

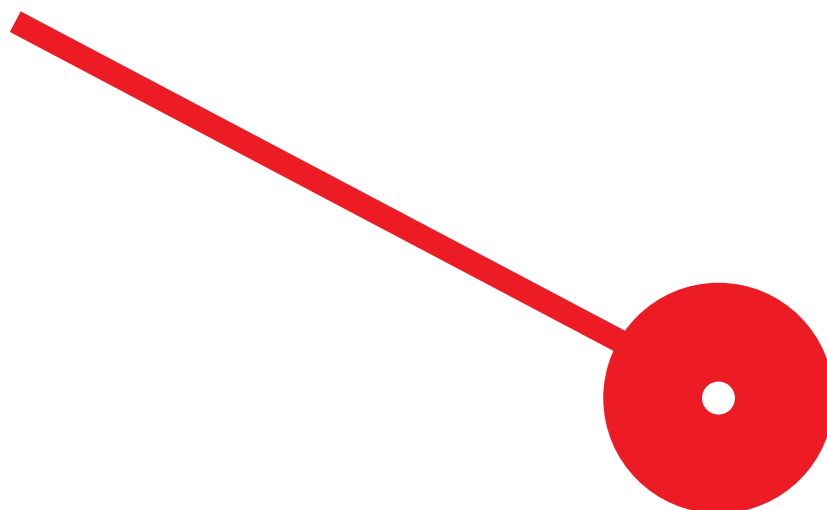
M

MESTRADO EM EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONAIZAÇÃO

Soft Power Empresarial: A cultura e a identidade local na internacionalização da cerâmica portuguesa

Daniela Patrícia Seabra Ribeiro

07/2026



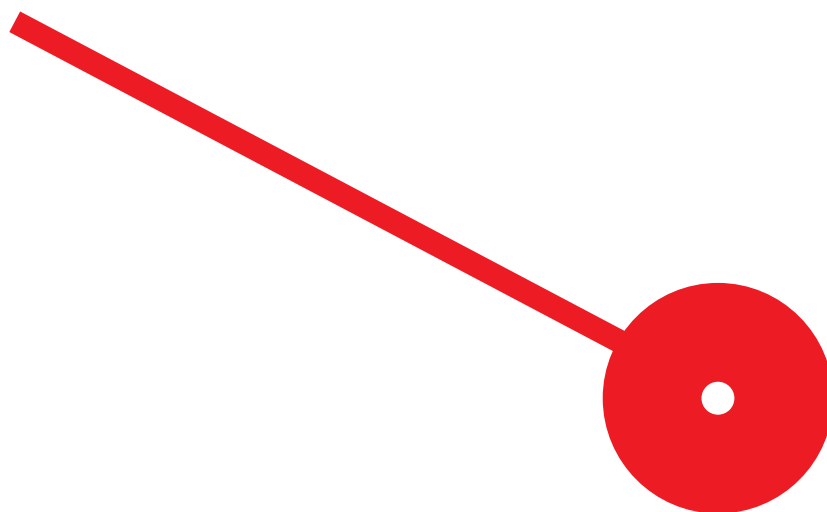
M

MESTRADO EM EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Soft Power Empresarial: A cultura e a identidade local na internacionalização da cerâmica portuguesa

Daniela Patrícia Seabra Ribeiro

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização sob orientação do Professor Doutor Orlando Lima Rua.



Dedicatória

Ao meu avô, Albino, que sempre foi o meu empreendedor de referência,
À minha avó, Ludovina, por ser a personificação da palavra saudade,
À minha tia Isilda, por ter sido a primeira na família a doutorar-se,
Aos meus pais, Serafim e Olinda, por me darem a liberdade de ser,
À minha irmã, Andreia, por ser o meu maior orgulho e apoio,
À minha irmã, Raquel, por estar sempre lá,
Às minhas amigas, Inês e Ana, por me darem sempre um abraço,
Ao meu namorado, André, por me incentivar a ser melhor,
Aos meus amigos, por toda a companhia,
O meu sincero obrigado!

Que o universo me dê todas as oportunidades do mundo, o resto, eu trato.

Resumo:

Esta dissertação analisa de que forma a cultura e a identidade local podem ser mobilizadas pelas empresas portuguesas de cerâmica como recursos de *soft power* empresarial no processo de internacionalização. O objetivo principal é compreender de que modo estes elementos são integrados nas estratégias de produto, comunicação e *branding*, contribuindo para a reputação, atratividade e diferenciação das empresas nos mercados externos.

Para responder a este objetivo, foi adotada uma abordagem qualitativa, com recurso ao estudo de casos múltiplos, tendo sido analisadas quatro empresas do setor da cerâmica portuguesa. A recolha de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas.

Os resultados mostram que a cultura e a identidade local são mobilizadas de forma distinta pelas empresas estudadas, ora através da valorização do património, da tradição e da origem territorial, ora por meio de narrativas associadas ao *design*, à qualidade e à autenticidade. Verificou-se ainda que estes elementos reforçam a atratividade das marcas nos mercados externos, sobretudo quando são articulados com coerência estratégica e consistência comunicacional. Conclui-se, assim, que a cultura e a identidade local podem constituir um recurso relevante de *soft power* empresarial na internacionalização da cerâmica portuguesa.

Palavras-chave: *Soft power* empresarial, cultura local, identidade local, internacionalização, setor da cerâmica portuguesa, estudo de casos múltiplos.

Abstract:

This dissertation examines how local culture and identity can be mobilized by Portuguese ceramics companies as instruments of corporate soft power in the internationalization process. The main objective is to understand how these elements are integrated into product, communication, and branding strategies, contributing to the companies' reputation, attractiveness, and differentiation in foreign markets.

To achieve this objective, a qualitative approach was adopted, using a multiple-case study design, with four companies from the Portuguese ceramics sector being analyzed. Data were collected through semi-structured interviews.

The findings show that local culture and identity are mobilized in different ways by the companies studied, sometimes through the valorization of heritage, tradition, and territorial origin, and other times through narratives associated with design, quality, and authenticity. The results also indicate that these symbolic elements strengthen brand attractiveness in foreign markets, especially when combined with strategic coherence and communication consistency. It is therefore concluded that local culture and identity can constitute an important corporate soft power resource in the internationalization of Portuguese ceramics.

Key words: Corporate soft power, local culture, local identity, internationalisation, the Portuguese ceramics sector, multiple case studies.

Índice geral

Capítulo I – Introdução.....	1
1.1. Justificação e fundamentação	2
1.2. Problema de investigação	5
1.3. Objetivos.....	6
Capítulo II – Revisão da Literatura.....	8
2.1. <i>Soft Power</i> , Cultura e Marca.....	9
2.1.1. <i>Soft power</i> : conceito, evolução e debate.....	9
2.1.2. Do <i>Soft power</i> estatal ao <i>soft power</i> empresarial.....	10
2.1.3. Cultura, identidade local e recursos simbólicos	15
2.1.4. Marca-país, “Made in Portugal” e o Efeito País de Origem.....	17
2.1.5. Património, artesanato e luxo acessível na cerâmica.....	20
2.2. Internacionalização e Vantagem Competitiva	23
2.2.1. Teorias de internacionalização	23
2.2.2. Estratégias de internacionalização: o Global e o Local	25
2.2.3. Marketing Internacional: ativos intangíveis e <i>branding</i>	27
2.2.4. <i>Soft power</i> empresarial na internacionalização: reputação e confiança 29	
2.2.5. Cultura e identidade local como fontes de vantagem competitiva	31
2.3. Setor da Cerâmica Portuguesa	32
2.3.1. Caraterização do setor	32
2.3.2. Cultura, identidade e imagem da cerâmica portuguesa no exterior....	36
2.4. Proposições de Investigação	37
Capítulo IV – Metodologia.....	40
3.1. Abordagem Metodológica	41
3.2. Seleção dos Participantes.....	42
3.3. Instrumento.....	44

Capítulo VI – Resultados	47
4. Resultados.....	48
4.1. <i>Soft power</i> empresarial	48
4.2. Cultura e identidade local	51
4.3. Marca-país e efeito país de origem.....	54
4.4. Património, artesanato e posicionamento premium.....	56
4.5. Estratégias de internacionalização.....	57
4.6. Vantagem competitiva sustentável	59
4.7. Síntese interpretativa dos resultados.....	61
4.8. Convergências e Divergências entre os casos	62
Capítulo VII – Discussão.....	66
5. Discussão	67
Capítulo VIII – Conclusão	74
6. Conclusão	75
6.1. Considerações Finais	75
6.2. Implicações para a Teoria e para a Prática	76
6.3. Limitações e Linhas Futuras de Investigação.....	77
Referências bibliográficas.....	79
Apêndices.....	85
Apêndice I – Guião da Entrevista	86
Apêndice II – Resultado das Entrevistas	88

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Proposições de Investigação

Tabela 2 – Guião da Entrevista

Lista de abreviaturas

OLI - Paradigma Eclético de Dunning

PME – Pequena e Média Empresa

IDE - Investimento Direto Estrangeiro

HoReCa - Hotelaria, Restauração e Cafetaria

ICC - Indústrias Culturais e Criativas

APICER - Associação Portuguesa das Indústrias de Cerâmica e de Cristalaria

OE – Objetivos Específicos

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1. Justificação e fundamentação

Este estudo parte da premissa de que a cultura e a identidade local podem ser usadas como formas de *soft power* empresarial, configurando-se como recursos simbólicos estratégicos no processo de internacionalização (Bell, 2016; Nye, 2021). Esta perspetiva assenta na evolução do próprio conceito de *soft power*, inicialmente desenvolvido para explicar a capacidade de influência dos Estados através da atração e da persuasão, mas cuja aplicação tem vindo progressivamente a alargar-se a atores não estatais, como marcas, empresas e indústrias culturais (Fan, 2008; Nye, 2021). Neste enquadramento, torna-se pertinente compreender de que modo componentes culturais como as tradições artesanais, os motivos estéticos, os valores associados ao património e a identidade territorial podem ser convertidos em ativos de diferenciação, reputação e legitimação das empresas nos mercados externos (Chaves, 2023; Soni & Thomson, 2020).

Ao centrar-se na articulação entre cultura, identidade territorial e estratégias de mercado, esta investigação procura analisar a dinâmica através da qual o local se pode transformar num instrumento de projeção global (Chaves, 2023). Esta dinâmica é particularmente relevante num contexto em que os processos de internacionalização deixaram de depender apenas de fatores económicos, tecnológicos ou logísticos, passando a envolver também a mobilização de ativos imateriais e relacionais, como reputação, autenticidade, memória cultural e capital simbólico (Bell, 2016; Varela et al., 2017). Assim, a cultura e a identidade local não são aqui entendidas como meros elementos decorativos ou discursivos, mas como potenciais fontes de atratividade e diferenciação competitiva, suscetíveis de reforçar a capacidade de influência das empresas junto de públicos externos (Fan, 2008; Nye, 2021).

A escolha do setor da cerâmica portuguesa revela-se especialmente pertinente, na medida em que este constitui uma das expressões materiais mais duradouras da cultura nacional e um espaço onde tradição, saber-fazer, património, estética e inovação coexistem de forma particularmente visível (Chaves, 2023; Ferreira, 2021). Para além da sua relevância cultural e antropológica, trata-se de um setor com forte vocação exportadora, no qual diversas empresas têm procurado afirmar-se através da valorização do *design* identitário, da origem territorial e de narrativas que reforçam o carácter distintivo dos seus produtos. A coexistência entre herança tradicional e inovação tecnológica cria, por isso, um contexto fértil para observar como os elementos culturais locais podem ser

reinterpretados e incorporados em estratégias competitivas de âmbito global (Almeida & Rezende, 2021; J. P. M. da Silva & Baggio, 2024).

Atualmente, o reconhecimento internacional da cerâmica portuguesa posiciona este setor como um caso particularmente interessante para estudar de que forma o valor simbólico associado à cultura e à identidade pode ser convertido em *soft power* empresarial, influenciando percepções e moldando relações com os mercados estrangeiros (Chaves, 2023; Nye, 2021). Em última análise, a mobilização estratégica destes recursos identitários poderá servir não apenas os objetivos económicos das empresas, mas também reforçar a visibilidade e a imagem de Portugal no exterior, num movimento em que interesses comerciais e projeção simbólica se cruzam (Bell, 2016; Kreutz, 2005). Neste sentido, a cerâmica pode ser entendida não só como bem económico ou produto de consumo, mas também como veículo de expressão cultural, reputação territorial e afirmação internacional.

Contudo, apesar da relevância deste enquadramento, permanece insuficientemente explorado o modo como estes elementos identitários são instrumentalizados pelas empresas enquanto ativos territoriais estratégicos (Almeida & Rezende, 2021). A literatura sobre *soft power* continua, em larga medida, centrada no âmbito estatal, da diplomacia pública e da imagem internacional das nações, sendo ainda escassos os estudos que apliquem este conceito ao nível empresarial e, em particular, a setores tradicionais assentes em património cultural (Fan, 2008; Nye, 2021). Paralelamente, embora existam contributos relevantes sobre marca-país, efeito país de origem, identidade local, *branding* territorial e reputação, estes domínios tendem a ser trabalhados de forma relativamente fragmentada, o que dificulta a compreensão integrada da forma como a cultura e a identidade local são apropriadas pelas empresas e convertidas em vantagem competitiva no processo de internacionalização (Almeida & Rezende, 2021; Soni & Thomson, 2020; Verlegh & Steenkamp, 1999).

Esta lacuna é reforçada por estudos recentes sobre produtos locais, origem e comportamento do consumidor, os quais demonstram que a origem geográfica continua a influenciar percepções de autenticidade, qualidade e confiança, ao mesmo tempo que a identidade global ou local dos consumidores condiciona a receção desses significados (Sulhaini, 2021; Zhang et al., 2022). Ainda assim, esses trabalhos concentram-se sobretudo na procura, na atitude do consumidor e na intenção de compra, deixando menos desenvolvida a análise sobre a forma como as empresas constroem, traduzem e

comunicam estrategicamente tais elementos em contextos de internacionalização (Sulhaini, 2021; Zhang et al., 2022). Do mesmo modo, a literatura sobre património, artesanato e sustentabilidade reconhece o valor da tradição e da autenticidade, mas continua a faltar uma articulação mais clara entre essas dimensões e a capacidade das empresas de as converterem em reputação, confiança e posicionamento internacional em setores específicos, como o da cerâmica portuguesa (J. P. M. da Silva & Baggio, 2024).

Neste contexto, a pertinência teórica desta investigação reside precisamente na necessidade de colmatar a escassez de estudos que articulem, de forma sistemática, o conceito de *soft power* com os processos de internacionalização empresarial em setores maduros e culturalmente enraizados (Bell, 2016; Nye, 2021). Embora existam corpos teóricos consolidados sobre o poder de atração no plano estatal, sobre expansão transnacional e sobre marketing internacional, continuam a ser escassos os trabalhos que cruzam estes domínios num enquadramento empresarial e setorial específico, particularmente no caso de indústrias tradicionais em que a cultura e a identidade fazem parte integrante da proposta de valor (Almeida & Rezende, 2021; Chaves, 2023; Fan, 2008). Acresce que os modelos clássicos de marketing, centrados em variáveis mais instrumentais, revelam limitações para explicar de que modo ativos intangíveis, como língua, cultura, património e identidade territorial, são convertidos em capital estratégico e em resultados tangíveis nos mercados externos (Almeida & Rezende, 2021; Fan, 2008; Varela et al., 2017).

A originalidade do estudo decorre ainda da escassez de investigação especificamente centrada na cerâmica portuguesa enquanto espaço de produção simbólica, diferenciação mercadológica e projeção cultural internacional. Embora o setor seja frequentemente associado a tradição, qualidade, *design* e autenticidade, continua pouco estudado o modo como estas dimensões são operacionalizadas pelas empresas em estratégias concretas de internacionalização e em práticas de construção de marca orientadas para públicos externos. Assim, este trabalho procura responder a essa ausência, propondo uma leitura da cerâmica portuguesa não apenas como atividade económica ou expressão patrimonial, mas como setor em que os recursos culturais e identitários podem ser mobilizados como formas de *soft power* empresarial, capazes de reforçar reputação, confiança e vantagem competitiva.

Em termos práticos, o estudo justifica-se pela urgente reconfiguração do setor cerâmico português face à pressão competitiva da Ásia, que concentra 71% da produção global, e

da Turquia, que se consolidou como um dos maiores exportadores mundiais («Ceramic World Review», 2024). Perante este cenário de saturação baseada no custo, a sobrevivência da indústria nacional depende da transição para estratégias de diferenciação de gama alta assentes na cultura e na autenticidade (Fan, 2008; J. P. M. da Silva & Baggio, 2024).

O estudo é orientado pela seguinte pergunta de partida: Como é que a cultura e a identidade local são apropriadas e mobilizadas pelas empresas portuguesas de cerâmica como instrumentos de *soft power* empresarial e de que modo esta mobilização contribui para a sua vantagem competitiva e desempenho no processo de internacionalização?

1.2. Problema de investigação

O problema central deste estudo é compreender de que modo a cultura e a identidade local, enquanto recursos de *soft power*, são mobilizadas pelas empresas portuguesas de cerâmica e de que forma essa mobilização influencia as suas estratégias e resultados de internacionalização. Este problema principal articula duas dimensões fundamentais: por um lado, a forma como os elementos culturais e identitários são reinterpretados e transformados em ativos simbólicos; por outro, o impacto desses ativos na forma como as empresas se posicionam e competem em mercados externos. Assim, procura-se perceber se a cultura e a identidade local funcionam apenas como pano de fundo estético ou se assumem um papel estratégico na construção de vantagens competitivas no contexto global.

A partir deste problema central, o estudo desdobra-se em vários problemas específicos que permitem operacionalizar a análise. Em primeiro lugar, procura-se entender como as empresas de cerâmica reinterpretam elementos da cultura e da identidade local no desenvolvimento de produtos e narrativas de marca, investigando de que modo o património cerâmico, os motivos decorativos, as referências históricas e territoriais são atualizadas e incorporadas no *design* e na construção discursiva das marcas. Em segundo lugar, analisa-se de que forma estes elementos culturais são integrados nas estratégias de comunicação e *branding* internacional, isto é, como são traduzidos para públicos externos, quais os argumentos simbólicos utilizados e que papel desempenham na diferenciação da oferta portuguesa face à concorrência global.

Um terceiro eixo de problematização centra-se na perceção dos mercados externos, procurando compreender como os diferentes públicos internacionais interpretam e valorizam os significados culturais associados à cerâmica portuguesa. Interessa perceber se o conteúdo cultural efetivamente reforça a atratividade da marca, se é compreendido como sinal de autenticidade e qualidade ou, pelo contrário, se enfrenta ruídos de interpretação e barreiras simbólicas. Em articulação com esta dimensão, o estudo interroga em que medida a mobilização da identidade cultural contribui para a criação de vantagens competitivas de natureza simbólica no processo de internacionalização, nomeadamente ao nível da reputação, da confiança, do posicionamento em segmentos *premium* e da construção de relações mais duradouras com parceiros e clientes internacionais.

Por fim, o trabalho procura ainda identificar os desafios enfrentados pelas empresas ao integrar elementos culturais locais numa lógica globalizada, marcada por exigências de adaptação, padronização e concorrência intensa. Estes desafios podem manifestar-se, por exemplo, na necessidade de equilibrar tradição e inovação, manter autenticidade sem cair em estereótipos, ou adaptar narrativas culturais a diferentes sensibilidades e códigos simbólicos dos mercados-alvo. Ao sistematizar este conjunto de problemas, a investigação pretende oferecer uma leitura aprofundada sobre o papel da cultura e da identidade local como recursos de *soft power* empresarial, clarificando o seu contributo e os seus limites na internacionalização da cerâmica portuguesa.

1.3. Objetivos

O objetivo fundamental deste estudo é examinar como a cultura e a identidade local são apropriadas e utilizadas pelas empresas portuguesas de cerâmica enquanto formas de *soft power*, procurando simultaneamente compreender o efeito dessa utilização na performance da sua internacionalização.

Pretende-se, assim, clarificar em que medida os recursos culturais e identitários, quando incorporados em produtos, narrativas e estratégias de comunicação, se convertem em ativos simbólicos capazes de reforçar a atratividade, a reputação e a diferenciação das empresas nos mercados externos. Este objetivo articula uma dimensão mais conceptual, ligada ao entendimento do *soft power* empresarial, com uma dimensão mais empírica,

associada à análise dos impactos concretos na forma como as empresas se posicionam e competem internacionalmente.

Para operacionalizar o objetivo fundamental, o estudo desdobra-se em vários objetivos específicos (OE) que orientam a recolha e a análise de dados:

OE1. Analisar como as empresas de cerâmica reinterpretam elementos da cultura e da identidade local no desenvolvimento dos seus produtos e das narrativas de marca.

Com vista a investigar de que forma o património cerâmico, os símbolos territoriais e as referências históricas são reconfigurados em propostas contemporâneas de *design* e em discursos de marca.

OE2. Examinar de que forma esses elementos culturais são integrados nas estratégias de comunicação e *branding* internacional.

Pretende-se observar como são traduzidos para públicos estrangeiros, quais os significados enfatizados e que papel desempenham nos argumentos de diferenciação face a concorrentes de outros países.

OE3. Avaliar como os mercados externos percecionam e valorizam os significados culturais associados à cerâmica portuguesa.

Objetiva-se compreender se esses conteúdos simbólicos são reconhecidos como fonte de autenticidade, qualidade e distinção, ou se enfrentam incompreensões, estereótipos e resistências. Em articulação com esta dimensão, procura-se determinar em que medida a mobilização da identidade cultural contribui para gerar vantagens competitivas de natureza simbólica no processo de internacionalização do setor, nomeadamente ao nível da reputação, da confiança, do acesso a segmentos *premium* e da construção de relações comerciais mais duradouras.

OE4. Identificar os principais desafios enfrentados pelas empresas ao integrar elementos culturais locais em estratégias orientadas para mercados globalizados.

Pretende-se analisar as tensões entre preservação da autenticidade e necessidade de adaptação, entre valorização da especificidade local e exigências de padronização, bem como das dificuldades associadas à tradução intercultural dos significados simbólicos para diferentes contextos internacionais. Em conjunto, estes objetivos específicos permitem aprofundar o entendimento do papel da cultura e da identidade local como recursos de *soft power* empresarial e avaliar o seu contributo efetivo para a internacionalização da cerâmica portuguesa.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1. *Soft Power*, Cultura e Marca

2.1.1. *Soft power*: conceito, evolução e debate

O conceito de *soft power* foi formulado por Joseph S. Nye Jr. no contexto das transformações do sistema internacional no pós-Guerra Fria, como uma forma de explicar a capacidade de influência baseada na atração, na credibilidade e na persuasão, em alternativa à coerção ou ao pagamento (Nye, 2008, 2019). Na sua formulação, o poder deixa de depender apenas de recursos materiais e passa também a assentar em dimensões simbólicas, como a cultura, os valores políticos e a legitimidade percebida das políticas externas. Esta perspetiva tornou-se especialmente influente porque permitiu compreender que a capacidade de um ator internacional produzir efeitos concretos depende, em larga medida, da forma como é visto e interpretado por outros públicos.

