivos financeiros têm tido um impacto substancial, estabelecendo o país como um centro competitivo de produção audiovisual. De acordo com estudos como os de Cucco (2018) e Olsberg•SPI (2024), políticas integradas e infraestrutura robusta podem sustentar o crescimento e atrair investimentos a longo prazo. Esses modelos demonstram como políticas fiscais eficientes, combinadas com uma infraestrutura bem desenvolvida, consolidam a confiança das produtoras e aumentam a capacidade competitiva de um país no setor audiovisual.

Em Portugal, a ausência de uma infraestrutura robusta, como estúdios modernos, coloca o país em desvantagem comparativa com países como Espanha, que já atraem grandes produções e criam um ecossistema audiovisual consolidado Olsberg•SPI (2024). Sem investimentos semelhantes, Portugal perde oportunidades de crescimento e colaboração internacional.

Como tal, este *work-project* pretende responder à seguinte questão de investigação que foi ajustada face aos dados recolhidos na revisão da literatura: *Quais os fatores limitadores ao desenvolvimento do setor audiovisual em Portugal?*

Em conclusão este *work project* pretende atingir os seguintes objetivos:

- Perceber as opiniões dos peritos no setor audiovisual português relativamente à qualidade técnica dos guionistas portugueses;
- Analisar o impacto que o investimento público tem no setor audiovisual e perceber o porquê do afastamento do investimento privado no setor;
- Identificar se Portugal está capacitado em termos de infraestrutura técnica que consiga suportar um acréscimo de produções.

3. Metodologia

3.1. Design de Pesquisa e Recolha de Dados

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi adotada uma abordagem de pesquisa qualitativa, indutiva e exploratória, focada na obtenção de dados junto dos reais conhecedores do setor. A metodologia utilizada para este trabalho foi baseada no *framework* de pesquisa qualitativa, conforme recomendado por Saunders, Lewis e Thornhill (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009), foi considerada a mais adequada para este estudo porque permite uma análise aprofundada das percepções e experiências dos *stakeholders*, possibilitando uma compreensão detalhada das complexas dinâmicas do setor audiovisual em Portugal.

Dada a especificidade do setor a abordagem qualitativa seria a única viável para captar as nuances e percepções que caracterizam o setor. Assim, o recurso a entrevistas exploratórias com especialistas proporciona uma visão detalhada sobre a realidade do setor, algo que seria difícil de atingir com metodologias quantitativas, dadas as limitações de massa crítica neste campo.

A recolha de dados primários seguiu os princípios sugeridos por Saunders et al. (2009), através de 10 entrevistas semiestruturadas, conduzidas entre julho e setembro de 2024. Das entrevistas, 6 ocorreram presencialmente e 4 foram feitas por videochamada. Um guião de entrevista ([Anexo I](#)), preparado previamente, abordou áreas-chave como o apoio institucional, o acesso a infraestruturas, as competências criativas e técnicas dos profissionais, e as colaborações internacionais. Estas áreas foram identificadas como cruciais para compreender o desenvolvimento do setor audiovisual em Portugal. Seguindo o modelo de flexibilidade descrito no referido livro, as entrevistas semiestruturadas permitiram ajustar as perguntas de acordo com o perfil e a experiência de cada entrevistado, possibilitando a exploração de novas ideias que emergiram ao longo das conversas.

A escolha dos entrevistados foi cuidadosamente planeada para garantir que os participantes representassem uma ampla gama de perspetivas dentro da indústria audiovisual. Foram selecionados indivíduos em posições de liderança e tomada de decisão, como diretores-gerais,

produtores executivos e presidentes de entidades relevantes no setor. Esta diversidade garantiu uma abordagem holística ao tema, permitindo que as diferentes áreas da produção audiovisual fossem amplamente discutidas.

Tabela 1: Lista de entrevistados (amostra) com associação ao setor da ficção em Portugal, às respetivas entidades e funções

	Entidade	Entrevistado	Função	Data Entrevista
1	SPi	Pedro Lopes	Diretor-Geral de Conteúdos	03/07/2024
2	Episodio Filmes	João Paulo Santos	Director / DOP	05/07/2024
3	APIT	Susana Gato	Presidente Executivo	15/07/2024
4	Caos Calmo Filmes	José Amaral	Produtor Executivo	17/07/2024
5	Coral Europa	Bruno Santos / Vera Sacramento	Diretor Geral/ Diretor-geral de Conteúdos	19/07/2024
6	Station	Sónia Resende	Diretor de Produção	13/08/2024
7	Portugal Film Commission	Ana Marques	Executive Director	16/08/2024
8	Coyote Vadio	Manuel Pureza	Diretor/Produtor Executivo	06/08/2024
9	Santa Rita Filmes	Susana Sequeira	Produtor Executivo	16/09/2024
10	Ukbar filmes	Pablo Iraola	Produtor Executivo	16/09/2024

Esta tabela sumariza os detalhes dos entrevistados, garantindo uma seleção ampla e diversificada de profissionais que ocupam posições de liderança e influenciam diretamente as decisões estratégicas no setor audiovisual português.

3.2. Métodos de Análise de Dados

Os entrevistados consentiram a gravação em vídeo e áudio das conversas, para efeitos de análise posterior dos dados. Apesar do guião, as entrevistas seguiram um fluxo dinâmico de conversa e as anotações gerais permitiram a geração de outras questões em entrevistas posteriores.

As gravações foram transcritas e posteriormente ouvidas de forma minuciosa, exaustiva e repetida, não só para corrigir as transcrições, mas também para extrair informações aplicáveis à pesquisa, de acordo com os objetivos definidos.

A análise dos dados foi realizada utilizando o *framework* de análise temática proposto por Braun e Clarke (2006), seguindo a metodologia discutida por Saunders et al. (2009). Este método permite uma abordagem flexível, mas rigorosa, para identificar, analisar e relatar padrões (temas) nos dados qualitativos. A análise temática segue um processo de seis etapas: familiarização com os dados, geração de códigos iniciais, pesquisa de temas, revisão dos temas, definição e nomeação dos temas, e, finalmente, a redação do relatório.

Inicialmente, as entrevistas foram transcritas e revistas para garantir a fidelidade ao conteúdo. Em seguida, as transcrições foram lidas e relidas para promover a familiarização com os dados, o que facilitou a identificação de padrões e ideias-chave. A fase seguinte envolveu a geração de códigos iniciais, onde foram identificadas unidades significativas de dados que pudessem formar os blocos de construção dos temas.

Após a codificação inicial, os códigos foram agrupados em temas provisórios, alinhados com os tópicos principais do guião de entrevistas, como apoio institucional, infraestrutura, competências e colaborações internacionais. Este processo foi conduzido de forma iterativa, permitindo que novos temas emergissem à medida que os dados eram continuamente analisados. A revisão dos temas assegurou que os mesmos fossem coesos e suficientemente distintos para serem categorizados de maneira clara e significativa.

A utilização do *framework* de análise temática, conforme sugerido por Braun & Clarke (2006) e Saunders et al. (2009), possibilitou uma análise sistemática e robusta, capturando tanto os fatores previamente esperados quanto temas emergentes, que forneceram *insights* novos e inesperados sobre o setor audiovisual em Portugal. A flexibilidade deste método, discutida amplamente por

esses autores, também permitiu que os dados fossem interpretados de maneira dinâmica, ajustando-se às especificidades das respostas dos entrevistados.

As ferramentas utilizadas para recolher, transcrever e codificar os dados incluíram o *Microsoft Teams* e o *Zoom* para a gravação em vídeo, bem como a aplicação “Gravador de voz” dos telemóveis da Samsung para a gravação de áudio nas entrevistas presenciais. A transcrição foi efetuada com a ferramenta *Transkriptor* e a codificação e análise realizadas com os softwares *Microsoft Word* e *Microsoft Excel*. A utilização destas ferramentas foi essencial para garantir a qualidade e acessibilidade das informações recolhidas, permitindo uma análise estruturada e eficiente dos dados.

4. Resultados e Discussão

4.1. Competências Criativas (Guião/Argumento)

4.1.1. O Processo Criativo na Descoberta de Novas Histórias;

A criação de conteúdos originais é uma das *core competencies* fundamentais nas indústrias criativas, especialmente na produção audiovisual. O guião é frequentemente considerado a espinha dorsal de qualquer produção cinematográfica ou televisiva, sendo a qualidade da narrativa diretamente ligada ao sucesso e à receção pelo público (Simonton, 2013). A capacidade de escrever guiões seguindo as normas internacionais está diretamente ligada à competitividade e à criação de valor, pois sem uma narrativa bem desenvolvida, o potencial de atrair investimento e público é limitado. É fundamental que a escrita de guião seja feita de acordo com essas normas, permitindo que as ideias floresçam de forma mais robusta e se transformem em projetos concretos e rentáveis.

Wirtz (2020) refere que as competências centrais de uma organização de media são a base para a sua capacidade de competir e inovar no mercado. Entre essas competências, destaca-se a capacidade de desenvolver e adaptar histórias, crucial para garantir a sustentabilidade e o sucesso das produtoras num ambiente competitivo. Em Portugal, o processo criativo nas produtoras é

frequentemente liderado por argumentistas. Como referido por um dos entrevistados *"quem dá um pontapé de saída para a criação de uma obra, por regra, é um argumentista, que vai ter com a produtora com uma determinada ideia"* (Ref. 1). Esta realidade evidencia como o desenvolvimento das ideias requer um ambiente colaborativo, onde as produtoras podem dar apoio criativo e logístico ao argumentista, algo que também foi observado por McKee (1997) em *Story*, onde ele enfatiza a importância da estrutura colaborativa no fortalecimento do produto final.

Apesar da criatividade evidenciada pelos produtores, há uma forte dependência de financiamento estatal para concretizar esses projetos. Um dos entrevistados observou que *"ninguém te vem procurar em Portugal"* (Ref. 2), destacando a necessidade de recorrer aos mercados internacionais de forma a obter parcerias com outras produtoras. A falta de capital próprio para investir em novas produções limita severamente a capacidade das produtoras de serem completamente autónomas no seu processo criativo. Neste contexto, Snyder (2005) argumenta que o acesso a financiamento e o apoio contínuo ao desenvolvimento de ideias podem transformar conceitos iniciais em sucessos comerciais, dando às produtoras a flexibilidade necessária para refinar ideias e explorá-las em profundidade.

O apoio estatal, sobretudo através de instituições como o ICA (Instituto do Cinema e do Audiovisual), é essencial para que estas ideias possam ser desenvolvidas. No entanto, o investimento privado também permite gerar resultados de qualidade, como o exemplo da série *Rabo de Peixe*, que resultou de um concurso de escrita apoiado por financiamento externo (ICA, Concurso Netflix | ICA, 2020). Como mencionou um dos entrevistados que *"Dos que ganharam, escolheram este e avançaram com ele. Foram eles, neste caso, que o entregaram à produtora. Depois, os guiões foram completamente readaptados."* (Ref. 3). O sucesso de produções baseadas em conteúdo original está muitas vezes ligado a prémios e reconhecimento crítico, pois produções de alta qualidade tendem a destacar-se em competições internacionais e a captar a atenção de mercados externos (Simonton, 2013).

A criatividade e o talento existem em Portugal, mas a limitação de recursos impede que as produtoras possam alcançar o seu potencial. Um dos entrevistados refere que *"dos projetos que nós temos aqui agora em mão, escritos e prontos para desenvolver, todos eles estão relacionados com histórias locais"* (Ref. 4) o que poderia ser uma vantagem competitiva. No entanto, sem o financiamento necessário, essas ideias ficam muitas vezes pelo caminho. Os produtores encontram-se, assim, numa situação onde o acesso ao financiamento define a viabilidade e a profundidade criativa dos projetos.

Em conclusão, apesar das claras competências criativas das produtoras portuguesas, o seu crescimento está condicionado pela dependência de financiamento estatal. A introdução de mecanismos de apoio mais robustos e de financiamento mais consistente poderá permitir que Portugal, com as suas histórias inovadoras e ideias originais, tenha uma maior capacidade de competir no mercado internacional.

4.1.2. Formação e Desenvolvimento de Guionistas em Portugal;

A formação de guionistas é um dos fatores chave que influencia a competitividade da indústria audiovisual em qualquer país, e Portugal não é exceção. John Yorke, em *Into the Woods*, defende que uma formação sólida na estrutura narrativa é fundamental para que os guionistas consigam criar histórias que cativem audiências e que sejam tecnicamente bem construídas (Yorke, 2013). Contudo, em Portugal, a formação e o desenvolvimento contínuo de guionistas apresentam desafios consideráveis, que afetam diretamente a capacidade do país de competir na criação de conteúdos de ficção junto do mercado internacional.

Durante as entrevistas foi perceptível uma preocupação relacionada com a falta de oportunidades de prática e de desenvolvimento contínuo e isso porque a *"Portugal falta experiência de escrita internacional. E porque não tem?! Não porque não haja matéria-prima. O que não há é experiência em escrever."* (Ref. 5). Esta carência leva a que muitos guionistas se

vejam a trabalhar em formatos como as telenovelas, em vez de investirem em géneros de maior complexidade, como séries ou filmes mais complexos. Esta limitação foi destacada em várias entrevistas, como na seguinte citação, "*o máximo que conseguem contratar é para escrever novelas. Se não, acabam por fazer outra coisa. Tornam-se assistentes, ou acabam por se resignar.*" ([Ref. 6](#)).

Outro obstáculo identificado é a falta de tempo e de recursos para refinar a prática de escrita. Robert McKee sublinha que a prática contínua e o processo de reescrita são essenciais para transformar uma ideia numa narrativa poderosa (McKee, 1997). Em Portugal, este processo é comprometido pela falta de investimento e apoio financeiro, como descrito por um produtor: "*Não há tempo porque não há dinheiro. Então, como não há dinheiro, não há prática. Como não há prática, falta-te a dinâmica.*" ([Ref. 7](#)). Este ciclo impede que os guionistas possam explorar plenamente o seu potencial criativo e a técnica de escrita de guião, comprometendo assim a qualidade das histórias que chegam ao público.

Além disso, Blake Snyder, em *Save the Cat*, afirma que um guião bem-sucedido deve equilibrar originalidade com um apelo comercial, algo que requer tempo e apoio ao longo do processo de escrita (Snyder, 2005). No contexto português, a falta de apoio financeiro adequado para desenvolver ideias de forma completa coloca os guionistas numa posição desvantajosa, comparativamente com os seus pares internacionais.

Embora existam algumas iniciativas para a formação de novos talentos, o sistema ainda carece de suporte contínuo e consistente. A estrutura atual não fornece oportunidades suficientes para que guionistas emergentes adquiram a experiência necessária para criar conteúdos competitivos. Iniciativas como concursos de escrita e programas de residência, que proporcionem não só financiamento, mas também um ambiente de desenvolvimento prático, poderiam contribuir para colmatar esta lacuna. Esses mecanismos são necessários para que guionistas em Portugal possam

desenvolver histórias de forma a captar uma audiência ampla, elevando a qualidade e a competitividade da produção audiovisual nacional.