A originalidade da proposta de Nye (2021) está na sistematização da influência internacional numa tipologia tripartida: coerção, pagamento e atração. O *soft power* corresponde à última dimensão e distingue-se por produzir adesão voluntária, em vez de obediência forçada, o que o torna um poder relacional e não apenas instrumental (Nye, 2008, 2019). No entanto, o próprio autor sublinha que esta forma de poder não se confunde com propaganda, uma vez que depende da credibilidade e da consistência entre discurso e prática. Nesse sentido, a sua eficácia está associada à capacidade de transformar recursos intangíveis em influência reconhecida e socialmente legitimada.

A literatura sobre diplomacia pública contribuiu para alargar este enquadramento inicial, mostrando que o *soft power* não se exerce apenas através do Estado, mas também por meio de redes, instituições e formas de comunicação com públicos estrangeiros. Melissen (2005) argumenta que a nova diplomacia pública opera num ambiente mais horizontal e relacional, em que a construção de confiança e diálogo passa a ser tão importante como a emissão de mensagens oficiais. Esta abordagem é particularmente útil para pensar o *soft power* como um processo de interação contínua, no qual diferentes atores contribuem para a produção de imagem, reputação e legitimidade no exterior (*Foreign Ministries in the European Union*, 2005).

Mais recentemente, o impacto da digitalização reforçou essa dimensão relacional. Manor and Huang (2022) mostram que a diplomacia pública digital altera a velocidade, os canais e a escala da projeção internacional, tornando a circulação da influência mais distribuída e mais dependente da interação com audiências conectadas. Nesta lógica, o *soft power*

deixa de ser apenas um recurso controlado por instituições centrais e passa a ser também cocriado em ecossistemas comunicacionais abertos, onde a imagem projetada pode ser amplificada, contestada ou reinterpretada em tempo real.

Apesar da sua popularidade, o conceito continua a ser alvo de crítica. Fan (2008) considera que a atração nem sempre se traduz em influência efetiva e alerta para a ambiguidade analítica do termo quando é usado de forma demasiado abrangente. Bell (2016) acrescenta uma crítica mais estrutural, ao sugerir que o *soft power* pode funcionar como mecanismo de dominação simbólica e de promoção de interesses económicos sob uma aparência de suavidade. No mesmo debate, Li (2008) mostra que o conceito é frequentemente reinterpretado em função de agendas políticas específicas, o que confirma que o *soft power* é, simultaneamente, uma ferramenta de influência e um campo de disputa conceptual.

Esta evolução teórica é relevante para a presente dissertação porque permite enquadrar a cultura, a identidade local e o património como recursos simbólicos com capacidade de projeção internacional. A literatura recente sobre diplomacia pública e digitalização evidencia que a influência contemporânea resulta cada vez mais da articulação entre narrativa, reputação e reconhecimento externo, e não apenas da ação diplomática formal (*Foreign Ministries in the European Union*, 2005; Manor & Huang, 2022). Aplicado à cerâmica portuguesa, este enquadramento permite compreender como tradição, autenticidade e identidade territorial podem ser mobilizadas pelas empresas como ativos de diferenciação e legitimidade nos mercados internacionais (Bell, 2016; Nye, 2008, 2019).

2.1.2. Do *Soft power* estatal ao *soft power* empresarial

O conceito de *soft power* designa a capacidade de um ator obter os resultados pretendidos por via da atração e da persuasão, em vez de recorrer à coerção ou à indução material (Nye, 2021). Embora esta noção tenha sido inicialmente desenvolvida no âmbito das relações internacionais para pensar o poder dos Estados, a evolução subsequente do debate teórico demonstrou que as fontes da atração internacional são mais difusas, socialmente distribuídas e institucionalmente descentralizadas do que uma leitura estritamente estatal permitiria supor (Fan, 2008; Nye, 2021).

Com efeito, uma das críticas mais relevantes dirigidas à conceptualização clássica do *soft power* prende-se com a indeterminação do seu sujeito efetivo. Como observam Holt (2004) e Anholt (2013a), quando se procura compreender a projeção internacional de uma nação, importa esclarecer quem produz os significados associados à imagem externa, quem os legitima e por que meios eles são comunicados. Esta questão é decisiva, na medida em que a atratividade internacional de um país não decorre exclusivamente da ação governamental, mas também de uma pluralidade de recursos simbólicos e institucionais, tais como a cultura, a reputação, os media, as universidades, as organizações da sociedade civil e, de forma crescente, as empresas e as marcas globais, que funcionam como mediadoras de reputação e identidade no mercado internacional (Anholt, 2013b; Holt, 2004).

Nesta perspetiva, o *soft power* não deve ser entendido como um atributo monopolizado pelo Estado, mas antes como um efeito relacional produzido num ecossistema alargado de atores. O próprio Nye (2021) sublinha, na sua reflexão mais recente, que grande parte do *soft power* das democracias provém da sociedade civil, nomeadamente de universidades, fundações, indústrias culturais e outras instituições não estatais, cuja credibilidade assenta precisamente no facto de não se encontrarem totalmente subordinadas ao controlo governamental. De modo convergente, Hocking (2002) e Melissen (2005) defendem que a influência internacional é cada vez mais construída por atores não estatais e que a sua eficácia depende da perceção e da receção por parte dos públicos-alvo, o que o torna contextual, contingente e dificilmente instrumentalizável de modo linear.

A reconfiguração do *soft power* deve, por isso, ser lida à luz das transformações mais amplas da diplomacia contemporânea. No quadro da chamada nova diplomacia pública, a influência internacional deixou de se exercer exclusivamente por canais interestatais formais, passando a depender crescentemente da comunicação com públicos estrangeiros, da construção de redes transnacionais e da cooperação com atores não governamentais (Melissen, 2005, citado em Hocking, 2005 *Foreign Ministries in the European Union*, 2005). Como se observa na literatura reunida por Hocking (2005), a diplomacia contemporânea desloca-se progressivamente de um modelo hierárquico e centrado no Estado para uma lógica reticular, em que legitimidade, confiança e capacidade de persuasão resultam da interação entre múltiplos agentes e não apenas da autoridade política formal.

Todavia, reconhecer a emergência de atores não estatais no exercício do *soft power* não equivale a declarar a irrelevância do Estado. Pelo contrário, o Estado continua a desempenhar uma função estruturante, na medida em que define o enquadramento institucional, normativo e político no interior do qual a reputação nacional é construída e internacionalmente percecionada (Hocking, 2005; Nye, 2021). O que se altera não é a existência do Estado enquanto polo de projeção externa, mas o facto de este deixar de ser o seu único veículo, passando a partilhar essa função com atores que podem reforçar, complementar ou mesmo tensionar a imagem oficial do país.

É neste contexto que se torna particularmente relevante a articulação entre *soft power* e *nation branding*. Segundo Fan (2008), ainda que estes conceitos não sejam sinónimos, ambos convergem no interesse pela influência internacional e pela imagem da nação na mente dos públicos externos. O *soft power* reporta-se à capacidade de influenciar pela atração, enquanto que, o *nation branding* corresponde ao esforço estratégico de comunicar, organizar e projetar essa atratividade por meio de narrativas, símbolos e dispositivos de posicionamento internacional (Fan, 2008). Nesta medida, o *nation branding* pode ser interpretado como uma forma aplicada e instrumental de tradução dos recursos de *soft power* em imagem, reputação e vantagem competitiva internacional.

A passagem do *soft power* estatal ao *soft power* empresarial torna-se especialmente visível quando se observa o papel das marcas corporativas na mediação da imagem nacional. Fan (2008) sustenta que, na ausência de uma estratégia coerente de *nation branding*, as marcas globais podem funcionar como embaixadoras informais do país, convertendo-se, em muitos casos, na manifestação mais tangível e reconhecível do seu *soft power*. O autor vai mais longe ao afirmar que determinadas marcas são percecionadas como a própria “face” da nação, tornando-se, de facto, extensões reputacionais do país no mercado global.

Esta leitura é reforçada por Soni and Thomson (2020), para quem existe uma relação mutuamente benéfica entre a marca-nação e as marcas empresariais associadas ao seu país de origem. De acordo com estes autores, as perceções de *soft power* influenciam diretamente a força da marca nacional, repercutindo-se na atratividade do território para turismo, investimento, talento e consumo. Em contrapartida, as empresas podem capitalizar esse capital simbólico através de práticas de *location branding*, nas quais a origem nacional é mobilizada como atributo distintivo e fonte de valor reputacional (Soni & Thomson, 2020). Assim, a reputação internacional de um país não apenas beneficia as

suas empresas, como também pode ser reforçada pela projeção global dessas mesmas marcas.

A relação entre país e empresa é, portanto, marcadamente bidirecional. Por um lado, as empresas beneficiam do capital simbólico sedimentado pela nação de origem, por outro, contribuem para ampliar a sua visibilidade, familiaridade e credibilidade junto de audiências internacionais (Soni & Thomson, 2020). Esta dinâmica evidencia que o *soft power* empresarial não constitui um fenómeno autónomo ou desligado do quadro nacional, mas antes uma forma de coprodução reputacional entre Estado, mercado e sociedade. Tal coprodução revela-se particularmente eficaz quando a marca corporativa incorpora, de forma coerente, traços identitários associados ao país, convertendo atributos culturais ou institucionais em diferenciação mercadológica.

Os exemplos avançados por Soni and Thomson (2020) são elucidativos a este respeito. Os autores observam que fabricantes automóveis alemães frequentemente exploram a reputação da Alemanha nas áreas da engenharia e da precisão técnica, ao passo que a *Singapore Airlines* se consolidou como embaixadora emblemática da identidade de Singapura, integrando elementos nacionais na sua comunicação e no seu posicionamento de marca. Nestes casos, a empresa não vende apenas um produto ou serviço, vende também uma narrativa de origem, confiança e excelência que retroage sobre a própria imagem do país.

A crescente centralidade das marcas empresariais na projeção internacional das nações deve ainda ser compreendida no contexto de uma economia global fortemente mediatizada, em que a competição entre países deixou de ocorrer apenas no plano geopolítico tradicional e passou a incluir esferas como o turismo, o investimento, a inovação, a cultura e o consumo. Como sublinham os autores reunidos por Hocking (2005), a diplomacia contemporânea passou a integrar dimensões de diplomacia comercial e de gestão de imagem, o que aproxima progressivamente as linguagens da política externa das lógicas do marketing, da comunicação estratégica e da criação de reputação. Neste ambiente, as empresas internacionalizadas tornam-se produtoras de significado e não apenas agentes económicos, influenciando a forma como um país é interpretado, valorizado e desejado no exterior.

Não obstante, a transição do *soft power* estatal para o *soft power* empresarial não deve ser interpretada de modo acrítico. A literatura sobre *cultural branding* e reputação

internacional mostra que a influência simbólica depende do contexto de receção, da credibilidade dos emissores e da capacidade de os significados culturais serem reconhecidos e apropriados pelos públicos-alvo (Anholt, 2013b; Holt, 2004; Mooij, 2019). A mera existência de marcas globais ou de estratégias de comunicação internacional não garante, por si só, reconhecimento reputacional ou adesão simbólica, porque a força da marca depende da forma como os seus significados são interpretados em diferentes contextos culturais (Holt, 2004; Mooij, 2019). Tal como Holt (2004) e Anholt (2013a) sugerem, recursos culturais ou simbólicos só se convertem em valor quando são articulados com narrativas coerentes, identidade reconhecível e reputação credível, apoiadas por estruturas de comunicação adequadas e por públicos capazes de lhes atribuir significado.

Além disso, a associação entre empresa e nação pode gerar efeitos ambivalentes. Se, por um lado, as marcas corporativas podem reforçar a imagem de modernidade, inovação e qualidade associada a um país, por outro, também podem comprometer essa mesma imagem quando a sua atuação internacional entra em contradição com os valores que a nação procura projetar (Fan, 2008; Nye, 2021). Questões como práticas laborais controversas, impactos ambientais, desigualdades globais ou formas de dominação económica podem enfraquecer o potencial reputacional das empresas e, por extensão, comprometer o capital simbólico nacional a que se associam. O *soft power* empresarial deve, por conseguinte, ser pensado não apenas como recurso, mas também como espaço de disputa, vulnerabilidade e eventual dissonância reputacional

Por fim, a passagem do *soft power* estatal ao empresarial reflete uma transformação mais ampla da arquitetura contemporânea da influência internacional. Num contexto em que ciência, inovação, educação, cultura, diásporas, instituições europeias e marcas globais participam conjuntamente na produção de reputação, o *soft power* assume uma configuração crescentemente policêntrica. O Estado permanece relevante, mas deixa de ser o centro exclusivo da projeção externa, em seu lugar, emerge uma constelação de atores que coproduzem visibilidade, legitimidade e atração em escala transnacional (Hocking, 2005; Nye, 2021; Soni & Thomson, 2020). Neste quadro, o *soft power* empresarial deve ser entendido como uma das expressões mais significativas da reconfiguração contemporânea do poder, na medida em que articula mercado, identidade, comunicação e reputação no exercício da influência internacional.

2.1.3. Cultura, identidade local e recursos simbólicos

A cultura ocupa um lugar central na construção da identidade local, porque reúne memórias, práticas, valores e formas de representação através das quais uma comunidade se reconhece e se diferencia. Nesta perspectiva, a identidade local não deve ser entendida como algo fixo, mas como uma construção social e simbólica produzida a partir da relação entre território, história, pertença e experiência coletiva (Almeida & Rezende, 2021).

O território, por sua vez, não corresponde apenas a uma base física ou administrativa. Ele torna-se social e culturalmente significativo quando é vivido, apropriado e narrado pelos seus habitantes, adquirindo sentidos que ultrapassam a sua materialidade. É nesse processo que emergem os recursos simbólicos, entendidos como o conjunto de signos, imagens, narrativas, memórias, tradições e referências culturais que singularizam um lugar e reforçam o sentimento de pertença da comunidade (Almeida & Rezende, 2021; C. A. F. da Silva, 2018).

Neste quadro, o património assume especial relevância, na medida em que funciona como uma mediação entre passado e presente. A sua importância não reside apenas no valor material ou monumental, mas também na capacidade de preservar e reativar sentidos coletivos. Os bens culturais, materiais e imateriais, constituem espaços abertos de construção, perpetuação e ressignificação, oscilando entre tradição e modernidade e entre identidade local e inserção em escalas mais amplas (C. A. F. da Silva, 2018).

A cultura, portanto, não é apenas um complemento da vida local, mas um dos principais fundamentos da diferenciação territorial. Almeida and Rezende (2021) defendem que a marca territorial assenta precisamente na criação de valor simbólico articulado por diferentes atores sociais, recorrendo à cultura como matéria-prima e elemento nuclear. Isto significa que a imagem de um território não depende apenas de infraestruturas ou indicadores económicos, mas também da capacidade de mobilizar e comunicar os seus traços identitários mais distintivos.

Neste sentido, a comunicação desempenha uma função decisiva. No campo cultural, comunicar não significa apenas promover atividades ou equipamentos, mas mediar significados, experiências e relações com os públicos. Ferreira (2021) mostra que a comunicação e o marketing em cultura e artes exigem uma adaptação à natureza específica deste setor, uma vez que o foco não está apenas na lógica comercial, mas na forma como os públicos se relacionam com experiências culturais e simbólicas.

Os recursos simbólicos correspondem, assim, a ativos intangíveis que condensam a memória, a cultura e a identidade de uma comunidade. Podem manifestar-se na língua, nas tradições, no património, nas paisagens culturais, nas práticas artísticas ou nas narrativas locais. A sua relevância decorre do facto de contribuírem para a coesão interna do território e, simultaneamente, para a sua projeção externa, funcionando como base de reconhecimento, reputação e diferenciação (Almeida & Rezende, 2021; Chaves, 2023).

Além disso, a língua e a cultura podem ser entendidas como instrumentos de afirmação simbólica e de projeção. Chaves (2023) sublinha que a promoção da língua e da cultura pode funcionar como ferramenta de diplomacia cultural e de *soft power*, ou seja, como forma de influência assente na atração simbólica e não na imposição. Também Lobo-Fernandes (2005) destaca que o *soft power* se relaciona com a capacidade de atingir objetivos através da atração cultural, dos valores e da cooperação, o que ajuda a compreender o papel dos recursos simbólicos na valorização dos territórios.

Esta relação entre cultura, identidade e projeção territorial também pode ser observada no domínio das indústrias culturais e criativas. De acordo com a DGAE (2018), estas indústrias utilizam a criatividade, o conhecimento cultural e a propriedade intelectual para produzir bens e serviços com significado social e cultural, contribuindo para a inovação, a diferenciação e o desenvolvimento local e regional. Assim, a cultura não atua apenas como herança ou memória, mas também como recurso estratégico capaz de gerar valor económico, social e simbólico.

Importa, contudo, enfatizar que a valorização cultural de um território não se deve traduzir numa mera instrumentalização dos seus recursos locais, convertendo-os apenas em ativos comunicacionais ou mercadológicos. Quando cultura e património são subordinados a lógicas estritamente promocionais ou económicas, corre-se o risco de reduzir e estandardizar expressões identitárias complexas, descontextualizando-as das práticas e significados que lhes dão origem (Ferreira, 2021; J. P. M. da Silva & Baggio, 2024). Por essa razão, a mobilização de recursos simbólicos no âmbito do *branding* territorial deve assentar numa relação equilibrada entre valorização, preservação e participação efetiva das comunidades, garantindo que a identidade local não seja apenas exibida para públicos externos, mas também reconhecida, apropriada e vivida internamente pelos seus habitantes (Chaves, 2023; J. P. M. da Silva & Baggio, 2024).

Deste modo, a articulação entre cultura, identidade local e recursos simbólicos revela-se fundamental para compreender os processos de construção, diferenciação e afirmação dos territórios. A cultura fornece referenciais de pertença e de memória coletiva; a identidade local traduz a forma como esses referenciais são apropriados e partilhados socialmente; e os recursos simbólicos - materiais e imateriais - tornam visível e comunicável essa singularidade, seja em suportes de comunicação, em projetos de *design* ou em marcas territoriais (Ferreira, 2021; J. P. M. da Silva & Baggio, 2024). Em conjunto, estes elementos contribuem para a coesão social, para a distinção competitiva dos lugares e para a consolidação de narrativas identitárias que se ancoram no património, na memória, na comunicação e nas práticas culturais das comunidades (Chaves, 2023; Ferreira, 2021).

2.1.4. Marca-país, “Made in Portugal” e o Efeito País de Origem.

A marca-país constitui um instrumento estratégico de posicionamento internacional, na medida em que influencia a forma como um país é percecionado por consumidores, investidores, turistas e outros públicos externos. No contexto da globalização, esta dimensão reputacional ganhou centralidade, uma vez que os países passaram a competir não apenas por mercados, mas também por atenção, confiança, investimento e legitimidade simbólica (Sousa, 2007).

No caso português, a construção da marca Portugal deve ser entendida como parte de um esforço de valorização externa do país, articulando exportações, turismo, investimento, cultura e imagem institucional. Sousa (2007) mostra que a promoção da marca Portugal foi estruturada em torno de diferentes entidades e agendas, nem sempre plenamente coordenadas, o que dificultou a consolidação de uma estratégia única, coerente e duradoura.

Neste enquadramento, o “Made in Portugal” assume particular relevância, por funcionar como um sinal de origem que transporta para os produtos nacionais significados associados ao país. O país de origem não é apenas uma informação objetiva sobre proveniência geográfica; ele constitui também um elemento simbólico que interfere nas avaliações dos consumidores, nomeadamente na perceção de qualidade, confiança, valor e intenção de compra (Verlegh & Steenkamp, 1999).

O chamado efeito país de origem demonstra, assim, que os consumidores utilizam a origem nacional como pista interpretativa no processo de avaliação dos produtos. Essa influência pode operar de forma cognitiva, através de inferências sobre competência produtiva ou qualidade técnica, mas também de forma afetiva e simbólica, por meio de imagens, estereótipos e associações culturais ligadas ao país em questão (Verlegh & Steenkamp, 1999).

Aplicado ao caso português, este efeito sugere que o valor do “Made in Portugal” depende em larga medida da imagem internacional do país. Quando Portugal é associado a atributos como autenticidade, tradição, hospitalidade, *design*, criatividade ou qualidade de vida, esses significados podem ser transferidos positivamente para os bens e serviços produzidos no país. Pelo contrário, quando persistem imagens de atraso, baixa sofisticação ou fraca industrialização, o país de origem pode tornar-se um fator limitador da competitividade externa dos produtos portugueses (Sousa, 2007).

A este respeito, Sousa (2007) assinala precisamente o desfasamento entre a realidade portuguesa contemporânea e a imagem externa do país em vários mercados. Embora Portugal tenha procurado afirmar-se como economia aberta, inovadora e capaz de produzir bens com maior incorporação de *design* e tecnologia, a persistência de perceções ancoradas na tradição, no turismo ou em setores mais clássicos dificultou esse reposicionamento internacional.

A discussão sobre *nation branding* ajuda a aprofundar esta questão. Fan (2008) argumenta que a marca de uma nação corresponde ao conjunto de perceções acumuladas na mente dos públicos internacionais, abrangendo elementos como pessoas, cultura, história, produtos, marcas globais, território e valores. Nesse sentido, a marca-país não depende exclusivamente de campanhas institucionais, mas da articulação entre dimensões políticas, económicas e culturais que, em conjunto, moldam a reputação internacional de um país.

Esta perspetiva é particularmente útil para compreender a relação entre marca Portugal e “Made in Portugal”. Se a marca-país corresponde ao quadro geral de significados associados ao país, então os produtos nacionais participam simultaneamente como resultado e como veículo dessa imagem. Em outras palavras, os produtos portugueses beneficiam da reputação do país, mas também contribuem para a construir e reforçar,

sobretudo quando conseguem afirmar-se em mercados externos com qualidade, diferenciação e consistência (Fan, 2008; Sousa, 2007).

A ligação entre marca territorial e valor simbólico também é sublinhada por Almeida and Rezende (2021), ao defenderem que uma marca territorial não se reduz ao seu logótipo nem a uma ação promocional isolada. Pelo contrário, ela corresponde a um processo de construção estratégica baseado na articulação de atores, identidades, narrativas e recursos simbólicos do território. Embora o seu estudo incida sobre a cidade do Porto, a reflexão é pertinente para a escala nacional, na medida em que evidencia o papel da cultura, da comunicação e do posicionamento na produção de reputação territorial.

De forma convergente, Silva and Baggio (2024) reforçam que o *branding territorial* envolve identidade, personalidade e posicionamento, constituindo-se como recurso estratégico de diferenciação e valorização dos lugares. Esta leitura permite compreender que a marca Portugal não deve ser pensada apenas como selo promocional, mas como estrutura de sentido capaz de enquadrar a perceção externa do país e dos seus produtos. Nesse quadro, o “Made in Portugal” ganha força quando existe coerência entre a identidade projetada, a experiência oferecida e a reputação efetivamente reconhecida pelos públicos externos.

A noção de *soft power* acrescenta ainda outra camada analítica. A capacidade de um país atrair outros através da sua cultura, valores, imagem e reputação simbólica pode reforçar não apenas a sua influência diplomática, mas também a atratividade dos seus produtos, marcas e indústrias. Assim, a marca-país e o “Made in Portugal” devem ser entendidos como partes de uma mesma lógica de projeção externa, em que a competitividade económica se articula com a capacidade de gerar reconhecimento, credibilidade e desejo (Fan, 2008).

Deste modo, a articulação entre marca-país, designadamente a marca Portugal, o selo “Made in Portugal” e o efeito país de origem assume um papel central na compreensão dos mecanismos de valorização simbólica e comercial dos produtos portugueses nos mercados internacionais (Verlegh & Steenkamp, 1999). A marca territorial fornece o enquadramento reputacional e narrativo do país, ao passo que o “Made in Portugal” inscreve explicitamente essa origem no próprio produto, funcionando como um sinal que ativa associações ligadas à qualidade, confiança ou diferenciação percebida pelos consumidores (Almeida & Rezende, 2021; Sousa, 2007). A literatura sobre *country of*

origin mostra, aliás, que estas associações podem influenciar tanto a avaliação de atributos concretos como a intenção de compra, mesmo quando as características funcionais são equivalentes às de produtos concorrentes (Verlegh & Steenkamp, 1999). Em paralelo, estudos de *branding* territorial evidenciam que a força e a coerência da marca-país são reforçadas por marcas territoriais específicas, como o caso da cidade do Porto, que projetam uma narrativa diferenciadora assente em cultura, património e inovação (Almeida & Rezende, 2021; J. P. M. da Silva & Baggio, 2024). Neste contexto, a competitividade internacional dos produtos e das marcas portuguesas não depende apenas dos seus atributos técnicos, mas também da capacidade de alinhar essa oferta com uma imagem-país credível e atrativa, que beneficie igualmente Estados, territórios e empresas (Soni & Thomson, 2020).

2.1.5. Património, artesanato e luxo acessível na cerâmica

A cerâmica ocupa, em Portugal, uma posição singular na interseção entre património cultural, produção artesanal e indústria, constituindo simultaneamente um recurso identitário e um setor com peso económico relevante. Durão (2011) mostra que, apesar da forte tradição cerâmica portuguesa, a consolidação do setor enquanto indústria ocorreu apenas no século XX, acompanhando profundas transformações sociais, políticas e económicas, em particular na região de Leiria e em Alcobaça, onde se formou o maior centro nacional de louça utilitária e decorativa. Este percurso histórico evidencia como práticas inicialmente artesanais, assentes em saberes locais e em pequenas unidades produtivas, foram sendo progressivamente integradas em lógicas industriais e de internacionalização, sem que isso apagasse a dimensão simbólica e cultural dos objetos cerâmicos.

No plano patrimonial, a cerâmica assume-se como arquivo material de memória, gosto e sociabilidade, o que justifica o esforço de musealização e de salvaguarda desenvolvido em determinados territórios. Serra (2019) sublinha, no caso das Caldas da Rainha, “o acumulado histórico singular de mais de cinco séculos de actividade ininterrupta” e a “diversidade de colecções públicas e privadas existentes”, propondo o conceito de um “museu da cidade cerâmica” que articule patrimónios, saberes, produtos e história numa lógica integrada (Serra, 2019, p. 3). Nesse modelo, o museu não é apenas um edifício, mas uma infraestrutura cultural que converte a cerâmica em “caminho para a descoberta,

a experiência, o conhecimento e a criação”, reforçando o valor patrimonial do sector e a sua função na construção da identidade local (Serra, 2019, p. 3).

Esta dimensão patrimonial é inseparável da valorização do artesanato cerâmico enquanto prática de conhecimento especializado e de produção de singularidade. A análise de Durão (2011, p. 7) ao subsector da cerâmica utilitária e decorativa evidencia que a sobrevivência das empresas passa pela capacidade de gerar valor não apenas através da eficiência produtiva, mas pela criação de produtos “adaptados às novas realidades sociais e económicas”, cujo valor é percecionado pelos “conceitos diferenciados gerados pelo conhecimento e não pela existência do produto em si mesmo”. Em outras palavras, o artesanato cerâmico, mesmo quando integrado em cadeias industriais, continua a assentar na combinação entre domínio técnico, criatividade formal e inscrição em narrativas culturais, o que o aproxima do universo do *design* de autor e das indústrias criativas.

É neste ponto que a categoria de “luxo acessível” se torna particularmente fecunda para pensar a cerâmica contemporânea. Brito (2022, p. 5) define as *masstige brands* como um segmento que “carrega princípios do luxo tradicional com características que o permite entregar prestígio à classe média”, combinando códigos de exclusividade com níveis de preço e distribuição mais abrangentes. A autora demonstra que, na preferência por marcas *masstige*, a qualidade percebida surge como antecedente mais importante, seguida da auto-congruência (isto é, a identificação entre a imagem de marca e o auto-conceito do consumidor) e do *bandwagon effect*, associado ao desejo de partilhar símbolos de status com outros. Entre os consequentes dessa preferência, destacam-se a intenção de compra, a disposição para pagar um preço premium e a recomendação da marca, o que revela a relevância estratégica deste posicionamento para mercados baseados em diferenciação simbólica.

Transposto para o universo da cerâmica, o conceito de luxo acessível permite enquadrar uma série de práticas e marcas que mobilizam o património e o artesanato como fontes de prestígio cultural, mas que procuram, ao mesmo tempo, atingir públicos alargados. Coleções inspiradas em ícones como Rafael Bordalo Pinheiro, reinterpretações contemporâneas de faianças caldenses ou produções de Alcobaça que combinam referências históricas com linguagem de *design* atual podem ser lidas como propostas *masstige*: produtos com forte carga simbólica, ancorados em narrativas patrimoniais, mas relativamente acessíveis do ponto de vista económico (Durão, 2011; Serra, 2019). Neste contexto, atributos como a qualidade material, o acabamento artesanal visível e a

assinatura de autor ou de fábrica histórica reforçam a percepção de valor, enquanto a inscrição na tradição local e na “cidade cerâmica” contribui para a auto-congruência, permitindo que o consumidor se veja a si próprio como alguém que aprecia cultura, autenticidade e *design* (Brito, 2022; Serra, 2019).

A lógica do luxo acessível na cerâmica também dialoga com dinâmicas mais amplas de patrimonialização e de turismo cultural. Projetos como o museu da cidade cerâmica ou exposições dedicadas a faianças históricas não apenas preservam e interpretam o património, como criam contextos de legitimação simbólica que podem ser apropriados pelas marcas e pelos produtores locais (Serra, 2019). Ao serem apresentados em espaços museológicos e em circuitos de curadoria especializada, objetos cerâmicos ganham estatuto de obra ou de peça de coleção, o que reforça a sua aura de luxo, ainda que, continuem disponíveis em segmentos de preço compatíveis com públicos de classe média, típico do *masstige* (Brito, 2022; Serra, 2019). Este movimento contribui para uma revalorização do artesanato enquanto prática contemporânea e para uma reconfiguração do próprio conceito de luxo, que passa a incluir critérios de autenticidade, enraizamento territorial e sustentabilidade cultural.

Finalmente, importa sublinhar que a articulação entre património, artesanato e luxo acessível na cerâmica não se esgota na lógica de mercado, tendo também implicações em termos de projeção internacional e de *soft power* cultural. O enquadramento proposto por Christofolletti na coletânea “Bens Culturais e Relações Internacionais” mostra que património material e imaterial, museus e políticas de salvaguarda podem ser entendidos como instrumentos de poder simbólico, capazes de projetar imagens de nação, cidade ou região no sistema internacional (C. A. F. da Silva, 2018). Neste sentido, peças cerâmicas posicionadas como luxo acessível podem funcionar como micro-embaixadores de um determinado território, ao circular em mercados turísticos, *concept stores* e redes online, condensando num objeto de uso quotidiano narrativas de história, identidade e criatividade. A cerâmica torna-se, assim, um ponto de encontro entre património e consumo, onde o artesanato se reconfigura como linguagem de marca e o luxo acessível se converte em veículo de afirmação cultural e de diferenciação competitiva no plano global (Brito, 2022; Durão, 2011; Serra, 2019).

2.2. Internacionalização e Vantagem Competitiva

2.2.1. Teorias de internacionalização

Nesta tese, a internacionalização é enquadrada a partir de três perspetivas consideradas particularmente adequadas ao objeto em análise: o Paradigma Eclético de *Dunning* (OLI), o modelo de Uppsala e a literatura sobre empresas *Born Globals/International New Ventures*. Estes quadros teóricos permitem combinar explicações económicas, processuais e empreendedoras, o que é coerente com a evidência empírica disponível sobre PME portuguesas e, em particular, sobre a indústria cerâmica e a economia criativa, onde a internacionalização se faz sobretudo via exportação, redes e valorização de recursos intangíveis (Carneiro & Dib, 2007; Mateus et al., 2016; Pereira & Pinto, 2018).

O Paradigma OLI sustenta que a empresa se internacionaliza, tipicamente através de investimento direto estrangeiro, quando dispõe simultaneamente de vantagens de propriedade (O), de localização (L) e de internalização (I) (Dunning, 1988, 2000, 2001, cit. em Pereira & Pinto, 2018). As vantagens de propriedade correspondem a ativos específicos como a tecnologia, marca, reputação, competências organizacionais e conhecimento que permitem superar os custos acrescidos de atuar no estrangeiro; as vantagens de localização decorrem de atributos dos mercados de destino; as vantagens de internalização explicam a opção por internalizar transações em vez de recorrer ao mercado quando os custos de transação são elevados (Buckley & Casson, 1976, cit. em Carneiro & Dib, 2007). Ainda que concebido a partir de grandes multinacionais e de estratégias intensivas em IDE, este paradigma é útil para identificar, na cerâmica portuguesa, recursos que podem ser lidos como vantagens de propriedade - como a qualidade, o *design*, a tradição produtiva e a ligação ao património azulejar - e colocar a questão de saber em que mercados e sob que formas de organização esses recursos são explorados (Mateus et al., 2016; Rocha, 2015). No entanto, a predominância de estratégias assentes em exportação e parcerias comerciais, em vez de IDE, faz com que a aplicação de OLI a PME exportadoras tenha de ser feita de forma crítica, valorizando o quadro analítico sem ignorar os seus limites descritivos (Carneiro & Dib, 2007; Pereira & Pinto, 2018).

O modelo de Uppsala desloca o foco para o processo de internacionalização, entendendo-o como um percurso gradual de aumento do envolvimento em mercados externos, baseado na aprendizagem experiencial e na redução da incerteza (Johanson &

Vahlne, 1977). A empresa decide dar o passo seguinte à medida que acumula conhecimento sobre os mercados estrangeiros e sobre as próprias operações, seguindo, em muitos casos, uma sequência de modos de entrada que vai da exportação esporádica à exportação via agentes e, em certos contextos, a formas de presença mais intensivas, e privilegiando, em fases iniciais, países psicologicamente próximos (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975 cit. em Pereira & Pinto, 2018). Para as PME portuguesas estudadas por Pereira and Pinto (2018), este modelo explica bem percursos incrementais de expansão, ainda que nenhuma empresa siga toda a cadeia de estabelecimento, permanecendo a exportação como modo dominante. Na cerâmica, Rocha (2015) mostra que a Recer iniciou a internacionalização em mercados europeus próximos e consolidou, ao longo do tempo, uma estratégia baseada na exportação e em relações estáveis com distribuidores, o que é compatível com a lógica incremental de Uppsala, mas sem evolução para IDE. Fação et al. (2025) chegam a conclusões semelhantes no caso da Costa Verde Porcelanas: a empresa constrói uma presença em mais de 50 países através de exportação direta e redes de distribuidores, combinando motivações reativas (limitação do mercado interno) e proativas (crescimento e diferenciação), o que reforça a importância da aprendizagem e das redes no processo de internacionalização de PME cerâmicas.

A literatura sobre *Born Globals* e *International New Ventures* surge quando se começa a observar empresas que se internacionalizam muito rapidamente, muitas vezes desde a sua fundação, contrariando a lógica *step-by-step* de Uppsala. Dominginhos and Simões (2004) mostram, numa revisão de 38 estudos empíricos, que embora existam diferenças na forma de definir estas empresas (percentagem mínima de exportações, prazo para atingir certos níveis de vendas externas), há um núcleo comum de características: papel central do empreendedor, importância do capital social e das redes, intensidade em conhecimento e elevada capacidade de aprendizagem em ambientes turbulentos. Um resultado particularmente relevante para esta tese é a identificação de *Born Globals* em setores tradicionais e maduros, incluindo empresas de artes e ofícios, o que demonstra que padrões de internacionalização acelerada não são exclusivos de indústrias *high-tech* (McAuley, 1999; Simões & Dominginhos, 2001, cit. em Dominginhos & Simões, 2004). Do ponto de vista teórico, os autores argumentam que o fenómeno *Born Global* não “invalida” Uppsala, mas obriga a restringir o seu campo de aplicação e a articular abordagens comportamentais, de redes e de recursos: o conhecimento experiencial

continua central, mas é adquirido de forma mais rápida e distribuída, através de alianças e cooperação internacional.

Carneiro and Dib (2007) mostram, numa análise comparativa, que nenhuma destas teorias explica sozinha a diversidade de percursos de internacionalização, defendendo a necessidade de abordagens complementares. Pereira and Pinto (2018) chegam a conclusão semelhante ao aplicar OLI, Uppsala e *Born Globals* a três PME portuguesas de setores distintos, concluindo que o modelo de Uppsala ajuda a compreender percursos graduais, enquanto a lógica *Born Global* se ajusta a empresas mais dinâmicas, com forte orientação externa desde cedo, e que, em todos os casos, as *networks* e o perfil do gestor são determinantes. No plano macro, o relatório sobre a economia criativa em Portugal sublinha que atividades culturais e criativas, incluindo setores ligados à “casa” e aos interiores, onde a cerâmica se insere, têm um peso crescente no emprego, no valor acrescentado e no comércio internacional, e que a competitividade externa portuguesa depende crescentemente da capacidade de combinar tradição, criatividade e diferenciação simbólica (Mateus et al., 2016). Neste contexto, o enquadramento tripartido adotado nesta tese - Paradigma OLI, modelo de Uppsala e literatura sobre *Born Globals* - oferece uma base conceptual robusta para analisar de que modo as estratégias de internacionalização da cerâmica portuguesa exploram recursos materiais e imateriais (como *design*, património e criatividade) e os projetam nos mercados externos enquanto potenciais instrumentos de *soft power* empresarial (Facão et al., 2025; Rocha, 2015).

2.2.2. Estratégias de internacionalização: o Global e o Local

A análise das estratégias de internacionalização das empresas portuguesas evidencia, de forma recorrente, a tensão entre a busca de integração global e a necessidade de resposta às especificidades locais dos mercados de destino (Pereira & Pinto, 2018; Rocha, 2015). Num contexto de globalização marcado pela mobilidade acrescida de bens, serviços, capitais, informação e modelos de negócio, a competitividade deixa de assentar apenas em fatores de custo, passando a depender cada vez mais de recursos imateriais como a inovação, a diferenciação simbólica e a capacidade de articular cultura, criatividade e economia. No caso da economia criativa onde se insere a cerâmica, esta articulação traduz-se na conversão de ativos culturais e criativos locais em propostas de valor

exportáveis, capazes de sustentar posicionamentos distintivos em cadeias de valor globais (Mateus et al., 2016).

A literatura de marketing internacional mostra que a entrada e a consolidação em mercados externos obrigam a gerir um *trade-off* entre padronização e adaptação do *marketing-mix* (Alon et al., 2021, cit. e Facão et al., 2025). Por um lado, a padronização de elementos centrais da oferta como a qualidade, o posicionamento e a identidade de marca, permite aproveitar economias de escala e assegurar coerência global; por outro, a adaptação seletiva a preferências, normas e contextos socioculturais específicos torna-se indispensável para garantir relevância local (Cavusgil, Knight, & Riesenberger, 2014, cit. em Facão et al., 2025). Estudos recentes sobre PME industriais apontam precisamente para estratégias híbridas de “glocalização”, nas quais se preserva um núcleo global da marca e se ajustam dimensões como formatos de produto, requisitos técnicos, comunicação e políticas de distribuição em função das características de cada mercado (Han, Goxe, & Freeman, 2024; Puthusserry et al., 2020, cit. em Facão et al., 2025).

O estudo de caso da Costa Verde Porcelanas ilustra esta lógica de atuação “entre o global e o local”. A empresa constrói uma identidade global associada à porcelana portuguesa de elevada qualidade para o canal profissional HoReCa, mas introduz adaptações finas ao nível do produto, por exemplo, pratos de maior diâmetro para o mercado norte-americano ou tigelas mais altas para mercados asiáticos, e responde a exigências regulatórias diferenciadas, como certificações obrigatórias em determinados países. Em paralelo, a Costa Verde opta por um modo de entrada assente na exportação direta via distribuidores especializados, combinando um controlo central sobre a oferta e o posicionamento com o aproveitamento do conhecimento de mercado e das redes locais destes parceiros, numa perspetiva coerente com a Teoria das Redes (Facão et al., 2025).

Resultados convergentes emergem noutros estudos sobre PME portuguesas. Pereira and Pinto (2018) mostram que, em três empresas de setores distintos, a exportação direta através de agentes, distribuidores ou *contractors* constitui o principal modo de entrada, permitindo simultaneamente reduzir o risco financeiro, manter contacto próximo com os mercados e construir gradualmente conhecimento e relações de confiança. Embora o modelo de Uppsala seja útil para explicar trajetórias incrementais, as autoras salientam que algumas empresas iniciam rapidamente a sua expansão para mercados geográfica e culturalmente dispersos, aproximando-se de lógicas *Born Global*, mas continuando a depender de redes de parceiros locais para interpretar e servir as especificidades de cada

contexto (Pereira & Pinto, 2018). Na indústria cerâmica, Rocha (2015) evidencia que a Recer estrutura a sua internacionalização sobretudo com base na exportação, inserindo-a numa estratégia de diferenciação que explora simultaneamente fatores tecnológicos, *design* e parcerias com outros produtores europeus, articulando assim recursos territoriais específicos com lógicas de inserção em redes globais de distribuição e projeto.

2.2.3. Marketing Internacional: ativos intangíveis e *branding*

Nas indústrias culturais e criativas, o marketing internacional depende cada vez mais de recursos intangíveis - conhecimento, criatividade, *design*, marca e reputação - sobretudo em setores em que o valor decorre do conteúdo simbólico e estético dos produtos. Em Portugal, as Indústrias Culturais e Criativas (ICC) são maioritariamente microempresas e PME inseridas em cadeias de valor complexas e centradas em talento, redes e capital de marca, registando produtividade e valor acrescentado acima do seu peso no emprego (Direção-Geral das Atividades Económicas (DGAE), 2018; Mateus et al., 2016). Quando a cerâmica é entendida como indústria cultural e criativa, o marketing internacional desloca-se da concorrência em preço para a construção de propostas de valor ancoradas em património, saber-fazer e *design* contemporâneo (Faustino, 2018; Mateus et al., 2016).

Neste enquadramento, a marca surge como dispositivo central de organização e exploração dos ativos intangíveis, funcionando como um sistema de associações que sintetiza identidade, personalidade e posicionamento (Aaker, 2015; Neumeier, 2008, cit. em J. P. M. da Silva & Baggio, 2024). Mais do que um nome ou logótipo, a marca configura uma promessa de benefícios funcionais, emocionais, de autoexpressão e sociais, cuja consistência gera capital de marca e lealdade, fator crítico em mercados globalizados (Aaker, 2015; Wheeler, 2012, cit. em J. P. M. da Silva & Baggio, 2024). O *branding* corresponde, assim, a um processo contínuo de gestão da relação entre pessoas e marcas, alinhando aquilo que a organização é, faz e comunica com as perceções e experiências dos públicos, o que se torna decisivo quando as marcas atuam simultaneamente em vários países (Ferreira, 2021; Neumeier, 2008; Wheeler, 2012, cit. em J. P. M. da Silva & Baggio, 2024).

O marketing de lugares e o *branding* territorial estendem estes princípios à escala de cidades, regiões e países, tratando os territórios como marcas que competem pela atração de visitantes, investimento, talento e atenção mediática (Kotler & Gertner, 2002; Ocke &

Ikeda, 2014, cit. em J. P. M. da Silva & Baggio, 2024). A marca territorial é entendida como expressão da identidade social e cultural de um lugar - combinando símbolo gráfico, cores e slogan - que comunica a sua proposta de valor e personalidade competitiva (Peralta, 2009; Costa, 2010, cit. em J. P. M. da Silva & Baggio, 2024). Revisões sobre *branding* territorial mostram que a criação de marcas de cidades e países exige articular identidade, personalidade e posicionamento com metodologias participativas e indicadores de atratividade, evidenciando que a gestão estratégica da marca-território pode reforçar a competitividade internacional de setores culturais e criativos (Anholt, 2017; Resonance Consultancy, 2021; Bloom Consulting, 2021, cit. em J. P. M. da Silva & Baggio, 2024; Sousa, 2007).

A cerâmica portuguesa tem sido enquadrada nesta lógica através de iniciativas de *branding* coletivo, em particular o projeto “Ceramics Portugal Does It Better”, promovido pela APICER. Assente num estudo estratégico e na definição de mercados-alvo prioritários, o projeto operacionaliza uma marca-setor através de stands institucionais em feiras internacionais, materiais de comunicação bilingues, publicações sobre “tradição e inovação” e conteúdos audiovisuais, associando à cerâmica portuguesa atributos intangíveis como tradição, saber-fazer, *design*, inovação, qualidade e tecnologia (APICER, 2016). Esta estratégia aproxima-se simultaneamente das lógicas de *branding* territorial, ao posicionar a cerâmica como “embaixadora” de Portugal e da economia criativa, ao tratar os produtos cerâmicos como bens culturais e criativos intensivos em *design* e inseridos em cadeias de valor globais (Direção-Geral das Atividades Económicas (DGAE), 2018; Mateus et al., 2016).

Ao nível micro, o estudo de caso da Costa Verde ilustra como uma PME industrial portuguesa da porcelana de mesa mobiliza ativos intangíveis para sustentar o marketing internacional (Facão et al., 2025). A empresa combina competências produtivas consolidadas com o desenvolvimento de coleções de *design* e a construção de relações de longo prazo com clientes e distribuidores, baseadas em confiança e reputação, atuando hoje em mais de 50 mercados com forte orientação exportadora. A estratégia de marketing internacional da Costa Verde privilegia a diferenciação pela qualidade, pelo *design* ajustado às preferências locais e pelo serviço especializado em segmentos profissionais exigentes, em articulação com a reputação do “Made in Portugal” em hotelaria, restauração e retalho especializado (Facão et al., 2025; Sousa, 2007).