4.1.3. A Importância da Escrita e do Desenvolvimento do Guião em Portugal;

O guião é amplamente reconhecido como a fundação essencial para qualquer produção audiovisual. Dean Keith Simonton reforça esta ideia, explicando que a qualidade do guião influencia diretamente o impacto no público, tanto em termos de sucesso comercial quanto de aclamação crítica (Simonton, 2013). Em Portugal, no entanto, o processo de desenvolvimento do guião enfrenta restrições significativas, tanto em termos de tempo quanto de recursos, o que afeta a profundidade e a complexidade das narrativas produzidas.

A dependência de financiamento público e a falta de apoio para reescrita e desenvolvimento contínuo são pontos críticos, com entrevistados a indicarem que, "*a parte que ainda continua a ser a mais carente seria a escrita. Falta-nos tempo para escrever bem e falta-nos qualidade na escrita porque precisamente nos falta tempo para escrever bem.*" ([Ref. 8](#)).

Este problema é reforçado pela ausência de tradição em financiar o desenvolvimento, como descrito por outro entrevistado: "*Portugal, ao contrário da maior parte dos países da Europa, e do mundo, não tem a tradição de pagar desenvolvimento*" ([Ref. 9](#)). A capacidade de criar personagens e estruturas narrativas envolventes requer não só tempo, mas também uma série de revisões que permitem explorar todas as possibilidades criativas (McKee, 1997).

A falta de investimento contínuo não só limita o processo criativo, como também restringe o potencial de exportação de conteúdos. Como afirmado por um dos entrevistados, "*temos boas arenas narrativas, mas nem sempre bem desenvolvidas*" ([Ref. 10](#)), o que sugere que o potencial narrativo está presente, mas é frequentemente inibido pela falta de condições adequadas para explorar plenamente essas ideias. No entanto, a literatura académica sobre narrativas mostra que, para competir internacionalmente, os guiões devem ser polidos e adaptados com o objetivo de

captar uma audiência global, mantendo, ao mesmo tempo, um toque autêntico e local (Yorke, 2013; Snyder, 2005). No contexto português, iniciativas como concursos de guião e programas de apoio a projetos emergentes poderiam ajudar a colmatar estas lacunas, permitindo que guionistas pudessem desenvolver histórias mais impactantes e competitivas.

4.2. Papel do Estado (Financiamento e Burocracia)

4.2.1. Impacto do Financiamento Público no Desenvolvimento de Competências Centrais;

O financiamento público é essencial para o desenvolvimento das indústrias criativas na Europa, particularmente em países com mercados pequenos, como Portugal. Em *Handbook of State Aid for Filme: Finance, Industries and Regulation* (Murschetz, Teichmann, & Karmasin, 2018) é referido que, grande parte dos mecanismos de apoio ao cinema na Europa começou a ser desenvolvido no pós-Segunda Guerra Mundial, numa tentativa de mitigar a dominância dos EUA no mercado de cinema e de vídeo. Estes mecanismos evoluíram para programas de apoio mais seletivos, que procuram não só fortalecer as infraestruturas cinematográficas locais, mas também desenvolver as competências técnicas e criativas das equipas locais, promovendo a diversidade cultural, sem perder de vista a competitividade económica das indústrias cinematográficas. O equilíbrio entre o apoio à criatividade e o incentivo económico é uma constante nos regimes de apoio europeus ao cinema.

Em Portugal, o mecanismo de *Cash Rebate* foi responsável pela atração de 85 projetos internacionais entre 2017 e 2022, gerando um investimento de 113 milhões de euros, com impacto direto no desenvolvimento das competências técnicas e criativas locais (PlanAPP, 2023). Este investimento impulsiona a construção de histórias que conseguem capturar audiências mais amplas, algo essencial de forma a atrair marcas e patrocinadores. Como referido numa das entrevistas "*Temos dois mecanismos para isso. O Cash Rebate e o Cash Refund, que é agora*

recente. O *Cash Refund* não está implementado, mas o *Cash Rebate* está. E que serve exatamente para isso. O foco daquele é a sustentabilidade da produção nacional e atração de grandes produções para o território nacional." (Ref. 11). Estes mecanismos permitem a transferência de conhecimento e o aumento da experiência técnica nas equipas portuguesas, permitindo assim uma consolidação das competências centrais no setor audiovisual. Além disso, o aumento de qualidade técnica das narrativas abre as portas para um aumento de público, algo atrativo para investimentos privados dispostos a investir em produções que chegam a públicos significativos.

Estes incentivos, conforme descrito no estudo “*Best Practice in Screen Sector Development*” (Olsberg•SPI, Best Practice in Screen Sector Development, 2024), desempenham um papel chave neste setor, promovendo investimento significativo para os países onde são aplicados este incentivos, possibilitando a criação de emprego especializado, o desenvolvimento de infraestrutura, e de outros benefícios, como o crescimento do turismo cinematográfico (Carrilho, 2019). Para os produtores, incentivos como o *Cash Rebate* permite um retorno financeiro relativamente as despesas de produção, sendo uma fonte muito importante no financiamento das produções e assim incentivar projetos internacionais em Portugal, promovendo assim a criação de conteúdos mais robustos e atrativos. Contribuindo para a capacitação técnica e criativa dos profissionais portugueses, aumentando assim as competências centrais da indústria.

4.2.2. Barreiras Burocráticas e a Intermitência no Financiamento: Uma Análise Crítica;

Atualmente os apoios públicos são essenciais de forma a garantir a manutenção e o desenvolvimento do setor, mas a sua eficácia é frequentemente comprometida pela complexidade burocrática e pela intermitência dos processos de financiamento. No decorrer das entrevistas, foram feitas 32 citações que referiram diretamente os desafios burocráticos e os atrasos nos mecanismos de financiamento, destacando a importância deste problema no setor. Um dos

entrevistados referiu que *"Toda a burocracia, toda a demora, tudo isso acaba por criar algum desconforto para a produtora"* (Ref. 12), sublinhando o impacto na execução dos projetos.

Mas este problema não é exclusivo de Portugal. De acordo com o *Handbook of State Aid for Filme: Finance, Industries and Regulation* (Murschetz, Teichmann, & Karmasin, 2018), em toda a Europa, os sistemas de financiamento tendem a incluir mecanismos burocráticos que, embora visem garantir uma distribuição justa dos subsídios, acabam por criar entraves que afetam diretamente a capacidade de execução dos projetos. Em Portugal, essa realidade é ainda agravada pela intermitência dos incentivos, tal como referido por muitos dos entrevistados, o que resulta numa falta de previsibilidade prejudicando as produtoras, a reputação do país e o crescimento da indústria. Como um dos entrevistados referiu *"Temos de seguir a tendência do mercado e temos de facilitar o procedimento. Nós não podemos ter aquele período todo de espera e para se candidatar a um filme"* (Ref. 13). Esta intermitência no financiamento tende ainda a agravar a dificuldade das produtoras nacionais em atrair produções internacionais para o território nacional. *"Então se tu trazes uma produção internacional, habituada a gerir milhões e com uma organização mais impecável possível e à qual tu prometes não sei quantos milhões por vir filmar cá e depois elas esperam anos por esse retorno financeiro que lhes foi prometido, frustra, obviamente, que elas acabem por não vir"* (Ref. 14), como referido por um dos produtores entrevistados. Esta frustração gera uma perda de confiança por parte das produtoras estrangeiras, que optam por países onde os incentivos são mais eficazes, o que resulta na perda de oportunidades para o setor audiovisual em Portugal. A demonstrar isso mesmo poderá ser confirmado no relatório sobre o *Cash Rebate: Avaliação do Incentivo à Produção Cinematográfica e Audiovisual* (PlanAPP, 2023) que destacou que a falta de continuidade e os atrasos nos pagamentos são barreiras significativas para o setor. Embora o valor de financiamento para as produções internacionais seja interessante, sem uma garantia de um fluxo constante dos fundos limita a capacidade das produtoras nacionais de atrair investimentos internacionais. Não pode existir esta

instabilidade nos mecanismos, tal como mencionado "*Os incentivos que surgem e que estão previstos na lei, não devia haver hesitações. Existem, existem*" ([Ref. 15](#)).