A literatura sobre luxo acessível e *masstige* oferece uma grelha útil para interpretar determinados segmentos da cerâmica decorativa e de autor como “luxo acessível” em mercados globais (Brito, 2022). O segmento *masstige* é definido como aquele em que marcas com princípios do luxo tradicional - qualidade elevada, *design* distintivo, prestígio simbólico - adotam estratégias de preço e distribuição que tornam esse prestígio acessível à classe média, mantendo uma certa aura de exclusividade (Paul, 2019; Kumar et al., 2020, cit. em Brito, 2022). O estudo empírico de Brito (2022) mostra que, nas *masstige brands*, a preferência pela marca é explicada sobretudo por qualidade percebida, auto-congruência entre a personalidade da marca e o “ideal de eu” do consumidor, e efeito *bandwagon*, enquanto intenção de compra, disposição para pagar um prêmio e recomendação surgem como principais consequências desse vínculo. Transposta para a cerâmica de *design*, esta lógica sugere que muitos produtos podem ser posicionados como bens de prestígio relativamente acessíveis, que incorporam narrativas de origem, artesanato e estilo de vida, centrais para a sua diferenciação e aceitação em mercados internacionais (Brito, 2022; Faustino, 2018).

Por fim, a literatura sobre marketing cultural e *design* ajuda a operacionalizar estes princípios em práticas concretas de comunicação e relação com públicos. Ferreira (2021) defende que o marketing aplicado à cultura deve ser entendido como ferramenta ao serviço da missão cultural, implicando planos de marketing construídos a partir de análise situacional rigorosa, definição de objetivos claros e estratégias de comunicação coerentes com os valores e a identidade do projeto. No caso da cerâmica portuguesa, isto traduz-se na necessidade de articular elementos relativamente estáveis da identidade de marca - como a referência à origem portuguesa, ao património e ao saber-fazer - com adaptações seletivas do *marketing-mix* (produto, comunicação, canais) às especificidades culturais, funcionais e regulatórias de cada mercado de destino, apoiando processos de internacionalização sustentados por ativos intangíveis fortes (Facão et al., 2025).

2.2.4. *Soft power* empresarial na internacionalização: reputação e confiança

No processo de internacionalização, o *soft power* empresarial funciona como um recurso estratégico para reduzir incerteza e tornar a empresa mais atraente aos olhos de consumidores, distribuidores e outros parceiros estrangeiros. Neto and Souza-Filho (2016) mostram que o *soft power* atua como variável moderadora entre o efeito “made

in”, a preferência pelo produto e a efetiva internacionalização, sugerindo que os ativos simbólicos da empresa e do país de origem potenciam a passagem de uma boa imagem abstrata para decisões concretas de compra e de negócio. Ao projetar, de forma coerente, elementos culturais, estéticos e valorativos que ressoam positivamente nos mercados-alvo, a organização atenua a “liability of foreignness” e sinaliza que é um ator legítimo e desejável naquele contexto, facilitando a entrada e expansão em novos mercados. Deste modo, o *soft power* deixa de ser apenas uma qualidade difusa e passa a ser incorporado em decisões operacionais de internacionalização, como a escolha de mercados, posicionamentos de marca e parcerias locais.

Nesta lógica, reputação é o primeiro grande resultado visível do uso eficaz do *soft power* na internacionalização. O *Global Soft Power Index* mostra que reputação, a par de familiaridade e influência percebida, é um indicador central de *soft power* e está diretamente ligada à atratividade de um país como origem de bens e serviços (Soni & Thomson, 2020). Para as empresas, isto significa que um trabalho consistente de construção de imagem em que a marca corporativa se associa a atributos positivos do país de origem e a narrativas culturais valorizadas reforça percepções de qualidade, seriedade e responsabilidade, que são decisivas quando parceiros externos avaliam com quem querem trabalhar. Soni and Thomson (2020) sublinham que existe uma relação simbiótica entre marca-nação e marcas corporativas: empresas fortes alimentam a reputação internacional do país e, simultaneamente, beneficiam do “halo” reputacional que esse país já possui, o que é particularmente relevante em setores culturais e criativos em que a origem é parte da proposta de valor.

A confiança é o segundo pilar através do qual o *soft power* empresarial se converte em vantagem no processo de internacionalização, porque condiciona a profundidade, a estabilidade e o horizonte temporal das relações estabelecidas nos mercados externos. Varela, Costa and Godinho (2017) mostram, no domínio da diplomacia científica, que o conhecimento e a cooperação só se transformam em *soft power* efetivo quando assentes em trajetórias de credibilidade e confiança acumuladas entre os atores. Por analogia, quando uma empresa projeta para o exterior uma combinação consistente de reputação positiva e comportamentos que confirmam essa imagem - cumprimento de compromissos, transparência, respeito cultural, investimento em relações de longo prazo - cria um capital de confiança que reduz a percepção de risco dos parceiros estrangeiros e facilita acordos duradouros de distribuição, co-desenvolvimento ou *co-branding*. No

modelo de Neto and Souza-Filho (2016), isso expressa-se no facto de o *soft power* reforçar simultaneamente o efeito do “made in” na preferência pelos produtos e da preferência na internacionalização, indicando que a confiança gerada pela atração simbólica é o mecanismo que converte boa imagem em transações e relações internacionais efetivas.

2.2.5. Cultura e identidade local como fontes de vantagem competitiva

A cultura e a identidade local podem ser conceptualizadas como recursos estratégicos que articulam valor simbólico e valor económico, convertendo património, práticas e imaginários territoriais em vetores de diferenciação competitiva num contexto de mercados saturados de bens materiais indiferenciados. A economia criativa evidencia que bens e serviços ancorados em significados culturais localizados (ligados a estilos de vida, tradições, linguagens visuais e narrativas históricas) funcionam como ativos imateriais que sustentam formas de “soft innovation”, centradas na estética e no apelo intelectual mais do que em ganhos meramente funcionais (Faustino, 2018). Esta ancoragem simbólica torna os produtos menos substituíveis, reforça laços emocionais e identitários com os públicos e cria barreiras à imitação, elementos centrais na construção de vantagens competitivas difíceis de replicar.

No plano territorial, a cultura e a criatividade estruturam estratégias de desenvolvimento e especialização inteligente que usam a identidade local como núcleo de clusters criativos e de políticas urbanas orientadas para a diferenciação. Estudos sobre a economia criativa em Portugal mostram que setores intensivos em conteúdos culturais, como o *design*, o artesanato, o património histórico-cultural e o turismo cultural, geram emprego qualificado, sustentam cadeias de valor baseadas em conteúdos simbólicos e contribuem para posicionar cidades e regiões em nichos internacionais de maior valor acrescentado (Mateus et al., 2016). A articulação entre recursos culturais próprios, *branding* territorial e redes urbanas criativas permite simultaneamente reforçar coesão social e projetar uma imagem distintiva no cenário global, transformando a identidade local num ativo competitivo duradouro (Faustino, 2018).

Ao nível organizacional, a apropriação estratégica da cultura e da identidade local manifesta-se em decisões de *design*, comunicação e curadoria que fazem da marca um mediador entre valores culturais específicos e linguagens contemporâneas. Ferreira

(2021) evidencia que projetos culturais e marcas que trabalham o *design* como interface entre referências culturais situadas, como património, memória e práticas criativas locais, e formatos comunicacionais atuais constroem propostas de valor mais memoráveis, aumentam o envolvimento dos públicos e reforçam o reconhecimento e a reputação no ecossistema cultural e de mercado. Quando estes elementos identitários são integrados de forma coerente em produtos, serviços e experiências, evitando tanto a folclorização como a neutralização cultural, o capital simbólico e a pertença territorial convertem-se em preferência de escolha, lealdade e capacidade de afirmação em mercados concorrenciais, isto é, em verdadeira vantagem competitiva sustentada (Ferreira, 2021; Mateus et al., 2016).

2.3. Setor da Cerâmica Portuguesa

2.3.1. Caraterização do setor

A internacionalização da cerâmica portuguesa deve ser compreendida como um processo multidimensional, no qual fatores económicos, organizacionais, tecnológicos e simbólicos se articulam de forma contínua (Rocha, 2015). No caso português, esta realidade torna-se particularmente visível num setor que alia tradição produtiva, identidade cultural, capacidade técnica e crescente orientação para os mercados externos, o que o torna especialmente relevante para uma análise que cruza internacionalização e ativos intangíveis. A literatura indica, aliás, que a indústria cerâmica nacional se tem afirmado pela combinação entre qualidade, inovação, *design*, qualificação de recursos humanos e reforço da presença internacional, elementos que sustentam a sua competitividade em mercados cada vez mais exigentes (APICER – Associação Portuguesa das Indústrias de Cerâmica e de Cristalaria, 2016).

Do ponto de vista conceptual, a internacionalização pode ser entendida como o processo através do qual a empresa adapta a sua estratégia, os seus recursos e a sua atuação a contextos de mercado além-fronteiras. Rocha (2015), ao sistematizar os principais contributos teóricos, mostra que este processo não se resume à exportação, antes envolvendo diferentes formas de entrada, distintos níveis de compromisso organizacional e vários graus de controlo sobre as operações externas. Nesta perspetiva, internacionalizar não significa apenas vender para o exterior, mas desenvolver capacidades que permitam

competir de forma sustentada em contextos internacionais, adequando produtos, canais, relações e posicionamento às exigências específicas de cada mercado.

No caso da cerâmica portuguesa, esta dinâmica adquire características próprias. Trata-se de um setor historicamente enraizado no território, sustentado na abundância e qualidade das matérias-primas, na experiência acumulada ao longo de gerações e na consolidação de importantes polos produtivos, nomeadamente na região Centro (APICER – Associação Portuguesa das Indústrias de Cerâmica e de Cristalaria, 2016). A evolução histórica da indústria demonstra que a cerâmica portuguesa não se desenvolveu apenas enquanto atividade manufatureira, mas também como expressão de saber-fazer, criatividade e especialização produtiva, o que contribuiu para a sua diferenciação progressiva no plano nacional e internacional (Barata, 2014; Durão, 2011).

A este respeito, a obra *Cerâmica Portuguesa: Tradição e Inovação* sublinha que o setor nacional soube transformar herança histórica em capacidade contemporânea de afirmação externa. De acordo com a obra, a cerâmica portuguesa tem vindo a projetar-se internacionalmente através da combinação entre tradição e modernidade, qualidade das matérias-primas, execução cuidada, inovação tecnológica, *design* e adaptação a mercados com exigências distintas. Esta leitura é particularmente relevante para a presente dissertação, uma vez que reforça a ideia de que a competitividade internacional da cerâmica portuguesa não assenta apenas em variáveis económicas ou produtivas, mas também em elementos identitários e simbólicos que valorizam a imagem do produto e do país de origem (APICER – Associação Portuguesa das Indústrias de Cerâmica e de Cristalaria, 2016).

Neste contexto, a internacionalização da cerâmica portuguesa pode ser lida à luz de diferentes abordagens teóricas. Entre as mais relevantes encontra-se a perspetiva das vantagens competitivas, segundo a qual as empresas se internacionalizam quando conseguem desenvolver atributos distintivos suficientemente fortes para competir fora do mercado doméstico. Rocha (2015) mostra que, no setor cerâmico, essas vantagens podem estar associadas à qualidade do produto, ao *design*, à inovação, à flexibilidade produtiva, à capacidade de resposta a tendências de mercado e ao posicionamento em segmentos mais valorizados. Em linha com esta leitura, várias fontes setoriais destacam que as empresas portuguesas mais competitivas foram precisamente as que souberam afastar-se de uma lógica assente exclusivamente no preço, apostando antes em diferenciação, valor acrescentado e sofisticação da oferta (Barata, 2014; Rocha, 2015).

A abordagem por estágios também ajuda a interpretar a trajetória de muitas empresas do setor. Em vez de uma expansão imediata e intensiva, a internacionalização surge frequentemente de forma gradual, através da acumulação de experiência, do aprofundamento do conhecimento sobre mercados externos e da consolidação progressiva de relações comerciais. Embora esta leitura não explique todos os percursos, ela ajusta-se a muitas empresas da cerâmica portuguesa, cuja presença internacional começou em processos de exportação e foi sendo consolidada com maior especialização, diversificação de destinos e reforço da estrutura comercial. Rocha (2015) assinala precisamente que a internacionalização tende a exigir aprendizagem contínua, ajustamento estratégico e crescente compromisso com os mercados externos, sobretudo quando a concorrência internacional se intensifica.

Por outro lado, a perspetiva das redes revela-se particularmente útil para compreender a realidade da cerâmica portuguesa. A inserção em redes de clientes, distribuidores, prescritores, arquitetos, agentes e parceiros institucionais pode facilitar o acesso a mercados, reduzir incertezas e criar oportunidades de expansão. No setor cerâmico, em que a confiança, a reputação, a capacidade de personalização e a resposta técnica são valorizadas, o desenvolvimento de relações estáveis constitui um ativo estratégico importante. O próprio relatório de Rocha (2015) evidencia que, em muitos casos, a atuação internacional se apoia em distribuidores, agentes, alianças estratégicas e relações de proximidade comercial, enquanto as fontes setoriais mostram que a projeção internacional da cerâmica portuguesa resulta também de ações coletivas de promoção externa e de construção de imagem agregada do setor (APICER, 2016; Rocha, 2015).

A dimensão coletiva da internacionalização é, aliás, um dos traços mais relevantes do setor. O projeto “Ceramics Portugal Does It Better” mostra que a promoção internacional da cerâmica portuguesa foi concebida como uma ação coordenada, orientada para reforçar a imagem do setor em mercados externos estratégicos. Segundo a APICER, esta estratégia assentou na valorização do saber-fazer, da tradição, da herança, do *design*, da inovação, da qualidade e da tecnologia, tendo como objetivo afirmar uma imagem coletiva forte da cerâmica portuguesa nos contextos internacionais. Esta formulação é altamente pertinente para a presente investigação, na medida em que demonstra que a internacionalização do setor não depende apenas das capacidades isoladas de cada empresa, mas também da mobilização de narrativas comuns, símbolos partilhados e atributos reputacionais que funcionam como recursos de legitimidade externa (APICER, 2016).

A este nível, a ligação entre internacionalização e ativos intangíveis torna-se particularmente evidente. A cerâmica portuguesa transporta, para além do valor utilitário do produto, um conjunto de significados associados à autenticidade, ao território, ao património, ao *design* e à cultura material portuguesa. A obra Cerâmica Portuguesa: Tradição e Inovação enfatiza precisamente que o setor é reconhecido como depositário de uma forte identidade social e cultural, enquanto se afirma por inovação, excelência e imagem global. Esta combinação entre base material e valor simbólico torna a cerâmica especialmente apta a gerar formas de diferenciação que extravasam a lógica produtiva estrita, contribuindo para a criação de prestígio, reputação e reconhecimento externo (APICER – Associação Portuguesa das Indústrias de Cerâmica e de Cristalaria, 2016).

Acresce que vários estudos demonstram que a indústria cerâmica portuguesa se viu obrigada, ao longo do tempo, a responder a pressões competitivas intensas, o que reforçou a necessidade de reestruturação, modernização e orientação exportadora. O estudo histórico sobre a indústria cerâmica em Leiria evidencia que a sobrevivência e crescimento de diversas empresas dependeram da capacidade de investir, inovar, diversificar mercados e adaptar o produto às exigências de clientes externos. Do mesmo modo, o trabalho de Durão (2011) demonstra que, no subsector da cerâmica utilitária e decorativa, a criação de valor passou progressivamente pela conjugação de conhecimento tecnológico, criatividade, *design* e adaptação às novas realidades económicas e sociais. Assim, a internacionalização surge não apenas como opção estratégica, mas como resposta estrutural à transformação dos mercados e à necessidade de afirmação competitiva (Barata, 2014; Durão, 2011).

A revista Kéramica (2012) acrescenta ainda um elemento relevante a esta análise, ao associar a competitividade internacional do setor a fatores imateriais como reputação, responsabilidade social, comunicação e imagem. Embora centrada na responsabilidade social, a publicação mostra que as empresas da cerâmica tendem a integrar cada vez mais dimensões intangíveis nas suas estratégias, reconhecendo que o sucesso sustentável não decorre apenas da maximização de resultados de curto prazo, mas também da forma como a organização se relaciona com *stakeholders*, comunica os seus valores e constrói confiança nos mercados. Em contexto internacional, esta valorização dos fatores imateriais contribui para reforçar a diferenciação setorial e para consolidar uma imagem mais robusta e credível da cerâmica portuguesa (APICER – Associação Portuguesa das Indústrias de Cerâmica e de Cristalaria, 2012).

Em síntese, a internacionalização da cerâmica portuguesa pode ser entendida como o resultado da articulação entre competências produtivas, aprendizagem progressiva, redes de relacionamento, estratégias coletivas de promoção e valorização de ativos intangíveis. A literatura e as fontes setoriais analisadas convergem na ideia de que o setor se afirma externamente não apenas pela capacidade de produzir, mas pela capacidade de combinar qualidade, *design*, inovação, tradição e identidade. Para uma dissertação centrada no *soft power* empresarial, esta leitura é especialmente relevante, porque permite sustentar que a presença internacional da cerâmica portuguesa se constrói também através da mobilização de recursos simbólicos e culturais que reforçam a atratividade do produto, das marcas e, em última instância, da própria imagem de Portugal nos mercados internacionais (APICER – Associação Portuguesa das Indústrias de Cerâmica e de Cristalaria, 2016; APICER, 2016; Rocha, 2015).

2.3.2. Cultura, identidade e imagem da cerâmica portuguesa no exterior

A cerâmica portuguesa afirma-se como um património cultural e simbólico que excede a sua função utilitária, constituindo uma expressão material de memória, continuidade histórica e saber-fazer acumulado. Neste sentido, Serra (2019) sustenta que a história da cerâmica em Portugal se caracteriza por continuidades e inovações, cruzamentos culturais e uma tensão persistente entre funcionalidade e valor decorativo, o que reforça a sua relevância enquanto manifestação identitária da cultura portuguesa (Serra, 2019). Em consonância, a APICER refere que a cerâmica nacional deve ser entendida não apenas como produto industrial, mas também como repositório de saberes e de uma forte identidade social e cultural, em que tradição e modernidade se articulam como fatores distintivos (APICER – Associação Portuguesa das Indústrias de Cerâmica e de Cristalaria, 2016).

Essa identidade projeta-se de modo particularmente expressivo através do azulejo, que a própria APICER define como “a expressão artística diferenciadora da cultura portuguesa no mundo”, assumindo-se, assim, como um dos mais relevantes emblemas da representação externa de Portugal (APICER – Associação Portuguesa das Indústrias de Cerâmica e de Cristalaria, 2016). A perceção internacional da cerâmica portuguesa constrói-se, por isso, na interseção entre herança cultural, criatividade, *design* e capacidade de reinvenção, permitindo que elementos tradicionais sejam reinterpretados

em linguagens contemporâneas sem perda da sua matriz identitária (APICER – Associação Portuguesa das Indústrias de Cerâmica e de Cristalaria, 2016). Neste quadro, a valorização da cerâmica portuguesa no exterior não decorre apenas da qualidade técnica dos produtos, mas também da sua associação a uma imagem de autenticidade, singularidade estética e profundidade cultural (APICER – Associação Portuguesa das Indústrias de Cerâmica e de Cristalaria, 2016; Rocha, 2015).

No plano internacional, a imagem da cerâmica portuguesa é ainda reforçada por atributos intangíveis ligados à notoriedade, à diferenciação e à comunicação de valor. A literatura setorial mostra que a competitividade externa depende crescentemente de fatores como *design*, inovação, marca e reputação, sendo estes essenciais para consolidar uma perceção favorável nos mercados internacionais (Rocha, 2015). Paralelamente, a APICER sublinha que a internacionalização do setor exige investimento em fatores imateriais de competitividade, o que permite concluir que a cerâmica portuguesa se afirma no exterior não só como bem industrial, mas também como veículo de identidade cultural e imagem nacional, contribuindo para uma projeção internacional distintiva de Portugal (APICER – Associação Portuguesa das Indústrias de Cerâmica e de Cristalaria, 2012, 2016).

2.4. Proposições de Investigação

A investigação qualitativa de cariz exploratório exige a formulação de proposições teóricas que orientem a recolha e análise de dados empíricos, articulando os quadros conceptuais mobilizados com a realidade observável (Yin, 2018). Para Eisenhardt (1989) sublinha, a construção de teoria a partir de estudos de caso constitui uma das melhores pontes entre a evidência qualitativa rica e a investigação dedutiva convencional, razão pela qual a explicitação de proposições representa um momento estruturante na arquitetura metodológica desta dissertação.

As proposições (P) apresentadas na Tabela 1 assumem um carácter heurístico e relacional, visando orientar a análise dos casos sem pretensões de generalização estatística, mas procurando compreender os mecanismos através dos quais as empresas de cerâmica portuguesa convertem recursos culturais e simbólicos em vantagens competitivas nos mercados internacionais (Stake, 1995).

Tabela 1 - Proposições de Investigação

Constructos	Dimensões	Autores	Proposições de Investigação (P)
Soft Power Empresarial	Atração Cultural Credibilidade Legitimidade Influência não coerciva Conversão de recursos	Nye (2004, 2021) Bell (2016) Hocking e Melissen (2005) Holt (2004) Anholt (2013)	P1: Empresas de cerâmica que mobilizam conscientemente o património cultural português tendem a exercer maior <i>soft power</i> nos mercados internacionais. P2: A credibilidade e a autenticidade percebidas condicionam a eficácia do <i>soft power</i> empresarial das empresas de cerâmica portuguesa.
Cultura e Identidade Local	Património material e imaterial Artesanato tradicional Narrativas históricas Identidade regional Simbolismo cultural	Holt (2004) Anholt (2013) Chaves (2023) Pimentel de Brito (2016) Varela et al. (2017)	P3: A integração de narrativas de identidade local na comunicação institucional contribui para uma maior diferenciação nos mercados internacionais. P4: A valorização do artesanato e das técnicas tradicionais constitui um recurso raro e difícil de imitar que pode sustentar vantagem competitiva.
Marca-País e Efeito País de Origem	"Made in Portugal" Efeito país de origem Estereótipos nacionais Reconhecimento internacional Diplomacia cultural	Anholt (2013) Mooij (2019) Pimentel de Brito (2016) Varela et al. (2017) Chaves (2023)	P5: A associação ao "Made in Portugal" tende a aumentar a perceção de autenticidade e qualidade dos produtos cerâmicos nos mercados externos. P6: O efeito "Made in Portugal" tende a ser mais positivamente interpretado em mercados com afinidade cultural, histórica ou linguística, incluindo comunidades lusófonas.
Património, Artesanato e Posicionamento Premium	Reinterpretação da tradição Design contemporâneo <i>Savoir-faire</i> Luxo acessível Diferenciação premium	Holt (2004) Anholt (2013) Nye (2004) Bell (2016) Pimentel de Brito (2016)	P7: Empresas que equilibram tradição e inovação através de design contemporâneo posicionam-se mais eficazmente no segmento premium internacional. P8: A combinação de exclusividade artesanal com preços competitivos é uma estratégia eficaz de penetração em mercados maduros.
Estratégias de Internacionalização	Proatividade internacional Seleção de mercados Modos de entrada Networking Feiras e eventos	Nye (2004, 2021) Varela et al. (2017) Bell (2016) Pimentel de Brito (2016) Lobo-Fernandes (2005)	P9: A combinação de recursos tangíveis e intangíveis, incluindo reputação, relações e capacidade produtiva, potencia o sucesso sustentado na internacionalização das empresas de cerâmica portuguesa.

	Diplomacia empresarial		P10: A participação em redes internacionais reforça o efeito de <i>soft power</i> das empresas de cerâmica portuguesa.
Vantagem Competitiva Sustentável	Diferenciação Recursos únicos Barreiras à imitação Valor percebido Reputação internacional	Nye (2004, 2021) Bell (2016) Pimentel de Brito (2016) Kreutz (2005)	P11: A conversão de recursos culturais em ativos estratégicos contribui para criar barreiras à imitação por concorrentes não-portugueses. P12: O <i>soft power</i> empresarial intermedeia a relação entre recursos culturais/identitários e o desempenho internacional das empresas.

Fonte: Elaboração própria com base na revisão da literatura.

3.1. Abordagem Metodológica

A metodologia adotada neste estudo alinha-se com a natureza do problema e dos objetivos de investigação, optando por uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. Esta opção é a mais adequada quando se pretende compreender, em profundidade, significados, interpretações e práticas organizacionais associados a fenómenos complexos e contextualizados, como é o caso da mobilização da cultura e da identidade local como recursos de *soft power* empresarial (Miller et al., 2023; Priya, 2021). Neste estudo, importa analisar não apenas o que as empresas fazem, mas também como interpretam, legitimam e comunicam a dimensão cultural das suas estratégias de internacionalização, o que reforça a pertinência de um desenho qualitativo.

Como estratégia de investigação, recorre-se a um estudo de casos múltiplos, envolvendo sete empresas do setor da cerâmica portuguesa com atividade exportadora: Costa Verde, Almas Design, Cortiça e Netos e O Cactu. A opção por casos múltiplos permite comparar diferentes formas de apropriação da cultura e da identidade local, bem como distintas configurações de *soft power* empresarial e trajetórias de internacionalização, aumentando a robustez analítica do estudo (Miller et al., 2023; Priya, 2021). Os casos foram selecionados de forma intencional, privilegiando empresas com marca própria, presença em mercados externos e ligação reconhecida ao património e ao imaginário cultural português, o que se adequa à lógica de seleção informada típica do estudo de caso qualitativo (Priya, 2021).

A recolha de dados assenta, sobretudo, em entrevistas semiestruturadas a gestores ou responsáveis com conhecimento direto das estratégias de marca, internacionalização e uso de elementos culturais nas respetivas empresas. Este instrumento permite explorar, com flexibilidade, as experiências e interpretações dos atores organizacionais, mantendo ao mesmo tempo uma orientação clara para os objetivos do estudo (Miller et al., 2023). O guião de entrevista encontra-se estruturado em cinco partes, organizadas de forma a cobrir, de modo progressivo, as principais dimensões analíticas do estudo. A primeira parte dedica-se à caracterização sociodemográfica do entrevistado, com o objetivo de enquadrar o perfil dos participantes. A segunda incide sobre a história da empresa e o seu processo de internacionalização, procurando compreender a origem, a ligação territorial, a evolução produtiva, os mercados externos e os modos de entrada adotados. A terceira

explora a relação entre cultura, identidade e portugalidade, visando identificar de que forma estes elementos são incorporados na marca, nos produtos e na sua comunicação. A quarta centra-se na estratégia e na vantagem competitiva, analisando os fatores distintivos da empresa, o papel da narrativa cultural e os mecanismos de credibilização internacional. Por fim, a quinta parte aborda os desafios e perspetivas futuras da internacionalização, incluindo os principais constrangimentos, os objetivos estratégicos e o potencial reforço da identidade portuguesa no setor.

Em complemento, recorre-se à análise documental de fontes institucionais, como websites oficiais, materiais de comunicação e outros documentos públicos relevantes. Esta triangulação permite confrontar as informações recolhidas nas entrevistas com os discursos e materiais produzidos pelas próprias empresas, reforçando a credibilidade e a consistência interpretativa do estudo (Miller et al., 2023). A combinação entre entrevistas semiestruturadas e análise documental oferece, assim, uma visão mais abrangente sobre o papel da cultura e da identidade local como recursos de *soft power* na internacionalização da cerâmica portuguesa.

Através desta metodologia, pretende-se assegurar a resposta aos objetivos da investigação com profundidade analítica e coerência entre o objeto de estudo e a estratégia metodológica escolhida.

3.2. Seleção dos Participantes

Foram selecionadas empresas do setor da cerâmica portuguesa com atividade exportadora, de modo a assegurar a pertinência dos casos face ao objetivo do estudo. A seleção dos participantes foi realizada através de uma amostragem não probabilística por julgamento, também entendida como amostragem intencional, orientada pela relevância informativa de cada caso para o fenómeno em análise.

Os critérios definidos para a escolha das empresas foram: a pertença ao setor da cerâmica portuguesa, a existência de atividade exportadora ou presença em mercados externos, a ligação reconhecida ao património, à cultura e à identidade local, e a disponibilidade de gestores ou responsáveis com conhecimento direto das estratégias de marca, internacionalização e comunicação. Estes critérios permitiram identificar casos adequados a uma análise aprofundada e comparativa.

No que respeita aos participantes, optou-se por entrevistar gestores ou responsáveis das empresas, por serem os intervenientes mais habilitados para fornecer informação sobre decisões estratégicas, construção da marca e incorporação de elementos culturais nas práticas de internacionalização. Esta escolha permitiu recolher dados mais consistentes e diretamente relacionados com os objetivos da investigação.

A seleção foi, assim, conduzida de forma criterial e intencional, privilegiando a acessibilidade aos casos adiante apresentados, a sua relevância analítica e a diversidade necessária para permitir comparação entre empresas. Esta opção é coerente com a lógica do estudo de casos múltiplos, em que a profundidade da análise e a adequação dos participantes ao problema de investigação são mais relevantes do que a representatividade estatística.

Caso A - Costa Verde

A Costa Verde iniciou a sua atividade em 1992 e afirma-se como uma das empresas mais modernas do setor da porcelana, distinguindo-se pela aposta contínua na inovação, no desenvolvimento de novos produtos e na incorporação de tecnologia avançada nos seus processos produtivos. A empresa está sediada no distrito de Aveiro e apresenta uma forte vocação exportadora, com presença em diversos mercados internacionais, sendo reconhecida pelo fabrico de porcelana para uso doméstico, hotelaria e restauração.

A empresa apresenta-se como um projeto assente na modernização do setor e na valorização da qualidade técnica e estética do produto, combinando capacidade industrial com uma estratégia orientada para a internacionalização. A sua comunicação institucional destaca a inovação, a melhoria contínua e a exportação como elementos centrais da sua identidade empresarial.

Caso B - Almas Design

A Almas Design é uma empresa portuguesa centrada na produção de vasos e peças decorativas, combinando uma longa tradição industrial com *design* contemporâneo. Segundo a informação institucional disponível, a empresa foi fundada em 1908 e é atualmente gerida pela família Abrantes, mantendo a produção em Portugal e associando a sua atividade à criação de peças com forte componente estética e decorativa.

A marca apresenta-se como uma empresa orientada pelo *design*, com colaboração de designers internacionais premiados e uma clara vocação exportadora, vendendo para

mercados em diferentes países. A sua identidade assenta na conjugação entre tradição, tecnologia de fabrico e inovação formal, procurando posicionar-se como uma referência na produção de peças decorativas de elevada qualidade.

Caso C - Cortiço e Netos

A Cortiço e Netos é uma empresa familiar ligada à conservação e comercialização de azulejos portugueses descontinuados e de outras peças cerâmicas com valor histórico e patrimonial. A sua atividade desenvolveu-se sobretudo entre 1979 e 2013, período em que a família se dedicou à recolha, armazenamento e venda de linhas descontinuadas de revestimentos cerâmicos e loiças sanitárias produzidas por fábricas portuguesas.

A empresa destaca-se pela valorização do património industrial e cerâmico português, funcionando como um espaço de preservação da memória material associada à produção nacional de azulejaria. Os produtos disponibilizados são apresentados como peças originais e únicas, com forte ligação à história da produção cerâmica em Portugal, o que reforça a dimensão cultural e identitária do projeto.

Caso D - O Cactu

A O Cactu é uma marca portuguesa de decoração de interiores fundada por Cláudia e Filipe, em 2020, com origem em Barcelos, que alia a tradição do artesanato nacional a uma estética contemporânea, minimalista e sustentável. A marca desenvolve peças de decoração, como vasos, cerâmicas e têxteis para o lar, todas produzidas manualmente em Portugal, valorizando a autenticidade, o saber-fazer local e a qualidade dos materiais.

Ao comunicar-se como uma marca “made in Portugal”, a O Cactu reforça uma narrativa assente na herança cultural portuguesa, no *design* artesanal e na criação de ambientes que combinam simplicidade, conforto e identidade.

3.3. Instrumento

A recolha de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, por se tratar de um instrumento particularmente adequado para captar perceções, interpretações e experiências em contextos organizacionais complexos. Este formato combina uma orientação temática prévia com flexibilidade na condução da conversa, permitindo

aprofundar dimensões relevantes emergentes durante a entrevista e obter informação mais rica e contextualizada (Naz, 2022; Quintela Do Carmo et al., 2024).

No presente estudo, esta opção justifica-se pelo facto de o fenómeno em análise envolver a mobilização da cultura e da identidade local como recursos de *soft power*, o que exige acesso não apenas a factos, mas também aos significados que os gestores atribuem às suas práticas. O guião de entrevista encontra-se no Apêndice I, e foi concebido para garantir comparabilidade entre casos, sem comprometer a abertura necessária à exploração das especificidades de cada empresa (Naz, 2022).

Assim, as entrevistas semiestruturadas foram consideradas o instrumento mais apropriado para este estudo, na medida em que permitem recolher dados aprofundados, manter foco nos objetivos da investigação e, simultaneamente, dar espaço à emergência de conteúdos relevantes para a análise posterior. A sua utilização é particularmente coerente com uma abordagem qualitativa e com a estratégia de estudo de casos múltiplos adotada. Na Tabela 2 apresenta-se o respetivo guião da entrevista.

Tabela 2 – Guião da Entrevista

Constructos	Dimensões	Autores	Questões (Q)
Soft Power Empresarial	Atração Cultural Credibilidade Legitimidade Influência não coerciva Conversão de recursos	Nye (2004, 2021) Bell (2016) Hocking e Melissen (2005) Holt (2004) Anholt (2013)	P1: Q11, Q12, Q20, Q25 P2: Q11, Q12, Q13, Q19
Cultura e Identidade Local	Património material e imaterial Artesanato tradicional Narrativas históricas Identidade regional Simbolismo cultural	Holt (2004) Anholt (2013) Chaves (2023) Pimentel de Brito (2016) Varela et al. (2017)	P3: Q12, Q20, Q25 P4: Q14, Q15, Q17, Q18
Marca-País e Efeito País de Origem	"Made in Portugal" Efeito país de origem Estereótipos nacionais Reconhecimento internacional Diplomacia cultural	Anholt (2013) Mooij (2019) Pimentel de Brito (2016) Varela et al. (2017) Chaves (2023)	P5: Q11, Q13, Q20 P6: Q13, Q20, Q25
Património, Artesanato e Posicionamento Premium	Reinterpretação da tradição Design contemporâneo	Holt (2004) Anholt (2013) Nye (2004) Bell (2016)	P7: Q14, Q15, Q17 P8: Q15, Q17, Q18, Q24

	<i>Savoir-faire</i> Luxo acessível Diferenciação premium	Pimentel de Brito (2016)	
Estratégias de Internacionalização	Proatividade internacional Seleção de mercados Modos de entrada Networking Feiras e eventos Diplomacia empresarial	Nye (2004, 2021) Varela et al. (2017) Bell (2016) Pimentel de Brito (2016) Lobo-Fernandes (2005)	P9: Q8, Q9, Q10, Q19, Q21 P10: Q19, Q20, Q22, Q25
Vantagem Competitiva Sustentável	Diferenciação Recursos únicos Barreiras à imitação Valor percebido Reputação internacional	Nye (2004, 2021) Bell (2016) Pimentel de Brito (2016) Kreutz (2005)	P11: Q14, Q16, Q17, Q18, Q19 P12: Q20, Q21, Q22, Q25

Fonte: Elaboração própria.

Esta articulação prévia permitiu garantir a consistência interna do instrumento de recolha de dados e assegurar a seu alinhamento com os objetivos da investigação. Posteriormente, no contacto com as empresas participantes, foi enviado antecipadamente o guião de entrevista, bem como o pedido de agendamento de uma reunião online em função da disponibilidade dos interlocutores.

No momento anterior à realização de cada entrevista, foi explicado aos participantes que a sessão seria gravada em áudio para efeitos exclusivos de transcrição e análise. Todos os entrevistados foram igualmente informados de que a sua participação era voluntária e que a gravação apenas ocorreria mediante autorização expressa, tendo todos os participantes concedido previamente o seu consentimento informado.

4. Resultados

O presente capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os resultados obtidos através das entrevistas semiestruturadas realizadas às quatro empresas selecionadas para o estudo: Costa Verde, Almas Design, Cortiço e Netos e O Cactu. Dado que a caracterização individual de cada empresa foi já desenvolvida no capítulo anterior, a análise incide aqui, de forma mais específica, sobre a relação entre os constructos definidos no modelo analítico, as proposições de investigação formuladas e as evidências empíricas recolhidas nas entrevistas.

A opção por organizar a análise por constructos justifica-se pela necessidade de assegurar coerência entre o enquadramento teórico, as proposições apresentadas na Tabela 1 e as questões do guião associadas a cada dimensão analítica, conforme sistematizado na Tabela 2. Este procedimento permite observar de forma transversal como cada empresa interpreta e mobiliza cultura, identidade local, reputação de origem, tradição produtiva, redes e recursos simbólicos no seu percurso de internacionalização, possibilitando ainda identificar convergências, divergências e diferentes graus de confirmação das proposições de investigação.

Mais do que descrever respostas isoladas, este capítulo procura interpretar os discursos dos entrevistados à luz dos constructos centrais do estudo. Neste sentido, a análise é orientada por uma lógica comparativa, na qual o posicionamento de cada empresa é examinado em função da forma como confirma, relativiza ou complexifica as proposições formuladas para cada domínio teórico. A evidência empírica recolhida consta do Apêndice II.

4.1. *Soft power* empresarial

O primeiro constructo em análise é o *soft power* empresarial, entendido neste estudo como a capacidade das empresas influenciarem perceções, preferências e relações nos mercados externos através da atração, da credibilidade, da autenticidade percebida e da conversão de recursos simbólicos em valor reputacional. Este constructo articula-se com as proposições P1 e P2, associadas às questões Q11, Q12, Q13, Q19, Q20 e Q25.

A análise dos dados revela, em primeiro lugar, que as quatro empresas reconhecem que a origem portuguesa, a reputação do país e determinados elementos culturais podem

contribuir para a sua visibilidade e atratividade internacional, embora o grau de apropriação estratégica dessa dimensão varie substancialmente entre os casos. Isto significa que o *soft power* empresarial está presente em todos os casos estudados, mas manifesta-se de forma diferenciada: mais institucional e indireta em alguns, mais explícita e simbólica noutros.

No caso da Costa Verde, o *soft power* empresarial assenta sobretudo em credibilidade industrial, reputação internacional, confiança relacional e imagem favorável de Portugal enquanto país de visita, produção e parceria comercial. O entrevistado reconhece claramente o valor da origem portuguesa, afirmando que esta é “muito” valorizada na presença internacional da empresa, mas esclarece que a marca não aposta numa promoção direta ou ostensiva da portugalidade, referindo que “temos made in Portugal em todos os nossos produtos, mas não promovemos a portugalidade diretamente”. Esta afirmação mostra que a Costa Verde reconhece o valor reputacional da origem, mas prefere uma lógica de comunicação internacionalizada, ajustada ao perfil profissional e intercultural dos mercados da hotelaria e da restauração em que opera.

Essa orientação é reforçada quando o entrevistado explica que, ao desenvolver produtos para os mercados externos, a empresa precisa de atender “à parte cultural e às idiossincrasias dos mercados de destino”, o que faz com que “essa portugalidade esbate-se um bocado”. Deste modo, a empresa confirma apenas parcialmente a proposição P1, segundo a qual as empresas que mobilizam conscientemente o património cultural português tendem a exercer maior *soft power* nos mercados internacionais, uma vez que há mobilização da origem, mas esta não é transformada num eixo central da comunicação institucional.

Ainda assim, a mesma entrevista oferece evidência forte de confirmação da proposição P2, relativa à importância da credibilidade e da autenticidade percebidas na eficácia do *soft power* empresarial. O entrevistado sublinha o elevado nível de certificação da empresa, a pertença ao Global Compact das Nações Unidas, a relação com clientes internacionais exigentes, como a Nespresso, e a importância desses elementos na credibilidade internacional da Costa Verde. Acresce que associa a visita a Portugal a uma perceção de segurança, contenção e confiança, afirmando que essa portugalidade “vende bastante também” e “continua a ser muito importante para a captação de novos clientes”. Neste caso, o *soft power* não se traduz numa retórica cultural explícita, mas sim numa reputação tangível, sustentada por qualidade, consistência, confiança e imagem-país.

Na Almas Design, o *soft power* empresarial assume uma configuração distinta, fortemente ligada à história da empresa, à continuidade geracional, ao nome da marca e ao capital reputacional acumulado ao longo do tempo. A entrevistada refere que a empresa “coloca sempre Portugal” e identifica o nome “Almas” como um elemento-chave dessa ligação, explicando que ele deriva do local onde a empresa está implantada: “Almas da Ariososa, que é o sítio onde nós estamos posicionados”. Neste caso, o *soft power* opera por via de uma identidade de marca enraizada no território e sustentada por uma narrativa de longevidade, tradição familiar e credibilidade relacional.

Por outro lado, a mesma entrevistada relativiza o peso direto dessa origem nacional na decisão de compra, afirmando que “eventualmente, sim”, a cultura portuguesa funciona como elemento de atração, mas “não será padrão ser uma empresa portuguesa ser o que faz, o que dita a compra ou não dos nossos clientes”. Esta formulação conduz também a uma confirmação parcial da P1, pois a mobilização da identidade existe, mas não é apresentada como fator determinante da influência da empresa nos mercados internacionais. Em contrapartida, a P2 encontra suporte claro, dado que a credibilidade é associada aos prémios conquistados, à história da empresa, ao seu nome e ao reconhecimento acumulado, todos eles elementos que reforçam a legitimidade e a eficácia da sua presença externa.

A Cortiço e Netos constitui o caso em que o *soft power* empresarial surge mais explicitamente associado a uma narrativa cultural e patrimonial. O entrevistado afirma que a valorização da origem portuguesa ocorre “acima de tudo” quando a empresa comunica “a nossa história e o nosso negócio” e insiste que “isso tem que ser constante”. Neste caso, a história familiar, a memória do avô, o valor dos azulejos antigos, a ligação ao património urbano português e o reconhecimento da singularidade do objeto comercializado convertem-se diretamente em fatores de atração e diferenciação.

A força da P1 é particularmente visível neste caso, uma vez que a empresa mobiliza conscientemente património cultural português - neste caso, azulejaria histórica, técnicas descontinuadas, memória industrial e cultura urbana - como elemento central da sua proposta de valor internacional. A P2 também é claramente confirmada, pois a eficácia desse *soft power* depende precisamente da autenticidade do acervo, da veracidade da história narrada e da credibilidade construída em torno da raridade e originalidade dos azulejos. O entrevistado reforça esta ideia quando afirma que “as nossas cidades são a

melhor mostra”, evidenciando que a cultura portuguesa funciona como exposição viva daquilo que a empresa representa e comercializa.

O caso de O Cactuu apresenta uma forma mais pragmática e seletiva de *soft power* empresarial. O entrevistado afirma que a origem portuguesa “é mais valorizada lá fora do que aqui” e acrescenta que os clientes estrangeiros associam Portugal a boa qualidade, boa comunicação e confiança. No entanto, relativiza o peso da cultura portuguesa como fator de influência, afirmando na Q20: “Não acredito que influencie assim tanto”. Em resposta à questão sobre o impacto do “Made in Portugal”, acrescenta ainda que, numa fase de maior escala, “em primeiro plano está o design e o preço” e só depois vem a origem.

Estas respostas apontam para uma confirmação parcial da P1, dado que a empresa reconhece valor à origem e à reputação nacional, mas não assenta a sua influência externa numa mobilização cultural intensa ou estruturante. A P2, por seu turno, é confirmada, pois a credibilidade percebida da produção portuguesa, associada à qualidade, à conformidade europeia e à confiança na marca, continua a ser reconhecida como relevante na receção internacional da empresa.

Em síntese, a análise do constructo *soft power* empresarial mostra que a proposição P1 é confirmada de forma desigual entre os quatro casos, sendo mais forte na Cortiço e Netos, moderada na Almas Design e na Costa Verde, e mais limitada em O Cactuu. Já a proposição P2 é confirmada de forma robusta em todos os casos, evidenciando que a credibilidade, a autenticidade percebida e a coerência entre discurso, origem e proposta de valor são dimensões centrais para a eficácia do *soft power* empresarial das empresas de cerâmica portuguesa.

4.2. Cultura e identidade local

O segundo constructo refere-se à cultura e identidade local, contemplando dimensões como património material e imaterial, narrativas históricas, identidade regional, simbolismo cultural e valorização do artesanato tradicional. Este constructo está diretamente ligado às proposições P3 e P4 e às questões Q12, Q14, Q15, Q17, Q18 e Q25. A análise das entrevistas revela que todas as empresas estudadas recorrem, em algum

grau, a elementos identitários na sua proposta de valor, embora a forma, a profundidade e a intensidade dessa incorporação variem significativamente.

Na Costa Verde, a identidade local não é rejeitada, mas é tratada com prudência estratégica. O entrevistado afirma claramente: “Não promovemos muito essa portugalidade”, justificando essa opção com o facto de a empresa obter cerca de 70% da sua faturação nos mercados externos e, por isso, necessitar de trabalhar com uma linguagem de produto e de comunicação mais internacionalizada. A empresa reconhece a importância da origem e da tradição portuguesa da porcelana, mas não constrói a sua narrativa competitiva sobretudo com base em símbolos culturais explícitos, optando antes por salientar qualidade, capacidade produtiva, certificação e adequação a mercados internacionais exigentes.