É fundamental que os apoios financeiros não sejam apenas robustos, têm igualmente de ser eficientes e regulares para que o setor audiovisual em Portugal consiga prosperar. Sem um sistema de financiamento previsível, a criação de uma indústria estável e competitiva torna-se inviável. Como é destacado precisamente por um dos entrevistados que refere que "*O Estado, enfim, há sempre contingências orçamentais, do lado das Finanças, que depois não permitem cumprir os prazos e, portanto, é o Estado que neste momento... é o Fundo que neste momento está em falta com os produtores. Eles têm toda a razão.*" ([Ref. 16](#)). Só com estabilidade nos apoios é possível a Portugal competir com outros países que oferecem incentivos semelhantes, mas com menos barreiras burocráticas e mais agilidade nos processos.

4.2.3. Cash Rebate vs. Investimento Privado: Um Caminho para a Sustentabilidade da Produção Audiovisual;

O *Cash Rebate* é essencial para a competitividade de Portugal na produção audiovisual internacional, mas é necessário criar outras fontes de financiamento para o setor. Como apontado por um entrevistado, "*O Cash Rebate é um incentivo financeiro que é absolutamente obrigatório existir nesse circuito internacional, enquanto o mecenato, que é mais estrutural, pode não ter a mesma urgência em termos de financiamento imediato, mas é crucial para o desenvolvimento a longo prazo do setor.*" ([Ref. 17](#)). A sustentabilidade da indústria audiovisual, com investimentos a longo prazo, está também condicionada pelo aumento da audiência e do impacto cultural dos conteúdos nacionais. Este tipo de valorização e alcance tende a incentivar as empresas privadas a envolverem-se mais diretamente no financiamento de produções com potencial comercial.

Enquanto o *Cash Rebate* é projetado de forma a atrair produções internacionais, sem uma certeza de fluxo constante, o investimento privado, incluindo o mecenato, poderá oferecer uma

base mais estável e contínua de investimento o que é essencial para um crescimento sustentável deste setor. A importância de envolver o setor privado é destacado, "*acho que é fundamental haver rapidamente aqui uma política de mecenato, que faça com que as grandes empresas do país se aproximem deste setor de produção cultural e que, como faz o Brasil, tenham incentivos fiscais*" (Ref. 18).

É, também, evidente uma falta de confiança por parte do setor privado, que não investe amplamente nas produções nacionais porque tal como é referido por um produtor "*Também fruto de uma tendência histórica que já existe de falta de público para esse tipo de cinema. Mas se tu quiseres ir buscar financiamento privado, marcas, ainda que um simples product placement, é muito difícil. O cinema português está muito desacreditado junto das grandes marcas*" (Ref. 19). Essa desconfiança por parte das marcas reforça a urgência de estabelecer mecanismos de incentivo que promovam o investimento privado no setor audiovisual.

O estudo "*Economic Impacts of the Rebates for Investments in International Film and Television Series in Spain*" (Olsberg•SPI, Economic Impacts of the Rebates for Investments in International Film and Television Series in Spain. Spain Film Commission., 2024) revela que, por cada euro investido através de políticas fiscais gerou um 9 euros adicionais. Este cenário sublinha que com uma estrutura mais estável, é possível gerar mais valor através dos apoios estatais.

Frey (Frey, 2019) sublinha a importância de equilibrar financiamento público, mecenato e investimento privado para promover um desenvolvimento mais estável e menos dependente das flutuações estatais. O investimento privado, incentivado por políticas fiscais, pode reduzir a dependência exclusiva dos apoios públicos, tal como se tem vindo a verificar em Portugal.

4.3. Competências Técnicas e Infraestrutura

4.3.1. Competências Técnicas no Setor Audiovisual em Portugal: Um Panorama;

Portugal tem demonstrado uma evolução significativa nas suas competências técnicas no setor audiovisual, como um dos entrevistados menciona, *“eu acho que nós temos muito bons técnicos. Eu acho que estão a surgir gente talentosíssima em realização, imagem, eu tenho visto trabalhos muito bons, crescemos imenso na direção de fotografia.”* (Ref. 20). Este foco na qualidade reforça a importância do investimento contínuo para a competitividade. A polivalência dos profissionais portugueses e a rapidez de execução são sublinhadas como sendo um dos pontos fortes *“a criatividade, a polivalência dos profissionais portugueses e a rapidez de execução.”* (Ref. 21). Outro entrevistado adiciona que *“há muita malta da velha guarda com muita competência em termos de realização inclusivamente. Nós temos pessoas bem formadas”* (Ref. 22). Segundo o livro *Handbook of Media Management and Economics* (Albarran, Chan-Olmsted, & Wirth, 2006), a capacidade de inovação e adaptação tecnológica das equipas é essencial para a competitividade, particularmente em mercados de pequena dimensão, onde recursos limitados exigem versatilidade e flexibilidade operativa.

A flexibilidade e capacidade de resposta das equipas técnicas são critérios importantes para a atração de produções internacionais (Olsberg•SPI, Best Practice in Screen Sector Development, 2024). Mercados como o português, que têm equipas qualificadas, mas de pequena escala, beneficiam da polivalência dos profissionais e da capacidade de operar com recursos limitados, o que os torna atraentes para produções de diferentes escalas. Um dos produtores entrevistados reforça o reconhecimento internacional das competências técnicas de Portugal, afirmando que *“a todos os níveis nós estamos muito bem vistos lá fora. Nós, tecnologicamente, somos um pólo de reconhecimento tecnológico e empreendedor a nível de tecnologias no mundo inteiro mesmo.”* (Ref. 23). A capacidade de adaptação é uma competência central para fortalecer a competitividade de qualquer organização de media num ambiente global (Wirtz, 2020).

A adaptabilidade das equipas portuguesas é notada por um dos produtores, que afirma que *"as equipas, às vezes, internacionais, vêm cá a fazer serviços e ficam espantadas como é que nós, com pouca gente, conseguimos fazer tanto"* (Ref. 24). Esta capacidade de maximizar recursos humanos e tecnológicos, mesmo em equipas pequenas, é um diferencial importante para o país, consolidando a sua posição como destino competitivo para produções internacionais.

4.3.2. Infraestrutura Audiovisual: Qualidade dos Estúdios e Capacidade de Suportar Grandes Produções;

A falta de estúdios modernos e tecnologicamente avançados em Portugal representa uma barreira crítica para atrair produções internacionais de grande escala. Um dos produtores destacou que *"não há estúdios a sério. Para isso, precisas de estabilidade"* (Ref. 25), sugerindo que a infraestrutura limitada impede que Portugal se posicione como um destino competitivo para grandes produções. Este problema é agravado pela utilização dos estúdios existentes para produções de telenovelas e *reality shows*, como mencionado por outro produtor, *"os estúdios ainda são galpões, como dizem os brasileiros. Armazéns adaptados"* (Ref. 26). O relatório da Olsberg•SPI sublinha a importância de uma infraestrutura robusta para atrair produções de grande escala (Olsberg•SPI, Best Practice in Screen Sector Development, 2024).

Exemplos como o de Espanha ilustram como investimentos em infraestrutura podem transformar um país num *hub* de produção, através de parcerias como a Netflix e Movistar+, que ampliaram significativamente o volume de produções locais e internacionais (Castro & Cascajosa, 2020). Em contraste, Portugal tem dificuldades em atrair produções maiores devido à ausência de instalações, como um dos produtores reforça essa limitação ao afirmar que *"temos falta de estúdios e de meios para operar nos respetivos"* (Ref. 27).