Neste sentido, a P3 - segundo a qual a integração de narrativas de identidade local na comunicação institucional contribui para maior diferenciação nos mercados internacionais - é apenas parcialmente confirmada no caso da Costa Verde. A narrativa identitária existe, mas não é o elemento dominante da diferenciação. A P4 - que propõe que a valorização do artesanato e das técnicas tradicionais constitui um recurso raro e difícil de imitar - também encontra apenas confirmação parcial, dado que o entrevistado descreve o processo produtivo da empresa como “altamente mecanizada, automatizada” e explicita que o foco da Costa Verde não é a porcelana decorativa pintada à mão, mas antes a porcelana profissional para hotelaria e restauração.

Na Almas Design, a identidade local surge de forma bastante mais integrada na narrativa institucional. A entrevistada atribui especial relevância à história da empresa, à continuidade familiar, ao território e ao nome da marca, observando que “a nossa empresa chama-se Almas” e que esse nome remete diretamente para o local onde a empresa está sediada, permitindo “representá-los e transparecer para o mundo inteiro”. Esta afirmação evidencia uma apropriação clara da identidade local como elemento estruturante do discurso da marca.

A empresa reforça ainda essa dimensão quando afirma que o desenvolvimento de novos produtos começa pelo “tema”, pela “história” e pelo conceito, e só depois se traduz em *design*. Tal lógica confirma a P3, na medida em que a diferenciação da marca nos mercados externos parece depender precisamente da capacidade de inscrever o produto numa narrativa coerente de origem, história e identidade. A P4, todavia, apenas se

confirma parcialmente, já que, apesar de valorizar tradição e história, a empresa descreve o seu processo produtivo como “muito automatizado” e “nada aqui é manual”. Neste caso, a tradição funciona mais como ativo narrativo do que como prática artesanal efetiva.

A Cortiço e Netos oferece o exemplo mais forte de confirmação deste constructo. A empresa assenta grande parte da sua proposta de valor num património material específico os azulejos antigos, descontinuados, ligados a épocas, técnicas e fábricas que já não existem e numa leitura cultural profundamente associada à cidade, ao urbanismo e à memória portuguesa. O entrevistado refere que “o protagonista aqui é o azulejo” e apresenta o negócio como um arquivo vivo de materiais que não voltarão a ser produzidos com aquelas mesmas características. Ao mesmo tempo, valoriza o facto de certos clientes procurarem “uma coisa super tradicional”, precisamente porque reconhecem nesse produto um valor histórico e cultural difícil de reproduzir.

Deste modo, tanto a P3 como a P4 são fortemente confirmadas no caso da Cortiço e Netos. A narrativa da identidade local é central na comunicação e diferenciação da marca, enquanto a raridade dos azulejos, a especificidade técnica dos acabamentos e o valor histórico do acervo funcionam efetivamente como recursos raros e difíceis de imitar.

No caso de O Cactu, a cultura e a identidade local estão presentes, mas sob uma forma mais leve e mais compatível com uma marca contemporânea de *design* e decoração. O entrevistado refere que a origem portuguesa aparece “em todo o lado”, tanto na comunicação como no embalamento, e que a produção em Barcelos reforça essa associação a um território reconhecido pela tradição cerâmica. Acrescenta ainda que a “vertente artesanal” é um dos aspetos mais valorizados na marca, sobretudo porque a maior parte dos produtos é produzida à mão ou em roda de oleiro.

Assim, a P3 confirma-se parcialmente, dado que a identidade local ajuda à diferenciação, mas não é assumida como o principal fator de sucesso da empresa nos mercados externos. Já a P4 encontra confirmação mais clara, uma vez que a empresa identifica a produção artesanal, a origem europeia e a qualidade como elementos distintivos perante concorrentes mais massificados ou menos confiáveis.

Em termos globais, os resultados sugerem que a cultura e a identidade local se tornam mais eficazes como recursos estratégicos quando se encontram materializadas no próprio produto, na sua história, no território de origem ou na narrativa institucional de forma coerente e não meramente decorativa. A proposição P3 é confirmada com maior evidência

na Almas Design e na Cortiço e Netos, enquanto a P4 encontra expressão mais forte na Cortiço e Netos e em O Cactuu, assumindo contornos mais atenuados nos casos em que a produção é fortemente automatizada.

4.3. Marca-país e efeito país de origem

O terceiro constructo corresponde à marca-país e ao efeito país de origem, incidindo sobre a valorização do “Made in Portugal”, os efeitos reputacionais da origem e a forma como essa origem é interpretada em diferentes mercados. Este domínio está associado às proposições P5 e P6 e às questões Q11, Q13, Q20 e Q25. Os resultados obtidos mostram, de forma relativamente consistente, que a origem portuguesa é percebida pelas empresas como um ativo favorável, ainda que com diferentes pesos consoante o mercado, o tipo de cliente e o posicionamento da marca.

Na Costa Verde, o Made in Portugal é claramente entendido como fator de valorização do produto. O entrevistado refere que os clientes atribuem “bastante valor” ao produto quando se afirma a sua origem portuguesa e sublinha que mesmo em linhas desenvolvidas para marcas de clientes internacionais, estes fazem questão de manter visível a indicação de origem. Tal evidência sustenta fortemente a P5, segundo a qual a associação ao “Made in Portugal” tende a aumentar a percepção de autenticidade e qualidade dos produtos cerâmicos nos mercados externos.

Ainda assim, o mesmo entrevistado deixa perceber que o valor do “Made in Portugal” não é uniforme nem comparável ao de outras origens com tradição internacional ainda mais consolidada, como Itália ou França. Essa nuance aponta para uma confirmação apenas parcial da P6, uma vez que o efeito país de origem varia, mas não é explicitamente explicado por afinidade cultural, histórica ou linguística, surgindo antes associado à valorização geral da qualidade e da confiabilidade da produção portuguesa.

Na Almas Design, a origem portuguesa também é valorizada, embora a entrevistada adote uma posição mais prudente quanto ao seu impacto direto. A empresa assinala sempre Portugal e reconhece que os clientes pedem a inclusão da indicação “Made in Portugal”, o que sugere que a origem constitui um atributo percebido como positivo. No entanto, a entrevistada evita absolutizar esse efeito, o que conduz a uma confirmação parcial da P5. Quanto à P6, não há evidência empírica robusta que permita afirmar que a interpretação mais favorável da origem decorra especificamente de mercados com afinidade cultural, histórica ou linguística.

A Cortiço e Netos oferece uma confirmação particularmente forte da P5. O entrevistado descreve o “Made in Portugal” como “número um” em termos de importância e explica que os clientes estrangeiros perguntam constantemente pela origem do produto, valorizando-a como garantia de autenticidade e singularidade. Neste caso, o país de origem não é um atributo acessório, mas um elemento central da proposta de valor, articulado com a história dos azulejos, a memória das cidades portuguesas e a relação direta com o património material.

Em relação à P6, a Cortiço e Netos sugere um efeito mais favorável em públicos fortemente expostos à cultura portuguesa, nomeadamente turistas e visitantes internacionais que conhecem Lisboa e procuram prolongar essa experiência através da compra de azulejos. Ainda assim, a entrevista não estabelece de forma explícita uma ligação entre essa valorização e comunidades lusófonas ou afinidades linguísticas específicas, pelo que a proposição deve ser considerada apenas parcialmente confirmada.

No caso de O Cactuu, a origem portuguesa é igualmente vista como vantagem competitiva, em especial em mercados como França, Bélgica, Alemanha, Estados Unidos, Canadá e Reino Unido. O entrevistado refere que os clientes têm interesse em que a marca seja portuguesa, porque associam Portugal a qualidade, confiança e boa comunicação. Esta resposta confirma a P5 de forma clara.

Além disso, O Cactuu é o caso em que a P6 encontra suporte empírico mais nítido, ainda que não exatamente nos termos da formulação original. O entrevistado distingue explicitamente mercados onde a origem portuguesa é mais valorizada e outros onde pesa menos, sugerindo uma receção diferenciada do “Made in Portugal” consoante o contexto de mercado. Embora a afinidade linguística não surja como critério dominante, a ideia central de que o efeito país de origem não é homogéneo e tende a ser mais forte em certos contextos é confirmada.

Em síntese, a P5 é amplamente confirmada pelos quatro casos, ainda que com diferentes graus de intensidade e centralidade estratégica. A P6, por seu turno, encontra confirmação parcial, uma vez que a valorização diferenciada da origem entre mercados é visível, mas nem sempre pode ser explicada diretamente por afinidade cultural, histórica ou linguística, sendo também influenciada por fatores como tipo de cliente, posicionamento do produto e perceções prévias de qualidade.

4.4. Património, artesanato e posicionamento premium

O quarto constructo diz respeito à articulação entre património, artesanato, *design* contemporâneo e posicionamento premium, estando associado às proposições P7 e P8 e às questões Q14, Q15, Q17, Q18 e Q24. Os resultados sugerem que a relação entre tradição e inovação é um dos aspetos mais relevantes para compreender a forma como estas empresas constroem diferenciação internacional, ainda que o modo de operacionalização dessa combinação varie entre os casos.

Na Costa Verde, a tradição não surge sob a forma de artesanato manual, mas enquanto legado industrial da porcelana portuguesa, reinterpretado através de elevada tecnologia, *design* funcional e adaptação a mercados profissionais. O entrevistado sublinha o know-how acumulado, a incorporação de tecnologia de ponta e a capacidade de responder a segmentos exigentes da hotelaria e restauração, o que confirma claramente a P7: a empresa equilibra tradição e inovação, posicionando-se com eficácia em segmentos internacionais de maior valor.

A P8, no entanto, encontra apenas confirmação parcial. Embora exista uma preocupação com competitividade de preço e valor entregue ao cliente, a Costa Verde não enquadra a sua estratégia em termos de “exclusividade artesanal com preços competitivos”, mas antes numa lógica de excelência industrial, flexibilidade e credibilidade técnica.

Na Almas Design, a tradição é reinterpretada através do *design* e da continuidade da marca. A entrevistada explica que o desenvolvimento de novos produtos começa com um tema e uma história e que o *design* é o fator principal para o sucesso do produto, o que mostra claramente a articulação entre herança e contemporaneidade. Assim, a P7 é confirmada, dado que a empresa recorre ao *design* contemporâneo para renovar uma base produtiva estável e projetá-la em mercados internacionais.

A P8, novamente, é apenas parcialmente confirmada. A empresa enfatiza *design*, inovação e reconhecimento estético, mas não apresenta uma estratégia explicitamente centrada na combinação entre exclusividade artesanal e preços competitivos.

Na Cortiço e Netos, a reinterpretação da tradição assume uma forma particularmente original. A inovação não resulta da criação de novas linhas industriais, mas da curadoria, recontextualização e reuso criativo de azulejos antigos, transformados em novos objetos, novas leituras e novas formas de valorização estética. O entrevistado menciona, por

exemplo, a criação de tabuleiros e a possibilidade de desenvolver mobiliário com azulejos, demonstrando que o património é usado como base para inovação sem perda de autenticidade. Neste sentido, a P7 confirma-se claramente.

Já a P8 encontra suporte mais limitado. A empresa trabalha com exclusividade, raridade e singularidade, mas não organiza o seu discurso em torno de uma lógica explícita de preço competitivo ou penetração em mercados maduros através de “luxo acessível”. O foco está antes no valor cultural, na história e na escassez do produto.

O Cactuu confirma de forma muito clara a P7. O entrevistado define a marca como uma mistura “entre o tradicional com o contemporâneo, com o minimalista, o design moderno” e acrescenta que produz “designs mais contemporâneos, mas de produção antiga”. Esta formulação traduz diretamente a ideia de que tradição e inovação, quando combinadas, favorecem um posicionamento competitivo mais eficaz em segmentos valorizados dos mercados externos.

A P8 também encontra em O Cactuu a sua confirmação empírica mais forte, ainda que parcial. A empresa reconhece que os clientes valorizam simultaneamente *design*, qualidade e preço, e que a produção artesanal ou manual é um elemento distintivo, mas que a decisão de compra depende igualmente de margem e potencial comercial. Isto sugere que a combinação entre diferenciação estética, produção artesanal e competitividade económica pode constituir uma estratégia relevante, embora não seja formulada pela empresa em termos estritamente teóricos de luxo acessível.

Em síntese, a P7 é amplamente confirmada pelos quatro casos, assumindo modalidades diversas: *design* funcional e profissional na Costa Verde, *design* temático na Almas Design, recontextualização patrimonial na Cortiço e Netos e síntese entre produção manual e estética contemporânea em O Cactuu. Já a P8 obtém confirmação parcial, sendo mais visível em O Cactuu e, em menor grau, na Costa Verde, mas menos evidente como lógica transversal uniforme a todos os casos.

4.5. Estratégias de internacionalização

O quinto constructo incide sobre as estratégias de internacionalização, incluindo proatividade internacional, seleção de mercados, modos de entrada, redes, feiras e credibilidade institucional. Este constructo relaciona-se com as proposições P9 e P10 e

com as questões Q8, Q9, Q10, Q19, Q21, Q22 e Q25. Os resultados indicam que a internacionalização das empresas estudadas resulta da articulação entre recursos tangíveis e intangíveis, embora os percursos, ritmos e instrumentos utilizados sejam bastante distintos.

A Costa Verde apresenta o caso mais estruturado e consolidado de internacionalização. O entrevistado afirma que a exportação começou “desde a primeira hora” e explica que a empresa nasceu já com carteira de clientes internacionais e forte orientação exportadora. Atualmente, opera sobretudo na União Europeia, mas também no Japão, nos Estados Unidos, na Suíça e no Chile, seleccionando mercados com maior poder de compra e menor sensibilidade ao preço. Esta combinação entre capacidade produtiva, reputação, certificação, parceiros distribuidores e orientação para mercados de valor confirma fortemente a P9.

A P10 também encontra confirmação neste caso. A participação na feira Ambiente, as colaborações com distribuidores em feiras locais e o valor atribuído a certificações e protocolos internacionais demonstram que as redes internacionais reforçam efetivamente a presença e o *soft power* da empresa.

A Almas Design também confirma a P9, embora num registo mais gradual e relacional. A internacionalização remonta à década de 1980 e desenvolve-se sobretudo em mercados europeus, com particular incidência na Alemanha, Suécia, Espanha, França, Holanda e Reino Unido. A empresa evidencia uma lógica de consolidação, continuidade e foco naquilo que faz bem, valorizando relações duradouras, agentes e clientes estáveis.

A P10 confirma-se igualmente, uma vez que a entrevistada atribui enorme importância a feiras e prémios, afirmando mesmo: “Muito (...). As feiras. É muito importante, é muito importante os prémios”. Neste caso, redes e reconhecimento externo são claramente convertidos em credibilidade e reforço da presença internacional.

A Cortiço e Netos apresenta um percurso de internacionalização mais informal e orgânico. O entrevistado explica que a visibilidade internacional foi crescendo através de publicações, guias urbanos, redes sociais, loja física e contacto direto com visitantes e clientes estrangeiros, funcionando “tipo uma bola de neve”. Este caso confirma apenas parcialmente a P9, pois existe uma combinação relevante de recursos intangíveis como a história, singularidade, localização e a narrativa, mas sem a estrutura robusta de canais e redes que caracteriza outros casos.

Relativamente à P10, a confirmação é limitada, uma vez que a empresa afirma claramente: “Não participamos em feiras internacionais”. Ainda assim, convém notar que a empresa beneficia de redes menos formais, como visibilidade urbana, recomendações, turismo e plataformas culturais, o que alarga a noção de rede internacional para além dos mecanismos clássicos institucionais.

O Cactuu confirma claramente a P9. A internacionalização começou poucos meses após a criação da marca, através de contacto direto com lojas europeias, e a empresa encontra-se hoje presente em 23 países, operando por via de lojas, agentes, *marketplaces* e vendas online. Os principais mercados referidos incluem França, Bélgica, Alemanha, Espanha, Estados Unidos, Canadá, Reino Unido e Suíça. A combinação entre *design*, capacidade de adaptação, produção artesanal, comunicação e diversificação de canais dá suporte empírico sólido à proposição.

A P10, contudo, apenas se confirma parcialmente. A empresa utiliza agentes e *marketplaces* e participou na Maison & Objet como produtora, mas não atribui grande importância a prémios, certificações ou redes institucionais formais, afirmando mesmo, sobre esse tema: “Não, não temos. Se acontecer ok”.

De forma global, a P9 é fortemente confirmada pelos quatro casos, ainda que com diferentes combinações de recursos e diferentes níveis de formalização da internacionalização. Já a P10 é confirmada de forma mais desigual: redes internacionais reforçam claramente o *soft power* em empresas como Costa Verde e Almas Design, mas têm menor peso ou assumem formatos alternativos em Cortiço e Netos e O Cactuu.

4.6. Vantagem competitiva sustentável

O último constructo diz respeito à vantagem competitiva sustentável, contemplando diferenciação, recursos únicos, barreiras à imitação, valor percebido e reputação internacional. Este domínio está associado às proposições P11 e P12 e às questões Q14, Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22 e Q25. A análise empírica sugere que os recursos culturais e identitários podem efetivamente ser convertidos em ativos estratégicos, mas a sua capacidade de gerar barreiras à imitação e melhorar o desempenho internacional depende da forma como são combinados com outros recursos organizacionais e mercadológicos.

Na Costa Verde, a vantagem competitiva sustentável assenta num pacote articulado de recursos: tradição da porcelana portuguesa, qualidade industrial, tecnologia própria, certificações, reputação internacional, capacidade produtiva e proximidade relacional com clientes. Estes elementos confirmam parcialmente a P11, pois a cultura e a origem contribuem para a diferenciação, mas a barreira à imitação resulta da sua combinação com tecnologia, escala e know-how industrial. A P12 confirma-se com clareza, porque o *soft power* empresarial - traduzido aqui em reputação, confiança, imagem de origem e legitimidade institucional - intermedeia de facto a relação entre os recursos identitários e o desempenho internacional da empresa.

Na Almas Design, a vantagem competitiva deriva da conjugação entre história, nome, *design*, flexibilidade e continuidade relacional. A P11 é parcialmente confirmada, porque esses ativos criam diferenciação, mas nem todos funcionam como barreiras fortes à imitação. A P12, por sua vez, encontra confirmação, uma vez que a credibilidade histórica, os prémios e a origem da empresa reforçam o modo como os recursos identitários são convertidos em reconhecimento externo e presença internacional.

A Cortiço e Netos é o caso em que a P11 encontra confirmação mais intensa. O acervo é composto por produtos descontinuados, limitados e finitos, provenientes de fábricas que já não existem ou de técnicas que já não são reproduzíveis, o que cria uma barreira objetiva e material à imitação. O entrevistado afirma explicitamente que “o nosso stock (...) é limitado, é finito”, revelando que a singularidade do recurso é constitutiva do modelo de negócio. A P12 também se confirma fortemente, porque essa singularidade só se transforma em desempenho e procura internacional através da narrativa, da autenticidade e da força simbólica com que é comunicada.

Em O Cactuu, a vantagem competitiva sustentável apoia-se em produção artesanal, *design* próprio, flexibilidade produtiva, origem europeia, qualidade percebida e rapidez de entrada em múltiplos mercados. A P11 é confirmada apenas parcialmente, pois embora a vertente artesanal e a origem portuguesa contribuam para a diferenciação, o próprio entrevistado reconhece que, em contexto competitivo alargado, *design* e preço assumem prioridade na decisão de compra. Ainda assim, a P12 encontra confirmação parcial a moderada, porque a reputação associada ao Made in Portugal e à produção artesanal ajuda a reforçar o valor percebido e a confiança dos clientes, ainda que não constitua o único ou principal mediador do desempenho internacional.

Em termos transversais, os resultados permitem concluir que a P11 é mais fortemente confirmada nos casos em que os recursos culturais têm uma materialidade singular e difícil de reproduzir, como sucede de forma mais evidente na Cortiço e Netos. Já nos casos em que a cultura e a identidade operam sobretudo como camadas reputacionais ou narrativas, a barreira à imitação existe, mas de forma mais difusa e dependente da combinação com outros recursos, como *design*, capacidade produtiva, certificação ou relacionamento comercial.

A P12 é globalmente confirmada pelos quatro casos, ainda que com intensidades distintas. Em todos eles, o *soft power* empresarial desempenha algum papel intermédio entre os recursos culturais-identitários e o desempenho internacional, seja através da confiança, da reputação, da autenticidade, da imagem-país, da história da marca ou da perceção de qualidade.

4.7. Síntese interpretativa dos resultados

A leitura integrada dos cinco constructos permite retirar várias conclusões relevantes para a resposta à questão de investigação. Em primeiro lugar, os resultados mostram que a cultura e a identidade local são, de facto, apropriadas pelas empresas portuguesas de cerâmica como recursos estratégicos de internacionalização, ainda que nem sempre de forma explícita ou uniforme. Em alguns casos, como na Cortiço e Netos, a mobilização cultural constitui o núcleo central da proposta de valor; noutros, como na Costa Verde ou em O Cactuu, ela atua como reforço reputacional ou como camada de legitimação complementar a atributos como *design*, qualidade, certificação ou preço.

Em segundo lugar, os dados mostram que a eficácia dessa mobilização depende menos da simples presença de símbolos culturais e mais da forma como esses símbolos são integrados numa proposta coerente, credível e relevante para o mercado. Isto ajuda a explicar porque a proposição relativa à credibilidade e autenticidade percebidas foi fortemente confirmada, ao passo que as proposições relacionadas com o uso explícito da portugalidade ou com o efeito homogéneo do “Made in Portugal” encontraram confirmações mais nuançadas.

Em terceiro lugar, os resultados indicam que a tradição, o património e o artesanato produzem maior valor competitivo quando são reinterpretados em chave contemporânea,

seja por via do *design*, do reposicionamento estético, da curadoria de acervo ou da adaptação a novos segmentos de mercado. Esta conclusão reforça a centralidade da articulação entre tradição e inovação e mostra que a vantagem competitiva sustentável não decorre da tradição em si mesma, mas da sua capacidade de ser convertida em diferenciação reconhecida externamente.

Por fim, os resultados demonstram que o desempenho internacional destas empresas não pode ser explicado exclusivamente por fatores económicos ou produtivos. A análise empírica confirma que recursos simbólicos, reputacionais e identitários intervêm efetivamente na construção da confiança, da legitimidade, da diferenciação e da atratividade internacional, ainda que sempre em articulação com capacidades organizacionais, canais de entrada, redes, qualidade do produto e ajustamento ao mercado.

Desta forma, os resultados sustentam a ideia central desta dissertação: no setor da cerâmica portuguesa, a cultura e a identidade local podem funcionar como formas de soft power empresarial e contribuir para a vantagem competitiva e para a internacionalização, mas a sua eficácia depende do modo como são estrategicamente traduzidas, comunicadas e reconhecidas nos mercados externos.

4.8. Convergências e Divergências entre os casos

A análise comparativa das quatro empresas permite identificar um conjunto de convergências relevantes, mas também diferenças significativas na forma como cada caso mobiliza cultura, identidade local, marca-país, *design* e internacionalização. Embora todas as empresas integrem, em maior ou menor grau, elementos simbólicos associados à cerâmica portuguesa, a intensidade dessa mobilização, a sua função estratégica e a forma como é convertida em valor internacional variam consideravelmente.

Uma primeira convergência transversal prende-se com o reconhecimento do valor da origem portuguesa enquanto recurso reputacional. Em todos os casos, o “Made in Portugal” é percecionado como algo positivo, associado a qualidade, autenticidade, confiança ou credibilidade, mesmo quando a empresa não faz dessa origem o eixo central da sua comunicação. A Costa Verde destaca o valor do país de origem em contextos profissionais e em mercados exigentes; a Almas Design reconhece a relevância da marca

nacional, ainda que sem a assumir como fator determinante de compra; a Cortiço e Netos coloca o “Made in Portugal” no centro da sua proposta; e O Cactuu identifica claramente a vantagem do rótulo português, sobretudo em mercados externos. Esta convergência confirma que a origem nacional funciona, de forma generalizada, como um sinal de confiança e de diferenciação.

Outra convergência importante refere-se ao papel da credibilidade e da autenticidade na eficácia internacional das empresas. Mesmo nos casos em que a cultura portuguesa não é explicitamente promovida, como na Costa Verde ou em O Cactuu, a confiança construída através da qualidade, da consistência produtiva, da comunicação transparente e da reputação da marca aparece como elemento decisivo para a aceitação nos mercados externos. A Almas Design reforça esta lógica através da história da empresa, dos prémios e da continuidade geracional, enquanto a Cortiço e Netos a consolida pela autenticidade do arquivo de azulejos e pela singularidade do acervo. Assim, a credibilidade surge como uma espécie de denominador comum entre os quatro casos, ainda que sustentada por recursos diferentes em cada empresa.

Também se verifica uma convergência clara na centralidade do *design* e da diferenciação como mecanismos de internacionalização. Todas as empresas recorrem ao *design*, ainda que em sentidos distintos, para se posicionarem perante públicos internacionais. A Costa Verde usa o *design* como parte de uma lógica industrial e funcional orientada para hotelaria e restauração; a Almas Design articula-o com história e narrativa; a Cortiço e Netos utiliza-o na reinterpretação de património e no reaproveitamento de peças antigas; e O Cactuu conjuga-o com minimalismo, contemporaneidade e produção artesanal. Em todos os casos, o *design* não surge isolado, mas combinado com outros atributos simbólicos ou funcionais, o que reforça a ideia de que a internacionalização assenta numa proposta de valor híbrida.

No que respeita às divergências, a mais evidente prende-se com o grau de centralidade atribuído à cultura e à identidade local na estratégia da empresa. A Cortiço e Netos é o caso em que essa centralidade é mais forte, pois toda a lógica do negócio assenta na narrativa do azulejo, da cidade, da memória e da raridade. A Almas Design também mobiliza fortemente a dimensão identitária, mas faz isso através da história da empresa, do nome e da tradição familiar, numa lógica mais simbólica e menos patrimonial do que a Cortiço e Netos. Já a Costa Verde adota uma posição mais prudente, usando a origem portuguesa como suporte reputacional, mas evitando fazer da portugalidade o principal

elemento de comunicação. O Cactuu situa-se num ponto intermédio: valoriza a produção portuguesa e a vertente artesanal, mas entende que, em fase de escala, o *design* e o preço ganham prioridade sobre a identidade nacional.

Outra divergência relevante diz respeito à forma como cada empresa articula tradição e inovação. Na Costa Verde, a tradição está associada ao legado industrial da porcelana portuguesa, sendo traduzida numa linguagem altamente tecnológica e automatizada. Na Almas Design, a tradição é reinterpretada através da continuidade da empresa e da adaptação constante ao mercado. Na Cortiço e Netos, a tradição é simultaneamente arquivo, memória e recurso comercial, funcionando como matéria-prima para um modelo de negócio assente na escassez e na autenticidade. No caso de O Cactuu, a tradição é mais claramente integrada com o *design* contemporâneo e com a produção manual ou em roda de oleiro, permitindo um posicionamento mais próximo de um universo de decoração atual. Assim, embora todos conciliem tradição e inovação, fazem-no de formas muito distintas.

As estratégias de internacionalização também revelam diferenças marcantes entre os casos. A Costa Verde apresenta o percurso mais estruturado e consolidado, com exportação desde a origem, forte presença na União Europeia e participação em feiras internacionais de grande relevância. A Almas Design internacionaliza-se sobretudo através de relações duradouras, mercados europeus consolidados e reconhecimento de marca, mantendo uma lógica de continuidade e especialização. A Cortiço e Netos desenvolve uma internacionalização mais orgânica, ancorada em Lisboa, no turismo, nas publicações e no boca-a-boca, com menor formalização de redes internacionais. O Cactuu, por sua vez, apresenta uma internacionalização rápida e multiplataforma, baseada em contactos diretos, lojas, agentes, *marketplaces* e comércio digital. Esta diversidade mostra que a internacionalização das empresas de cerâmica portuguesa não segue um modelo único, mas adapta-se ao tipo de produto, à identidade da marca e ao mercado-alvo.

Também ao nível do efeito país de origem se observam diferenças importantes. Na Costa Verde e em O Cactuu, o “Made in Portugal” é valorizado, mas com uma leitura mais pragmática e orientada para o mercado. Na Almas Design, o país de origem é importante, embora não seja apresentado como fator decisivo de compra. Na Cortiço e Netos, pelo contrário, o país de origem é parte constitutiva da proposta de valor, quase indissociável da própria natureza do produto. Isto significa que, apesar de haver uma convergência

quanto ao valor da origem, há uma divergência substancial quanto ao peso estratégico que cada empresa lhe atribui.

Outra divergência prende-se com o papel dos mecanismos institucionais de credibilidade, como feiras, prémios e certificações. A Costa Verde e a Almas Design atribuem grande importância a estes instrumentos, reconhecendo-os como reforço da legitimidade internacional. Em contrapartida, a Cortiço e Netos não participa em feiras internacionais e O Cactuu também não lhes atribui um papel central, preferindo crescer através de canais mais diretos e informais. Esta diferença mostra que a construção de reputação internacional pode ocorrer tanto por vias institucionais como por vias mais relacionais, culturais ou digitais.

Em termos de posicionamento de mercado, os quatro casos também se diferenciam significativamente. A Costa Verde atua sobretudo em mercados profissionais, exigentes e altamente competitivos, onde a eficiência, a certificação e a escala são fundamentais. A Almas Design opera numa lógica de continuidade e especialização, com foco em mercados europeus maduros. A Cortiço e Netos posiciona-se num espaço muito próprio, entre o turismo, a preservação patrimonial e o colecionismo/decoração identitária. O Cactuu, por sua vez, combina produção artesanal e estética contemporânea para entrar em lojas de decoração, *concept stores* e mercados internacionais diversificados. Assim, a diferença entre casos não está apenas no modo como comunicam a identidade local, mas também no tipo de mercado que pretendem servir.

Em síntese, o estudo mostra que as quatro empresas convergem na valorização da origem portuguesa, da credibilidade e da diferenciação, mas divergem no grau de centralidade atribuído à cultura local, no tipo de tradição mobilizada, no peso do artesanato, nos mecanismos de internacionalização e na forma de construir reputação externa. A Costa Verde representa uma lógica industrial e altamente profissionalizada; a Almas Design combina tradição, história e *design*; a Cortiço e Netos assenta numa narrativa patrimonial profundamente singular; e O Cactuu articula artesanidade, contemporaneidade e comercialização global. Estas diferenças não anulam a existência de um padrão comum, mas mostram que o *soft power* empresarial na cerâmica portuguesa é multifacetado e depende da forma como cada empresa transforma identidade em valor internacional.

5. Discussão

Os resultados obtidos permitem sustentar a ideia central desta investigação: a cultura e a identidade local podem funcionar como recursos estratégicos de *soft power* empresarial no processo de internacionalização das empresas portuguesas de cerâmica, embora a intensidade, a forma de mobilização e os efeitos dessa apropriação variem significativamente entre os casos estudados. Tal é coerente com a literatura que entende o *soft power* como uma capacidade de influência assente na atração, na legitimidade percebida e na credibilidade, e não apenas na posse de recursos materiais ou na capacidade de coerção (Nye, 2008, 2021). No entanto, os resultados também mostram que a transposição deste conceito para o plano empresarial exige prudência analítica, uma vez que a simples presença de elementos culturais ou identitários não garante, por si só, efeitos reputacionais ou competitivos nos mercados externos, confirmando assim as reservas críticas apontadas por Fan (2008) e Bell (2016) relativamente a leituras excessivamente amplas ou celebratórias do conceito.

Neste estudo, o *soft power* empresarial não emerge como uma qualidade abstrata ou automática das empresas, mas como um efeito relacional produzido na interseção entre origem, narrativa, reputação, autenticidade e receção de mercado. Esta leitura encontra respaldo em Nye (2021), quando o autor sublinha que o *soft power* depende da credibilidade do emissor e da forma como os seus recursos são socialmente interpretados, bem como em Hocking (2005) e Melissen (2005), para quem a influência contemporânea resulta cada vez mais de ecossistemas relacionais e da comunicação com públicos externos. As empresas estudadas confirmam, precisamente, esta lógica relacional: nenhuma delas influencia os mercados internacionais apenas por ser portuguesa ou por usar referências culturais, mas antes pela forma como converte essa origem em sinais reconhecíveis de valor, confiança, autenticidade ou singularidade. A Cortiço e Netos constitui o exemplo mais evidente desta dinâmica, ao transformar património material, escassez e memória urbana em narrativa distintiva; contudo, também na Costa Verde, na Almas Design e em O Cactuu se observa que a origem portuguesa adquire eficácia quando é articulada com qualidade, coerência e legibilidade mercadológica.

Os resultados confirmam, assim, a pertinência da passagem conceptual do *soft power* estatal ao *soft power* empresarial, tal como defendida por Fan (2008), Anholt (2013a, 2013b) e Soni and Thomson (2020). A literatura já sugeria que as empresas e as marcas

podem funcionar como mediadoras da reputação nacional e como extensões simbólicas da imagem do país nos mercados internacionais. No entanto, os casos analisados permitem acrescentar uma nuance importante a esse argumento: essa mediação não ocorre de forma homogênea, nem implica que todas as empresas desempenhem o mesmo papel reputacional. Enquanto algumas empresas se assumem claramente como portadoras de cultura, património ou identidade territorial, outras operam essa mediação de forma mais indireta, através de atributos como qualidade, confiança, *design* ou profissionalização. Isto significa que o *soft power* empresarial, em setores tradicionais, não deve ser entendido apenas como a exibição explícita da identidade nacional, mas também como a capacidade de traduzir essa identidade em sinais credíveis de diferenciação competitiva.

Neste ponto, os resultados também ajudam a refinar criticamente a literatura. Embora Fan (2008) e Soni and Thomson (2020) sublinhem a relação mutuamente benéfica entre marca-nação e marcas empresariais, os dados sugerem que essa relação é mais contingente do que linear. O benefício reputacional da origem nacional existe, mas não atua com a mesma intensidade em todos os mercados, nem tem o mesmo peso em todos os segmentos. Em alguns casos, como o da Cortiço e Netos, o país de origem é praticamente inseparável do produto; noutros, como na Costa Verde, a portugalidade é reconhecida como valor, mas não é colocada no centro da comunicação, porque a empresa privilegia uma identidade internacionalizada e funcional, ajustada aos códigos do segmento HoReCa. Esta diferença é teoricamente relevante, porque mostra que a relação entre empresa e nação não é apenas bidirecional, como propõem Soni and Thomson (2020), mas também seletiva, estratégica e filtrada pelas exigências do mercado.

Os resultados relativos à cultura e à identidade local reforçam igualmente a literatura que entende o território como construção simbólica e a cultura como base de diferenciação territorial e empresarial (Almeida & Rezende, 2021; C. A. F. da Silva, 2018; Chaves, 2023). Nas entrevistas, o local não aparece como simples referência decorativa, mas como fonte de memória, narrativa, legitimidade e reconhecimento. Ainda assim, a investigação mostra que a mobilização da identidade local não assume uma forma única. Na Cortiço e Netos, ela manifesta-se de forma patrimonial e material, através dos azulejos antigos, da escassez dos stocks e da ligação à cidade de Lisboa. Na Almas Design, emerge sobretudo pela história familiar, pelo nome da marca e pela continuidade da empresa. Em O Cactu, aparece associada à produção em Barcelos e à vertente artesanal. Já na Costa Verde, a

identidade territorial existe, mas é menos explicitada, surgindo integrada numa lógica mais ampla de excelência industrial portuguesa. Estes resultados corroboram Almeida and Rezende (2021), ao mostrar que os recursos simbólicos territoriais podem ser mobilizados de formas distintas, mas também sugerem que a sua eficácia estratégica depende da coerência entre esses recursos, a identidade da marca e o segmento onde a empresa opera.

Deste modo, a investigação confirma a relevância da cultura como ativo estratégico, mas afasta-se de uma leitura essencialista ou romantizada da identidade local. Os dados mostram que a cultura não tem valor competitivo intrínseco; o seu valor depende do modo como é reinterpretada, comunicada e reconhecida. Esta conclusão dialoga com Holt (2004), quando o autor insiste que os recursos culturais só produzem valor de marca quando articulados em narrativas inteligíveis e socialmente apropriáveis, e com Mooij (2019), ao salientar que o significado das mensagens varia conforme os contextos culturais de receção. Assim, não basta às empresas “ter cultura” ou “ter tradição”; é necessário traduzi-las em propostas de valor compreensíveis e relevantes para públicos internacionais. Esta é, aliás, uma das razões pelas quais os casos analisados evidenciam diferentes graus de eficácia na mobilização da identidade local: o que distingue as empresas não é apenas a densidade cultural dos seus recursos, mas sobretudo a capacidade de os transformar em argumentos de mercado consistentes.

A discussão em torno do “Made in Portugal” e do efeito país de origem confirma, de forma geral, os contributos de Anholt (2013), Verlegh e Steenkamp (1999), Mooij (2019), Sulhaini (2021) e Zhang et al. (2022), segundo os quais a origem geográfica influencia percepções de autenticidade, qualidade e confiança. Nos quatro casos, a origem portuguesa é reconhecida como valor positivo, ainda que com intensidades diferenciadas. Contudo, os resultados também sugerem que o efeito país de origem é mais complexo do que uma simples associação favorável entre país e produto. Em primeiro lugar, porque essa valorização não é homogênea entre mercados; em segundo lugar, porque a origem só se converte em vantagem quando é reforçada por outros atributos, como *design*, qualidade, consistência produtiva ou singularidade patrimonial. Em termos críticos, isto significa que o “Made in Portugal” funciona menos como vantagem autónoma e mais como recurso reputacional complementar, cuja força depende do enquadramento estratégico da empresa.

Esta conclusão é relevante porque relativiza leituras mais lineares do efeito país de origem. A literatura recente tem mostrado que a origem pode influenciar a atitude do consumidor e a percepção de valor (Sulhaini, 2021; Zhang et al., 2022), mas os resultados desta dissertação sugerem que, do ponto de vista empresarial, a origem é apenas uma entre várias camadas de legitimação. Na Costa Verde, por exemplo, o “Made in Portugal” reforça um posicionamento já sustentado por certificação, escala e reputação industrial. Na Cortiço e Netos, esse mesmo marcador opera de forma mais densa, porque está imbricado no próprio significado cultural do produto. Já em O Cactuu, a origem é valorizada, mas o entrevistado deixa claro que, num contexto de crescimento e escala, o *design* e o preço continuam a pesar fortemente. Assim, os resultados confirmam a literatura sobre país de origem, mas mostram também que ela deve ser articulada com variáveis estratégicas, organizacionais e simbólicas mais amplas.

Outro contributo importante da discussão prende-se com a articulação entre património, artesanato, *design* contemporâneo e posicionamento premium. A revisão da literatura já indicava que tradição, *savoir-faire*, autenticidade e património podem constituir ativos particularmente relevantes em setores culturalmente enraizados, sobretudo quando associados a estratégias de diferenciação e a segmentos de maior valor acrescentado (Anholt, 2013a; Chaves, 2023; J. P. M. da Silva & Baggio, 2024). Os resultados confirmam esta tendência, mas mostram igualmente que a tradição só adquire força competitiva quando é reinterpretada de forma dinâmica. A Costa Verde converte tradição em excelência tecnológica; a Almas Design traduz história em continuidade estética e relacional; a Cortiço e Netos transforma património em raridade e exclusividade; e O Cactuu reconfigura práticas artesanais em linguagem visual contemporânea. Neste sentido, a investigação confirma a relevância da tradição, mas afasta-se de uma visão estática do património, reforçando antes a ideia de que a vantagem competitiva emerge da capacidade de o atualizar e reinscrever em mercados contemporâneos.

Esta constatação tem implicações importantes para a teoria da internacionalização em indústrias tradicionais. A literatura clássica da internacionalização tende a privilegiar recursos tangíveis, vantagens de localização, modos de entrada, redes e aprendizagem internacional. Embora essas dimensões continuem a ser fundamentais, os resultados desta investigação sugerem que, em setores como o da cerâmica, a internacionalização não pode ser plenamente compreendida sem incorporar recursos simbólicos, culturais e identitários no centro da análise. Os casos estudados mostram que reputação,

autenticidade, história, *design* identitário e valor de origem não são meros complementos do processo de expansão internacional; são, em muitos casos, parte constitutiva da proposta de valor com que as empresas entram e se afirmam nos mercados externos. Esta conclusão está alinhada com Bell (2016), Varela et al. (2017) e Almeida and Rezende (2021), ao destacar a importância dos ativos intangíveis, mas também amplia essa discussão ao evidenciar como esses ativos se articulam especificamente em indústrias tradicionais.

Mais ainda, os resultados sugerem que o *soft power* empresarial pode desempenhar um papel mediador entre recursos culturais e desempenho internacional. Em vez de ser pensado apenas como pano de fundo reputacional, o *soft power* surge aqui como mecanismo através do qual cultura, identidade, origem e património são convertidos em confiança, diferenciação, legitimidade e valor percebido. Esta mediação é visível, por exemplo, quando a autenticidade do acervo da Cortiço e Netos se transforma em atratividade junto de clientes internacionais, ou quando a credibilidade histórica da Almas Design reforça a sua posição externa. No entanto, os resultados também mostram que esta mediação não opera de modo linear nem uniforme, o que confirma a necessidade de evitar determinismos culturais. A cultura pode gerar valor, mas também pode perder eficácia quando mal traduzida, excessivamente localista ou pouco ajustada ao mercado. Esta ambivalência confirma as advertências de Bell (2016) e Fan (2008), que insistem na necessidade de olhar criticamente para os mecanismos de produção de influência simbólica.

As contribuições desta investigação situam-se, portanto, em vários planos. Em termos conceptuais, o estudo ajuda a aproximar domínios que a literatura tende a tratar de forma separada: *soft power*, *nation branding*, efeito país de origem, identidade local, património e internacionalização. Em vez de considerar estas categorias como esferas autónomas, os resultados mostram que, no caso da cerâmica portuguesa, elas funcionam de forma interdependente. Em termos empíricos, a dissertação acrescenta conhecimento sobre um setor ainda pouco explorado neste cruzamento teórico, oferecendo evidência qualitativa de que as empresas portuguesas de cerâmica constroem a sua presença internacional através de combinações distintas entre tradição, *design*, origem, reputação e inovação. Em termos analíticos, o estudo também demonstra que não existe uma única forma de transformar o local em valor global: há modelos mais industriais, mais patrimoniais, mais

autorais ou mais híbridos, todos eles potencialmente eficazes, desde que coerentes com a identidade da empresa e com o mercado em causa.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem que as empresas de cerâmica portuguesa devem encarar a cultura e a identidade local como ativos estratégicos, mas sem cair numa instrumentalização superficial ou típica. A evidência empírica mostra que os elementos culturais só reforçam a competitividade internacional quando articulados com qualidade, coerência narrativa, adequação ao mercado e credibilidade operacional. Isto significa que não basta afirmar a origem portuguesa ou invocar tradição; é necessário construir propostas de valor em que essa origem faça sentido para o cliente externo. Para empresas mais industrializadas, como a Costa Verde, isso pode significar integrar a origem como reforço reputacional de uma proposta centrada em qualidade, certificação e confiança. Para empresas com maior densidade patrimonial, como a Cortiço e Netos, implica preservar a autenticidade e evitar a banalização comercial da narrativa cultural. Já para marcas como a Almas Design e O Cactu, a principal lição parece residir na articulação equilibrada entre herança, *design* contemporâneo e legibilidade internacional.

Em termos mais amplos, a investigação sugere ainda que a competitividade futura da cerâmica portuguesa poderá depender crescentemente da capacidade das empresas para transformar recursos identitários em valor internacionalmente reconhecido, sobretudo num contexto global fortemente pressionado por concorrência baseada no custo. Neste aspeto, os resultados reforçam a pertinência da leitura avançada por J. P. M. da Silva e Baggio (2024) e por Chaves (2023), segundo a qual tradição, património e autenticidade podem constituir bases de diferenciação relevantes em economias maduras. Todavia, a investigação também mostra que essa diferenciação não é automática nem garantida pela mera existência de herança cultural. Ela exige mediação estratégica, investimento narrativo, capacidade de adaptação e sensibilidade intercultural. É precisamente nesta articulação entre enraizamento local e tradução global que parece residir o principal contributo das empresas estudadas para a compreensão da internacionalização em indústrias tradicionais.

Em síntese, os resultados confirmam amplamente o enquadramento teórico da dissertação, mas também o refinam. Confirmam-no porque demonstram que cultura, identidade local, marca-país e património podem ser apropriados como recursos de *soft power* empresarial e convertidos em diferenciação internacional. Refinam-no porque mostram que esta conversão é sempre contingente, relacional e dependente da coerência

entre origem, narrativa, produto e mercado. Em vez de validar uma leitura linear segundo a qual mais cultura gera automaticamente mais competitividade, a investigação aponta para uma conclusão mais crítica: a cultura e a identidade local têm potencial estratégico, mas esse potencial só se realiza quando é credível, inteligível, adequadamente traduzido e sustentado por capacidades organizacionais e mercadológicas consistentes. É neste equilíbrio entre valor simbólico e operacionalização estratégica que se situa, em última análise, o papel do *soft power* empresarial na internacionalização da cerâmica portuguesa.

6. Conclusão

6.1. Considerações Finais

A presente investigação permitiu compreender de que modo a cultura e a identidade local podem ser mobilizadas pelas empresas portuguesas de cerâmica como recursos estratégicos de *soft power* empresarial no processo de internacionalização. Partindo da questão de investigação - compreender como a cultura e a identidade local são apropriadas e mobilizadas pelas empresas portuguesas de cerâmica como instrumentos de *soft power* empresarial e de que modo essa mobilização contribui para a sua vantagem competitiva e desempenho internacional - conclui-se que estes elementos não funcionam apenas como referências simbólicas acessórias, mas antes como componentes relevantes da proposta de valor, da construção de marca e da diferenciação nos mercados externos. Os resultados obtidos mostram que a cultura e a identidade local, quando articuladas com qualidade, coerência narrativa, autenticidade e adaptação ao mercado, podem reforçar a reputação, a confiança e a atratividade das empresas junto de públicos internacionais, contribuindo para a sua afirmação competitiva em contextos marcados por forte concorrência global.