Com base na experiência espanhola, onde a criação de *hubs* de produção foi impulsionada por incentivos de infraestrutura, Portugal poderia seguir um modelo semelhante. Além disso, o

relatório da Olsberg•SPI sugere que o apoio governamental à infraestrutura, incluindo incentivos e zoneamento apropriado, pode viabilizar o desenvolvimento da indústria audiovisual de forma sustentável (Olsberg•SPI, Best Practice in Screen Sector Development, 2024)

Um outro produtor sublinha a diferença entre os países: *"Quer dizer, é natural que depois, comparativamente, se alguém tiver que escolher entre Portugal e Espanha. Não haja sequer dúvidas."* (Ref. 28), destacando como o investimento espanhol na infraestrutura é um diferencial crucial na escolha de localizações de produção. Em conclusão, a criação de uma infraestrutura robusta e a criação de alianças estratégicas com parceiros internacionais podem providenciar a Portugal as condições necessárias para estabelecer uma vantagem competitiva sustentável no mercado global da produção de conteúdos de ficção, mas sem um plano de modernização e expansão de estúdios, o país continuará limitado em tirar total partido das suas vantagens geográficas e técnicas.

5. Conclusão, Limitações e Recomendações

5.1.1. Principais conclusões

A questão central deste estudo foi investigar os principais fatores estruturais e estratégicos que limitam o desenvolvimento do setor audiovisual em Portugal. A análise das entrevistas e da literatura identificou três fatores-chave essenciais para alcançar uma vantagem competitiva sustentável: o desenvolvimento de guionistas, a criação de políticas de incentivo mais estáveis e eficazes e o investimento em infraestrutura que garanta a sustentabilidade a longo prazo da indústria. Estes elementos formam uma base necessária para fortalecer a indústria e superar as limitações atuais.

No âmbito do desenvolvimento de guionistas, a formação contínua e a prática são essenciais para a escrita técnica e para a criação de narrativas competitivas junto do mercado internacional. Portugal enfrenta desafios significativos nesta área, nomeadamente a falta de programas de

formação e oportunidades de prática avançada para guionistas. Sem um apoio robusto ao desenvolvimento de talento criativo, o país limita-se a uma produção menos competitiva, com menor capacidade de atrair audiências internacionais.

A seguir, a criação de políticas de incentivo mais estáveis e eficazes é vital para sustentar o setor. A intermitência e a complexidade burocrática dos apoios existentes dificultam o planeamento das produções e desincentivam o investimento tanto nacional quanto internacional. Políticas de incentivo previsíveis e bem estruturadas são fundamentais para garantir que as produtoras possam operar num ambiente de confiança e com uma visão de longo prazo, promovendo uma autonomia gradual do setor.

Finalmente, o investimento em infraestrutura, especialmente em estúdios modernos e tecnologicamente avançados, é fundamental para atrair produções de grande escala e competir com países que já estabeleceram *hubs* de produção bem equipados, como Espanha. Sem uma infraestrutura adequada, Portugal arrisca perder produções de maior dimensão para destinos mais preparados, ficando limitado a um volume de produções menor e de menor impacto.

5.1.2. Recomendações

Diante dos fatores estruturais e estratégicos identificados, que limitam o desenvolvimento competitivo do setor audiovisual em Portugal, é possível delinear recomendações específicas que respondem diretamente aos desafios apontados na análise. Com base nos fatores analisados no ponto 5.1.1 – o desenvolvimento de guionistas, a estabilização das políticas de incentivo e a necessidade de investimento em infraestrutura – são propostas três linhas de ação prioritárias que visam fortalecer a sustentabilidade e competitividade do setor. A implementação dessas recomendações permitirá a Portugal capitalizar as suas vantagens naturais e culturais, enquanto minimiza os obstáculos que o impedem de se destacar no panorama audiovisual global.

Formação de Guionistas e Desenvolvimento de Talento Criativo: A criação de programas de formação (nacional ou internacional) contínua para guionistas e a implementação de concursos de escrita com mentoria para jovens escritores são recomendados como formas de apoiar o talento local e promover a criação de conteúdo de alta qualidade. Este desenvolvimento de competências contribuirá para uma produção mais alinhada com as normas do mercado internacional e possibilitando o aumento de audiência da produção portuguesa.

Estabilização das Políticas de Incentivo: É necessário que as políticas de incentivo, como o *Cash Rebate*, sejam regulares e previsíveis, evitando a intermitência que causa incerteza nos produtores. Além disso, uma política de mecenato fiscal pode incentivar a participação de empresas privadas, aumentando a autonomia financeira do setor e reduzindo a dependência exclusiva dos apoios estatais.

Investimento em Infraestrutura: Para que Portugal possa tornar-se num destino competitivo para produções de grande escala, é crucial investir na construção e modernização de estúdios. A criação de parcerias público-privadas para o desenvolvimento de *hubs* de produção, inspiradas no exemplo espanhol, pode ser uma solução viável. Adicionalmente, o governo deve considerar a introdução de incentivos fiscais para atrair investimento privado na infraestrutura audiovisual.

5.1.3. Limitações

Embora esta investigação se centre em entrevistas com um número reduzido de participantes, esta abordagem qualitativa é, na verdade, uma das forças do estudo, permitindo a recolha de dados detalhados diretamente junto dos profissionais do setor. Dada a especificidade do mercado audiovisual português e a escassez de dados disponíveis sobre o tema, a escolha por uma abordagem qualitativa não só é justificada, mas também constitui a melhor forma de compreender em profundidade as dinâmicas e desafios do setor. Um estudo quantitativo não seria exequível neste contexto, devido à limitada massa crítica de profissionais com experiência suficiente para

oferecer uma visão completa das dinâmicas do setor em Portugal. Assim, esta metodologia qualitativa permite uma análise detalhada e contextualizada, essencial para captar a complexidade e as nuances do setor audiovisual português.

Para futuras investigações, poderá ser útil expandir a amostra para incluir um leque mais abrangente de profissionais do setor, como técnicos, realizadores, mais produtores e atores. Além disso, a inclusão de outros ramos da própria atividade, como produtoras de VFX (Efeitos Especiais), empresas de *services* e produtoras de animação, enriqueceria a compreensão sobre a indústria. Essa ampliação permitiria captar ainda mais nuances e fornecer uma visão mais abrangente do setor audiovisual em Portugal.

5.1.4. Oportunidades Futuras de Investigação

Existem várias oportunidades de investigação que podem complementar esta tese. Em primeiro lugar, um estudo aprofundado sobre o impacto económico e cultural do *Cash Rebate* ajudaria a explorar um equilíbrio sustentável entre os benefícios económicos e o desenvolvimento cultural para o setor audiovisual.

Outro ponto relevante seria a análise de parcerias público-privadas para a criação de estúdios e infraestrutura. Estudos comparativos com outros países, como Espanha, que investiram significativamente na criação de *hubs* de produção, poderiam fornecer *insights* valiosos para a realidade portuguesa. A investigação sobre Inovação Tecnológica, incluindo a integração de IA e ferramentas avançadas de pós-produção, seria também essencial para avaliar as barreiras e potenciar a competitividade do setor em Portugal num mercado globalizado e cada vez mais tecnologicamente avançado. Por fim, estudar a capacidade de Portugal para atrair coproduções internacionais e analisar a distribuição global dos conteúdos nacionais poderá abrir novas estratégias para expandir a presença das produções portuguesas em mercados internacionais e reforçar a competitividade do país.

6. Referências bibliográficas

- Albarran, A. B., Chan-Olmsted, S. M., & Wirth, M. O. (2006). *Handbook of Media Management and Economics*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Braun, V., & Clarke, V. (14 de outubro de 2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, pp. 77-101.
- Burnay, C. D., Cultura, C. d., Studies, L., & Portuguesa, F. d. (2024). *Anuário do Sector de Produção Audiovisual em Portugal 2023*.
- Carrilho, A. (22 de 5 de 2019). *Cine-turismo. Como o cinema pode atrair turistas para um destino*. Obtido de Renascença: <https://rr.sapo.pt/noticia/vida/2019/05/22/cine-turismo-como-o-cinema-pode-atrair-turistas-para-um-destino/152226/>
- Castro, D., & Cascajosa, C. (2020). From Netflix to Movistar+: How Subscription Video-on-Demand Services Have Transformed Spanish TV Production. *Journal of Cinema and Media Studies*, 154-160.
- Cucco, M. (2018). The Vertical Axis of Film Policies in Europe: Between Subsidiarity and Local Anarchy. Em N. Mingant, & C. Tirtaine, *Reconceptualising Film Policies*.
- Cucco, M., & Richeri, G. (2021). European Film Commissions as Transcultural Promoters and Mediators. *Journal of Transcultural Communication*.
- Drake, P. (2018). From Co-productions to ‘Co-distributions’? Re-evaluating Distribution Policies for European Film. Em J. Hammett-Jamart, P. Mitric, & E. N. Redvall, *European Film and Television Co-production: Policy and Practice* (pp. 83-104). Palgrave European Film and Media Studies.
- Eliashberg, J., Elberse, A., & Leenders, M. A. (2006). The Motion Picture Industry: Critical Issues in Practice, Current Research, and New Research Directions. *Marketing Science*.
- Frey, B. S. (2019). *Economics of Art and Culture*. Springer.
- ICA. (2020). *Concurso Netflix / ICA*. Obtido de ICA: <https://www.ica-ip.pt/pt/apoios/concurso-netflix-ica/>
- ICA. (s.d.). *Exibição e Distribuição*. Obtido de ICA: <https://www.ica-ip.pt/pt/downloads/exibicao-e-distribuicao/>
- Levie, J. (2018). Minority Co-production: Insights from MEDICI. Em J. Hammett-Jamart, P. Mitric, & E. N. Redvall, *European Film and Television Co-production: Policy and Practice* (pp. 281-294). Palgrave European Film and Media Studies.
- McKee, R. (1997). *Story: Substance, Structure, Style, and the Principles of Screenwriting*. New York: HarperCollins Publishers, Inc.,.
- Mitric, P. (2024). European Cinema in the Streaming Era. Em C. Meir, & R. Smits, *European Cinema in the Streaming Era: Policy, Platforms, and Production* (pp. 63-81). Palgrave Macmillan Cham. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-031-42182-2>
- Murschetz, P. C., Teichmann, R., & Karmasin, M. (2018). *Handbook of State Aid for Film: Finance, Industries and Regulation*. (P. C. Murschetz, R. Teichmann, & K. Matthias, Edits.) Springer.

- Olsberg•SPI. (2024). *Best Practice in Screen Sector Development*.
- Olsberg•SPI. (2024). *Economic Impacts of the Rebates for Investments in International Film and Television Series in Spain*. Spain Film Commission. London.
- Parc, J. (2020). Understanding Film Co-Production in the Era of Globalization: A Value Chain Approach. *Global Policy*, 458-465.
- PlanAPP. (2023). *Cash Rebate – Avaliação do Incentivo à Produção Cinematográfica e Audiovisua*. Lisboa.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson Education.
- Simonton, D. K. (2013). Writing for Success: Screenplays and Cinematic Impact. Em J. C. Kaufman, & D. K. Simonton, *The Social Science of Cinema* (pp. 3-23). Oxford Academic.
- Snyder, B. (2005). *Save the Cat!: The Last Book on Screenwriting You'll Ever Need*. Studio City, USA: Michael Wiese Productions.
- Wirtz, B. W. (2020). *Media Management Strategy, Business Models and Case Studies*. Springer.
- Yorke, J. (2013). *Into The Woods: How Stories Work and Why We Tell Them*. London: Penguin UK.
- Zurian, F. A. (2015). Sobre el oficio literario y audiovisual del guionista de ficción. *Communication Papers: Media Literacy & Gender Studies*.

7. Listagem de Acrónimos

IA – Inteligência Artificial

APIT – Associação de Produtores Independentes de Televisão

ICA – Instituto do Cinema e do Audiovisual

PIC – *Production Incentives* in Portugal

VFX – Efeitos Especiais

8. Listagem de Tabelas

Tabela 1: Lista de entrevistados (amostra) com associação ao setor da produção de conteúdos, às respetivas entidades e funções

	Entidade	Entrevistado	Função	Data Entrevista
1	SPi	Pedro Lopes	Diretor-Geral de Conteúdos	03/07/2024
2	Episodio Filmes	João Paulo Santos	Director / DOP	05/07/2024
3	APIT	Susana Gato	Presidente Executivo	15/07/2024
4	Caos Calmo Filmes	José Amaral	Produtor Executivo	17/07/2024
5	Coral Europa	Bruno Santos / Vera Sacramento	Diretor Geral/ Diretor-geral de Conteúdos	19/07/2024
6	Station	Sónia Resende	Diretor de Produção	13/08/2024
7	Portugal Film Commission	Ana Marques	Executive Director	16/08/2024
8	Coyote Vadio	Manuel Pureza	Diretor/Produtor Executivo	06/08/2024
9	Santa Rita Filmes	Susana Sequeira	Produtor Executivo	16/09/2024
10	Ukbar filmes	Pablo Iraola	Produtor Executivo	16/09/2024

9. Anexos

Anexo I – Guião de Entrevista

Content creation – sourcing ao nível da empresa

1. Que estratégia de "content sourcing" é utilizada pela sua produtora? Fazem essa pesquisa internamente através de brainstorming ou recorrem a fontes externas? Se sim, são fontes nacionais ou internacionais?
2. Que tipo de conteúdo/género a sua produtora identifica/adquire com maior frequência para o mercado nacional?
 - a. Conteúdo original, com potencial para se destacar no mercado?
 - b. Conteúdo baseado em tendências, com grande apelo popular?
 - c. Conteúdo adaptado de outras fontes, como livros, peças teatrais ou histórias reais?
3. Quais os principais critérios utilizados na seleção do conteúdo que será produzido?
 - a. Originalidade, qualidade e relevância do tema?
 - b. Potencial de público-alvo e viabilidade comercial?
 - c. Com potencial para receber financiamento estatal?
 - d. De acordo com a identidade e valores da produtora?
 - e. Que outros critérios considera importantes?
4. Quais são os maiores desafios que encontra nessa pesquisa de conteúdo de qualidade?
 - a. Dificuldade em encontrar ideias originais e inovadoras?
 - b. Forte concorrência de outras produtoras?
 - c. Falta de investimento?
5. Como vê os conteúdos “encomendados” por entidades internacionais?
 - a. Como se processam essas encomendas?
 - b. Existe liberdade criativa do lado da produção?
 - c. Que tipo de conteúdo é encomendado com mais frequência?

6. Que papel acredita que poderá ter a inteligência artificial neste processo?

Content creation – sourcing captação de conteúdo internacional ao nível do país

7. Qual a perceção que o mercado internacional tem da produção portuguesa?

8. Quais são os pontos fortes e fracos da produção portuguesa em comparação com outros países?

9. Quais fatores, na sua visão, contribuem para o reconhecimento da produção portuguesa no mercado internacional?

10. Como vê as coproduções com produtoras internacionais?

a. O que já traz de diferenciador para a produção local?

11. Quais as oportunidades que você identifica para a produção portuguesa se destacar no mercado internacional nos próximos anos?

12. Quais as principais estratégias utilizadas para captar conteúdo internacional ao nível do País?

13. Glória, Rabo de Peixe, entre outros conteúdos tiveram sucesso nas plataformas de streaming globais. Acredita que esse sucesso possa vir a trazer mais investimento internacional?

Content creation – sourcing captação de conteúdo internacional ao nível da empresa

14. Já trabalhou com produtoras internacionais? Qual a sua experiência?

15. Quais as tendências que moldarão a captação de conteúdo internacional no futuro?

16. Quais as principais estratégias utilizadas na captação de conteúdo internacional?

17. Quais os principais critérios utilizados para selecionar conteúdo internacional que possa ter interesse para produção?

18. Na sua opinião, quais as estratégias que poderão ser adotadas para aumentar o sucesso das suas produções no mercado internacional?

Content creation – relação produtor/realizador ao nível do país

19. Como se processa atualmente a colaboração entre diferentes produtoras internacionais ou criadores de conteúdos ao nível do content sourcing de novos conteúdos produzidos em Portugal?

20. Ao nível do país, como vê a colaboração entre produtor e realizador? Acredita que essa colaboração poderá de alguma forma criar/ter uma vantagem competitiva na indústria de criação de conteúdos?

21. Como é que o mercado internacional vê a colaboração entre produtor e realizador? E a figura do showrunner?

Content creation – relação produtor/realizador ao nível da empresa

22. Como se processa atualmente a colaboração entre diferentes produtoras e criadores de conteúdos no que respeita ao content sourcing de novos conteúdos em Portugal? Essa colaboração num futuro será maior ou menor?

23. Como descreveria a colaboração entre produtor e realizador na sua empresa?

24. Qual o papel do showrunner nas produções portuguesas?

25. Existe algum tipo de estrutura que fomente essa colaboração?

26. As responsabilidades para cada um dos intervenientes estão claramente definidas para que possam incentivar uma colaboração mútua?

Tecnologia – ao nível do país

27. Existem técnicos suficientes e em qualidade dotados de capacidade para operar as tecnologias mais recentes?
28. Portugal tem disponível equipamento suficiente que possa ser utilizado por equipas internacionais?
29. Qual a mais valia de Portugal relativamente à tecnologia?
30. Quais os principais desafios que Portugal enfrenta no que respeita à tecnologia?
31. Como é percecionado internacionalmente a capacidade tecnológica de Portugal?

Tecnologia – ao nível da empresa

32. De que forma a indústria de produção de conteúdo acompanha as inovações tecnológicas e as integra nos seus processos de trabalho?
33. As empresas portuguesas estão dotadas de equipamentos tecnológicos apropriados à produção de conteúdos?
 - a. O que falta?
 - b. O que pode ser melhorado?
34. Como o investimento em equipamentos modernos contribuem para a competitividade das empresas portuguesas face às empresas internacionais?
35. Que equipamentos são considerados essenciais para a produção de conteúdo de alta qualidade na pré-produção e produção?
36. De que forma as empresas da indústria de produção de conteúdo lidam com a obsolescência tecnológica dos equipamentos?
37. De que forma a indústria de produção de conteúdo acompanha as inovações tecnológicas e as integra aos seus processos de trabalho?

Anexo II – Análise de Dados Qualitativos (citações)

As citações são segmentos das conversas transcritas a partir das gravações das entrevistas.

- **Competências Criativas (Guião/Argumento)**

- (Ref. 1) *“quem dá um pontapé de saída para a criação de uma obra, por regra, é um argumentista, que vai ter com a produtora com uma determinada ideia.”*
- (Ref. 2) *“Viajando muito, viajando... indo. Ninguém te vem procurar em Portugal”*
- (Ref. 3) *“Dos que ganharam, escolheram este e avançaram com ele. Foram eles, neste caso, que o entregaram à produtora. Depois, os guiões foram completamente readaptados.”*
- (Ref. 4) *“Dos projetos que nós temos aqui agora em mão, escritos e prontos para desenvolver, todos eles estão relacionados com histórias locais.”*
- (Ref. 5) *"A Portugal falta experiência de escrita internacional. E porque não tem?! Não porque não haja matéria-prima. O que não há é experiência em escrever."*
- (Ref. 6) *“Porque o máximo que conseguem contratar é para escrever novelas. Se não, acabam por fazer outra coisa. Tornam-se assistentes, ou acabam por se resignar.”*
- (Ref. 7) *"Não há tempo porque não há dinheiro. Então, como não há dinheiro, não há prática. Como não há prática, falta-te a dinâmica."*
- (Ref. 8) *"Diria que a parte que ainda continua a ser a mais carente seria a escrita. Acho que falta-nos tempo para escrever bem e falta-nos qualidade na escrita porque precisamente nos falta tempo para escrever bem."*

- [\(Ref. 9\)](#) *"A falta de investimento, ou seja, não da produtora, porque nós investimos na criação, a questão é Portugal, ao contrário da maior parte dos países da Europa, e do mundo, não tem a tradição de pagar desenvolvimento"*
- [\(Ref.10\)](#) *"temos boas arenas narrativas, mas nem sempre bem desenvolvidas"*
- **Papel do Estado (Financiamento e Burocracia)**
 - [\(Ref.11\)](#) *"Temos dois mecanismos para isso. O Cash Rebate e o Cash Refund, que é agora recente. O Cash Refund não está implementado, mas o Cash Rebate está. E que serve exatamente para isso. O foco daquele é a sustentabilidade da produção nacional e atração de grandes produções para o território nacional."*
 - [\(Ref.12\)](#) *"Toda a burocracia, toda a demora, tudo isso acaba por criar algum desconforto para a produtora"*
 - [\(Ref.13\)](#) *"Temos de seguir a tendência do mercado e temos de facilitar o procedimento. Nós não podemos ter aquele período todo de espera e para se candidatar a um filme."*
 - [\(Ref.14\)](#) *"Então se tu trazes uma produção internacional, habituada a gerir milhões e com uma organização mais impecável possível e à qual tu prometes não sei quantos milhões por vir filmar cá e depois elas esperam anos por esse retorno financeiro que lhes foi prometido, frustra, obviamente, que elas acabem por não vir."*
 - [\(Ref.15\)](#) *"Os incentivos que surgem e que estão previstos na lei, não devia haver hesitações. Existem, existem."*
 - [\(Ref.16\)](#) *"O Estado, enfim, há sempre contingências orçamentais, do lado das Finanças, que depois não permitem cumprir os prazos e, portanto, é o Estado que neste momento... é o Fundo que neste momento está em falta com os produtores. Eles têm toda a razão."*

- [\(Ref.17\)](#) *"O Cash Rebate é um incentivo financeiro que é absolutamente obrigatório existir nesse circuito internacional, enquanto o mecenato, que é mais estrutural, pode não ter a mesma urgência em termos de financiamento imediato, mas é crucial para o desenvolvimento a longo prazo do setor."*
- [\(Ref. 18\)](#) *"Acho que é fundamental haver rapidamente aqui uma política de mecenato, que faça com que as grandes empresas do país consigam de alguma maneira se aproximar a este setor de produção cultural e que, como faz o Brasil, tenham incentivos fiscais."*
- [\(Ref. 19\)](#) *"Também fruto de uma tendência histórica que já existe de falta de público para esse tipo de cinema. Mas se tu quiseres ir buscar financiamento privado, marcas, ainda que um simples product placement e assim, é muito difícil. O cinema português está muito desacreditado junto das grandes marcas."*
- **Competências Técnicas e Infraestrutura**
 - [\(Ref. 20\)](#) *"eu acho que nós temos muito bons técnicos. Eu acho que estão a surgir gente talentosíssima em realização, imagem, eu tenho visto trabalhos muito bons, crescemos imenso na direção de fotografia."*
 - [\(Ref. 21\)](#) *"Como pontos fortes destaco a criatividade, a polivalência dos profissionais portugueses e a rapidez de execução."*
 - [\(Ref. 22\)](#) *"há muita malta da velha guarda com muita competência em termos de realização inclusivamente. Nós temos pessoas bem formadas"*
 - [\(Ref. 23\)](#) *"Nós, tecnologicamente, eu às vezes nem faço ideia daquilo que nós temos cá dentro. Nós somos um polo de reconhecimento tecnológico e empreendedor a nível de tecnologias no mundo inteiro mesmo."*
 - [\(Ref. 24\)](#) *"As equipas, às vezes, internacionais, vêm cá a fazer services e ficam espantadas como é que nós, com pouca gente, conseguimos fazer tanto."*

- (Ref. 25) "não há estúdios a sério. Para isso, precisas de estabilidade"
- (Ref. 26) "os estúdios ainda são galpões, como dizem os brasileiros. Armazéns adaptados"
- (Ref. 27) "temos falta de estúdios e de meios para operar nos respetivos"
- (Ref. 28) "Quer dizer, é natural que depois, comparativamente, se alguém tiver que escolher entre Portugal e Espanha. Não haja sequer dúvidas."

Anexo II – Análise de Dados Qualitativos (quantidade de menções de códigos)

Na tabela, é apresentado o número de vezes em que cada código foi mencionado em todas as entrevistas e, ainda, o número de entrevistas cujo código respetivo foi mencionado.

Tema	Subtema	Código	Nº menções	Nº entrevistas mencionado
Papel do Estado	Análise das barreiras burocráticas e da intermitência no financiamento	Burocracia e Obstáculos no Processo de Apoio	32	7
Papel do Estado		Financiamento Público (ICA)	2	2
Papel do Estado		Colaboração Interministerial	1	1
Papel do Estado		Critérios de Avaliação e Relevância Cultural	1	1
Papel do Estado	Diferença entre <i>Cash Rebate</i> (furtivo) e mecenato (estrutural) no panorama dos apoios	Burocracia e Obstáculos no Processo de Apoio	14	5
Papel do Estado		Colaboração Interministerial	1	1
Papel do Estado		Critérios de Avaliação e Relevância Cultural	3	2
Papel do Estado		Dependência de Apoios Públicos	2	2
Papel do Estado		Financiamento Privado	9	4
Papel do Estado	Diferença entre <i>Cash Rebate</i> (furtivo) e mecenato (estrutural) no panorama dos apoios	Financiamento Público (ICA)	3	3
Papel do Estado		Financiamento Público (Turismo e Autarquias)	16	6

Papel do Estado		Visão Estratégica	4	4	
Papel do Estado		Indústria Audiovisual	1	1	
Papel do Estado	Impacto do <i>Cash Rebate/Refund</i> e do ICA no desenvolvimento de competências centrais	Burocracia e Obstáculos no Processo de Apoio	8	3	
Papel do Estado		Critérios de Avaliação e Relevância Cultural	4	2	
Papel do Estado		Dependência de Apoios Públicos	4	3	
Papel do Estado		Financiamento Privado	5	3	
Papel do Estado		Financiamento Público (ICA)	1	1	
Papel do Estado		Financiamento Público (Turismo e Autarquias)	2	2	
Papel do Estado		Indústria Audiovisual	1	1	
Papel do Estado		Sufoco Financeiro	1	1	
Competências Criativas		Exploração da importância da escrita e desenvolvimento da escrita de guião em Portugal	Desafios na Escrita e Desenvolvimento do Guião	4	3
Competências Criativas			Escrita, Guião e Desenvolvimento	19	6
Competências Criativas	Financiamento e Recursos		12	7	
Competências Criativas	Mercado e Competitividade		1	1	
Competências Criativas	Qualidade e Valores		1	1	
Competências Criativas	Como a formação e o desenvolvimento de guionistas em Portugal afetam a competitividade do país	Escrita, Guião e Desenvolvimento	9	4	
Competências Criativas		Mercado e Competitividade	1	1	
Competências Criativas		Qualidade e Valores	3	3	
Competências Criativas	Como as produtoras tratam o processo criativo na descoberta de novas histórias	Desafios na Escrita e Desenvolvimento do Guião	5	3	
Competências Criativas		Mercado e Competitividade	11	5	

Competências Criativas		Processo Criativo e Inovação	54	10	
Competências Criativas		Qualidade e Valores	8	5	
Competências Técnicas	Análise da infraestrutura (qualidade dos estúdios, capacidade de suportar grandes produções)	Dependência de contratos e estabilidade legal	1	1	
Competências Técnicas		Incentivos para estúdios sustentáveis	3	1	
Competências Técnicas		Limitação de estúdios e infraestrutura	29	8	
Competências Técnicas		Limitações de equipa técnica	2	1	
Competências Técnicas		Necessidade de modernização e investimentos	2	2	
Competências Técnicas		Ocupação e escassez de recursos	4	3	
Competências Técnicas		Qualidade de estúdios e infraestrutura	3	1	
Competências Técnicas		Comparação com países concorrentes em termos de infraestrutura	Colaboração internacional	4	4
Competências Técnicas			Comparação tecnológica	4	3
Competências Técnicas	Competitividade de custos		5	4	
Competências Técnicas	Dependência de infraestrutura externa		3	2	
Competências Técnicas	Limitação de recursos		3	3	
Competências Técnicas	Vantagem climática e geográfica		6	5	
Competências Técnicas	Principais competências técnicas mencionadas	Formação	4	3	
Competências Técnicas		Inovação e adaptação tecnológica	3	3	
Competências Técnicas		Necessidade de modernização e investimentos	0	0	
Competências Técnicas	Principais competências técnicas mencionadas	Ocupação e escassez de recursos	1	1	
Competências Técnicas		Qualidade técnica e multifuncionalidade	19	8	

Competências Técnicas		Reconhecimento internacional	10	5
Inovação Tecnológica	Casos de sucesso ou limitações da inovação tecnológica em Portugal	Desafios no uso de tecnologia	3	1
Inovação Tecnológica		Expansão e adoção de IA	13	6
Inovação Tecnológica		Formação	4	2
Inovação Tecnológica	Como a tecnologia está a ser usada em Portugal para se destacar no mercado internacional	Expansão e adoção de IA	3	2
Inovação Tecnológica	Discussão da implementação de tecnologias como Inteligência Artificial e pós-produção	Desafios no uso de IA	2	2
Inovação Tecnológica		Expansão e adoção de IA	29	8
Inovação Tecnológica		Otimização e automação com IA	2	1
Inovação Tecnológica		Rapidez de evolução IA	3	2
Inovação Tecnológica		Uso de tecnologia e IA	5	3
Coproduções	Barreiras às coproduções	Dependência dos incentivos financeiros	10	7
Coproduções		Desafios institucionais nas coproduções	12	6
Coproduções		Impacto das plataformas de streaming	11	6
Coproduções		Internacionalização das produções portuguesas	2	2
Coproduções		Modelos de financiamento em coproduções	12	7
Coproduções	Capacidade de Portugal em atrair coproduções internacionais e os desafios mencionados	Desafios institucionais nas coproduções	12	6
Coproduções		Internacionalização das produções portuguesas	11	4
Coproduções		Modelos de financiamento em coproduções	12	3
Coproduções	Capacidade de Portugal em atrair coproduções internacionais e os desafios mencionados	Vantagens competitivas de Portugal	13	5
Coproduções		Impacto das plataformas de streaming	20	7

Coproduções	Exemplos de coproduções mencionadas e o impacto na competitividade	Internacionalização das produções portuguesas	14	8
Coproduções		Modelos de financiamento em coproduções	4	3
Coproduções		Produções e reconhecimento internacional	24	8
Coproduções		Transferência de know-how e boas práticas	14	6