Os objetivos definidos no estudo foram, de forma geral, alcançados. Foi possível identificar como as empresas reinterpretem elementos culturais e identitários no desenvolvimento dos seus produtos, nas narrativas de marca e nas estratégias de comunicação, verificando-se que essa mobilização assume diferentes intensidades e configurações consoante a trajetória, a identidade e o posicionamento de cada empresa. Em alguns casos, a ligação ao território, ao património e à tradição artesanal surge de forma explícita e central; noutros, esses elementos aparecem de forma mais subtil, integrados numa proposta assente em *design*, inovação, qualidade industrial ou sofisticação estética. Ainda assim, os casos analisados demonstram que a origem portuguesa e os significados culturais associados à cerâmica funcionam como sinais de autenticidade, singularidade e credibilidade, sobretudo quando são apresentados de forma consistente e inteligível para os mercados externos. Neste sentido, a investigação confirma que a cultura e a identidade local podem ser apropriadas como instrumentos de *soft power* empresarial, não por produzirem automaticamente vantagem competitiva, mas porque, quando estrategicamente trabalhadas, geram atração, reconhecimento e diferenciação.

Ao mesmo tempo, os resultados evidenciam que esta mobilização não é linear nem homogênea. O estudo mostrou que o valor estratégico da cultura depende da capacidade das empresas para a transformar em linguagem de mercado, isto é, em narrativas, atributos e propostas de valor que façam sentido para clientes, distribuidores e parceiros internacionais. Assim, a cultura e a identidade local não devem ser entendidas como essências fixas ou vantagens intrínsecas, mas como recursos simbólicos cuja eficácia depende da sua tradução estratégica. Esta conclusão é particularmente importante, porque permite afastar uma leitura simplista segundo a qual bastaria invocar tradição, património ou portugalidade para garantir reconhecimento externo. Pelo contrário, a evidência empírica sugere que a competitividade internacional resulta da articulação entre enraizamento local e capacidade de adaptação, entre autenticidade e contemporaneidade, e entre valor simbólico e consistência operacional.

6.2. Implicações para a Teoria e para a Prática

Do ponto de vista teórico, a dissertação contribui para aprofundar o debate em torno da aplicação do conceito de *soft power* ao contexto empresarial, em especial em setores tradicionais e culturalmente enraizados. A literatura tende a concentrar-se no *soft power* enquanto atributo de Estados e instrumentos de diplomacia pública, pelo que este estudo ajuda a demonstrar que o conceito também pode ser mobilizado para compreender como empresas e marcas influenciam perceções, constroem legitimidade e geram atração nos mercados externos. Para além disso, o trabalho contribui para aproximar domínios analíticos que frequentemente surgem separados, nomeadamente *soft power*, marca-país, efeito país de origem, identidade local, património e internacionalização. Ao evidenciar que estas dimensões operam de forma articulada no setor da cerâmica portuguesa, a investigação reforça a necessidade de incorporar ativos intangíveis, simbólicos e culturais nas análises sobre competitividade e expansão internacional, sobretudo quando se estudam indústrias tradicionais em que a identidade faz parte integrante da proposta de valor.

Em termos práticos, os resultados permitem retirar implicações relevantes para as empresas do setor. A principal é que a cultura e a identidade local devem ser encaradas como ativos estratégicos, e não apenas como ornamento discursivo ou recurso promocional pontual. As empresas que consigam integrar de forma credível a sua herança

cultural em produtos, marcas e estratégias de comunicação estarão potencialmente mais bem posicionadas para competir em segmentos onde a autenticidade, a diferenciação e o valor simbólico são especialmente relevantes. Num contexto internacional em que a competição baseada apenas no preço tende a ser desfavorável para muitos produtores europeus, a valorização da origem, da tradição, do *design* identitário e da reputação territorial surge como uma via de posicionamento particularmente promissora. O estudo sugere também que esta lógica não beneficia apenas as empresas individualmente, podendo contribuir para reforçar a imagem externa de Portugal através de produtos que projetam qualidade, cultura e singularidade.

6.3. Limitações e Linhas Futuras de Investigação

Apesar dos contributos alcançados, a investigação apresenta limitações que abrem espaço a desenvolvimentos futuros. Desde logo, o número reduzido de casos estudados e a natureza qualitativa da abordagem recomendam prudência na generalização dos resultados. Uma das principais limitações deste estudo prende-se com a dificuldade sentida no acesso e envolvimento das empresas no processo de recolha de dados. Apesar do interesse inicial demonstrado por várias organizações, nem todas mantiveram disponibilidade efetiva para participar, tendo-se verificado que quatro empresas como Vista Alegre, Costa Nova, Quintal de Flor e Bordallo Pinheiro, numa fase inicial, manifestaram intenção de colaborar acabaram por deixar de responder, mesmo após várias tentativas de contacto. Esta limitação condicionou a dimensão final da amostra e restringiu o alargamento do número de casos analisados.

Embora a estratégia de estudo de casos múltiplos tenha permitido aprofundar o fenómeno em análise, futuras investigações poderão alargar a amostra e incluir empresas com diferentes dimensões, segmentos e níveis de internacionalização, permitindo comparar padrões e testar a consistência das conclusões obtidas. Seria também particularmente relevante incorporar a perspetiva dos mercados de destino, analisando diretamente como consumidores, distribuidores e parceiros internacionais percecionam os significados culturais associados à cerâmica portuguesa. Essa abordagem permitiria confrontar a visão das empresas com a receção externa das suas narrativas identitárias, aprofundando a compreensão sobre a eficácia concreta do *soft power* empresarial.

Por outro lado, futuras investigações poderão explorar comparativamente outros setores tradicionais portugueses, como o calçado, os têxteis, o vinho ou a cortiça, de forma a perceber em que medida a mobilização da identidade local segue lógicas semelhantes ou específicas de cada contexto produtivo. Também seria pertinente desenvolver estudos longitudinais que acompanhassem a evolução das estratégias identitárias das empresas ao longo do tempo, bem como a relação entre *soft power* empresarial e políticas públicas de promoção externa. Estas pistas de investigação futura poderão contribuir para consolidar o conhecimento sobre a forma como os recursos culturais e identitários se convertem em valor económico, reputacional e relacional em contextos de internacionalização. Em síntese, esta dissertação sustenta que a cultura e a identidade local possuem efetivamente potencial estratégico no processo de internacionalização da cerâmica portuguesa, mas que esse potencial só se realiza plenamente quando é trabalhado de forma coerente, credível e adaptada às exigências dos mercados globais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, G. G. F. de, & Rezende, D. A. (2021). Marca territorial e cidade digital estratégica: O caso de Porto, Portugal. *Análise Social*, 56(239), 284–306. <https://doi.org/10.31447/AS00032573.2021239.04>

Anholt, S. (2013a). Beyond the Nation Brand: The Role of Image and Identity in International Relations. Em *Brands and Branding Geographies*. Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/edcollchap/edcoll/9781849801591/9781849801591.00027.xml>

Anholt, S. (2013b). Beyond the Nation Brand: The Role of Image and Identity in International Relations. Em A. Pike (Ed.), *Brands and Branding Geographies*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857930842.00027>

APICER. (2016). *Ficha de Projeto / Relatório Final—Ceramics Portugal Does It Better*. APICER - Associação Portuguesa das Indústrias de Cerâmica e Cristalaria.

APICER – Associação Portuguesa das Indústrias de Cerâmica e de Cristalaria. (2012). *Keramica. Kéramica*, (313).

APICER – Associação Portuguesa das Indústrias de Cerâmica e de Cristalaria. (2016). *Cerâmica Portuguesa: Tradição e Inovação*. APICER.

Barata, A. (2014, maio 22). História da Indústria na Região de Leiria: Cerâmica. *Jornal de Leiria*. https://www.preceram.pt/documentos/imprensa/2014_05_22_Preceram_HistoriaIndustria_Ceramica.pdf

Bell, E. (2016). Soft power and corporate imperialism: Maintaining British influence. *Race & Class*, 57(4), 75–86. <https://doi.org/10.1177/0306396815624865>

Brito, F. P. (2022). *O novo conceito de “luxo acessível”: A preferência pelas marcas masstige, seus antecedentes e consequentes*. <https://doi.org/10.34626/21wk-dg43>

Carneiro, J. M. T., & Dib, L. A. (2007). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Internext*, 2(1), 1–25. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.211-25>

Ceramic World Review. (2024). *Ceramic World Review*, (158). https://issuu.com/tiledizioni/docs/cwr_158_2024

- Chaves, I. O. (2023). Português como Língua de Herança na onda Soft Power. *Revista Horizontes de Linguística Aplicada*, 22(2), DT4–DT4. <https://doi.org/10.26512/rhla.v22i2.46971>
- Direção-Geral das Atividades Económicas (DGAE). (2018). *Indústrias Culturais e Criativas: Sinopse 2018* [Relatório institucional]. Direção-Geral das Atividades Económicas.
- Dominguinhos, M., & Simões, V. C. (2004). *Internacionalização de Empresas Born Globals – O Que Sabemos 10 Anos Depois?* 1–10.
- Durão, L. (2011). *O sector da Cerâmica na segunda metade do século XX - Análise formal e decorativa do produto cerâmico* [Instituto Politécnico de Leiria]. <http://hdl.handle.net/10400.8/1426>
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building theories from case study research* *Periódico: Academy of Management Review*. 14(4), 532–550. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Facão, H. F., Silva, T., & Ribau, C. P. (2025). Estratégias de internacionalização numa PME exportadora: Estudo de caso da Costa Verde. *ICIEMC Proceedings*, (6), TBD-TBD. <https://doi.org/10.34624/iciemc.v0i6.40157>
- Fan, Y. (2008). *Soft Power and Nation Branding*.
- Faustino, P. (2018). *Origens, Desenvolvimento e Abordagens nas Indústrias Criativas e Culturais*. 51.
- Ferreira, M. jorge F. V. (2021). *Comunicar Design e Cultura* [Dissertação de mestrado]. Universidade do Porto.
- Foreign ministries in the European Union: Integrating diplomats*. (2005). Palgrave Macmillan.
- Holt, D. B. (2004). *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*. Harvard Business Press.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments.

Journal of International Business Studies, 8(1), 23–32.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

Kreutz, J. (2005). *Hard Measures by a Soft Power?*

Li, M. (2008). *Soft power in Chinese discourse: Popularity and prospect.*

Lobo-Fernandes, L. (2005). *Soft power: O jogo de atracção cultural e as vantagens da cooperação.*

Manor, I., & Huang, Z. (2022). *Digitalization of public diplomacy: Concepts, trends, and challenges.* <https://doi.org/10.1177/20570473221138401>

Mateus, A., Primitivo, S., Liz, C., Oliveira, H., Caetano, A., & Gouveia, S. (2016). *ADDICT Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas.*

Miller, E., Porter, J., & Barbagallo, M. (2023). *Miller, E. M., Porter, J. E., & Barbagallo, M. S. (2023). Simplifying qualitative case study research methodology: A step-by-step guide using a palliative care example.* <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol28/iss8/8/>

Mooij. (2019). *Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising* | Request PDF. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/267921973_Consumer_Behavior_and_Culture_Consequences_for_Global_Marketing_and_Advertising

Naz, F. G. (2022). Development of Qualitative Semi-Structured Interview Guide for Case Study Research. *Competitive Social Science Research Journal*, 3(2), 42–52.

Neto, A. R., & Souza-Filho, J. M. de. (2016). A influência do Soft Power na Internacionalização dos Produtos Culturais Brasileiros: Uma Proposta de Framework. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 11(1), 37–48.

Nye, J. S. (2008). Public Diplomacy and Soft Power. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 616(1), 94–109.
<https://doi.org/10.1177/0002716207311699>

Nye, J. S. (2019). Soft Power and Public Diplomacy Revisited. *The Hague Journal of Diplomacy*, 14(1–2), 7–20. <https://doi.org/10.1163/1871191X-14101013>

Nye, J. S. (2021). Soft power: The evolution of a concept. *Journal of Political Power*, 14(1), 196–208. <https://doi.org/10.1080/2158379X.2021.1879572>

Pereira, R., & Pinto, M. (2018). *Estratégias de internacionalização – Estudo de caso para empresas portuguesas*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Priya, A. (2021). Case Study Methodology of Qualitative Research: Key Attributes and Navigating the Conundrums in Its Application. *Sociological Bulletin*, 70(1), 94–110. <https://doi.org/10.1177/0038022920970318>

Quintela Do Carmo, G., Vinuesa, V., Dembélé, M., & Ayotte-Beaudet, J.-P. (2024). Going Beyond Adaptation: An Integrative Review and Ethical Considerations of Semi-Structured Interviews With Elementary-Aged Children. *International Journal of Qualitative Methods*, 23, 16094069241247474. <https://doi.org/10.1177/16094069241247474>

Rocha, A. J. (2015). *Estratégias de internacionalização na indústria cerâmica*. <http://hdl.handle.net/11328/1534>

Serra, D. (2019). *UM MUSEU PARA A CIDADE CERÂMICA*. <https://www.ipleiria.pt/esadcr/wp-content/uploads/sites/17/2019/05/Um-Museu-para-a-Cidade-Cerâmica-web.pdf>

Silva, C. A. F. da. (2018). Rodrigo Christofolletti – Bens Culturais e Relações Internacionais: O Patrimônio como Espelho do ‘Soft Power’. *MIDAS. Museus e estudos interdisciplinares*, (9). <https://doi.org/10.4000/midas.1337>

Silva, J. P. M. da, & Baggio, D. K. (2024). Branding territorial: Uma revisão sobre conceitos, metodologias e estudos de caso. *CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES*, 17(6), e7527–e7527. <https://doi.org/10.55905/revconv.17n.6-160>

Soni, P., & Thomson, S. (2020). *Soft Power: Why it Matters to Governments, People & Brands*.

Sousa, C. (2007). *Gestão de Marca País* [Faculdade de Economia do Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/7467/2/Gesto%20de%20Marcas%20Pas%20%20O%20caso%20de%20Portugal%20por%20Cludio%20Sousa.pdf>

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications. <https://www.worldcat.org/title/art-of-case-study-research/oclc/31801453>

- Sulhaini, S. (2021). *Consumer Behavior Towards Foreign Versus Local Products and Brands: Future Research Directions*. 441–446. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210525.124>
- Varela, C., Costa, C. M., & Godinho, M. M. (2017). *Diplomacia científica: Do conhecimento académico ao soft power político*. OBSERVARE. Universidade Autónoma de Lisboa. <http://hdl.handle.net/11144/3542>
- Verlegh, P. W. J., & Steenkamp, J.-B. E. M. (1999). A review and meta-analysis of country-of-origin research. *Journal of Economic Psychology*, 20(5), 521–546. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(99\)00023-9](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(99)00023-9)
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6.^a ed.). SAGE Publications. <https://www.worldcat.org/title/case-study-research-and-applications-design-and-methods/oclc/1011260677>
- Zhang, T., Chen, J., & Grunert, K. G. (2022). Impact of consumer global–local identity on attitude towards and intention to buy local foods. *Food Quality and Preference*, 96, 104428. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2021.104428>

Apêndice I – Guião da Entrevista

Parte 1: Caracterização sociodemográfica do entrevistado

- Q1.** Género (opções: feminino / masculino / outro / prefere não responder)
- Q2.** Idade (<30, 31–40, 41–50, 51–60, >60)
- Q3.** Qual é o seu nível de escolaridade mais elevado concluído? (ensino básico, ensino secundário, licenciatura, mestrado, doutoramento, outro)
- Q4.** Qual é o seu cargo/função atual na empresa?
- Q5.** Há quanto tempo trabalha no setor da cerâmica?

Parte 2: História da Empresa e Internacionalização

- Q6.** Pode contar-me brevemente a história da empresa e a sua ligação à região onde está instalada?
- Q7.** Que tipo de produtos produzem e como caracterizaria o vosso processo produtivo (mais artesanal ou mais automatizado)?
- Q8.** Quando e como começou a internacionalização da empresa?
- Q9.** Quais são atualmente os principais mercados externos e que critérios utilizam para selecionar novos mercados?
- Q10.** Que formas de entrada utilizam nos mercados internacionais (exportação direta, distribuidores, e-commerce, feiras internacionais, entre outras)?

Parte 3: Cultura, Identidade e Portugalidade

- Q11.** A origem portuguesa da empresa é valorizada na vossa presença internacional? De que forma?
- Q12.** Como incorporam a cultura e identidade portuguesa nos produtos ou na comunicação da marca?
- Q13.** Que significado tem o “Made in Portugal” para os clientes internacionais? Varia consoante o mercado?
- Q14.** Consideram que a autenticidade, o saber-fazer artesanal e a tradição portuguesa representam uma vantagem competitiva? Porquê?
- Q15.** Como equilibram tradição e inovação no design e posicionamento dos vossos produtos?

Parte 4: Estratégia e Vantagem Competitiva

Q16. O que diferencia a vossa empresa dos principais concorrentes internacionais?

Q17. Que fatores considera mais importantes para o sucesso internacional da empresa: qualidade, design, preço, história ou identidade portuguesa?

Q18. Pode dar um exemplo em que a combinação entre produto e narrativa cultural tenha sido decisiva num mercado externo?

Q19. Que papel têm as certificações, prémios, feiras internacionais e redes institucionais na vossa credibilidade internacional?

Q20. Considera que a cultura portuguesa funciona como um elemento de atração e influência internacional da empresa? De que forma?

Parte 5: Desafios e Futuro

Q21. Quais são atualmente os principais desafios da internacionalização da empresa?

Q22. Que tipo de apoio ou condições poderiam reforçar a competitividade internacional do setor?

Q23. Quais são os principais objetivos da empresa para os próximos 5 anos?

Q24. Pretendem apostar em novos mercados, novos produtos ou maior digitalização/e-commerce internacional?

Q25. No futuro, acredita que a identidade portuguesa e a cultura local terão maior importância na internacionalização da cerâmica portuguesa? Porquê?

Apêndice II – Resultado das Entrevistas

Q1: Género

Citações das entrevistas	Entrevista
“Masculino”	Costa Verde
“Feminino”	Almas Design
“Masculino”	Cortiço e Netos
“Masculino”	O Cactuu

Q2: Idade

Citações das entrevistas	Entrevista
“52”	Costa Verde
“35”	Almas Design
“32”	Cortiço e Netos
“36”	O Cactuu

Q3: Qual é o seu nível de escolaridade mais elevado concluído?

Citações das entrevistas	Entrevista
“Doutoramento em Marketing”	Costa Verde
“Mestrado”	Almas Design
“Ensino Secundário”	Cortiço e Netos
“Licenciatura em Hotelaria e Turismo”	O Cactuu

Q4: Qual é o seu cargo/função atual na empresa?

Citações das entrevistas	Entrevista
“Diretor de Marketing”	Costa Verde
“Faço parte da administração e estou como diretora de planeamento.”	Almas Design
“Gerente”	Cortiço e Netos
“Gestor e fundador”	O Cactuu

Q5: Há quanto tempo trabalha no setor da cerâmica?

Citações das entrevistas	Entrevista
“Há mais de 30.”	Costa Verde
“Cinco anos”	Almas Design
“Desde 2014/2015”	Cortiço e Netos
“Seis anos”	O Cactuu

Q6: Pode contar-me brevemente a história da empresa e a sua ligação à região onde está instalada?

Citações das entrevistas	Entrevista
“A Costa Verde iniciou a sua atividade em 1992 e foi resultado de um projeto inédito. Eu creio que ainda hoje no tecido empresarial continua a ser inédito, não voltou a ser repetido, que foi a distribuição foi para a indústria. Normalmente é a indústria que tenta controlar toda a distribuição e desta vez foi a distribuição que foi para a indústria, porque no final da década de 80, a Vista Alegre começou a abrir várias lojas próprias e os distribuidores deste tipo de produtos ficaram preocupados porque começaram a perder acesso ao produto. Os distribuidores deste tipo de produto, grande parte da sua faturação tem origem na porcelana, ou na cerâmica, na cutelaria, que são os talheres, e no vidro, não é? Sendo que a porcelana é em Portugal um dos principais fatores, portanto, elementos primordiais para o bom desempenho dessas empresas de distribuição. No final da década de 80 eles receberam algumas ameaças de que a Vista Alegre iria deixar de vender através da distribuição, só através de vendedores e por venda direta, isto depois mais à frente veio-se consolidar, não só através de canais próprios, mas dando privilégios aos canais da própria marca, e então eles convidaram um conjunto de pessoas para constituir uma nova empresa, pessoas essas que vinham de outras fábricas de porcelana em Portugal. Havia muita carência de produto, em então foi assim que surgiu a Costa Verde. A Costa Verde,	Costa Verde

quando surgiu em 92, surgiu logo com um carácter exportador bastante grande. A empresa, quando foi constituída e construída, foi já de uma grande dimensão. O que determina a dimensão de uma empresa cerâmica tem a ver com o forno, quanto maior for o forno, mais capacidade nós temos antes da cozedora de produzir, e mais exigente é a venda depois da cozedora. E portanto, digamos que o forno é o grão da indústria cerâmica, e nós em 92 começámos logo com um forno bastante grande, e fomos buscar algumas pessoas, algumas empresas que nos aportaram carteira de encomendas de exportação. Portanto, a exportação também faz parte, desde sempre, do negócio da Costa Verde, com um peso bastante grande, nos primeiros anos de 50 a 50, mas rapidamente subiu para cerca de 70%, o que é a realidade hoje em dia. (...) Porque estamos na zona da porcelana. Tirando um fabricante que é Sepal, que está em Alcobaça, todas as outras marcas estão aqui, sendo que a principal continua a ser a Vista Alegre, que está aqui a 10 quilómetros da Costa Verde, e depois temos a Porcel e outras pequenas empresas. Isso também se deve ao facto de que aqui próximo havia algumas reservas naturais de caulino. E portanto, não sei se sabes, mas por exemplo, uma fábrica de tijolo, uma fábrica de telhas, só é construída onde houver reservas, porque onde houver minas ou reservas, desse tipo de material, de caulinos e argilas, porque os custos de transporte, a incidência de custo de transporte, a logística, num produto tão barato como o tijolo, ou como a telha, é muito grande, e portanto, eles tentam procurar as unidades de produção o mais próximo possível das matérias primas. Aqui nós não estamos tão perto, porque essas reservas eram perto de Santa Maria da Feira, mas eram relativamente próximas. E depois também temos aqui a questão da Universidade de Aveiro, que antes teve um curso de cerâmica e vidro, hoje é um curso de materiais. Portanto, este ecossistema aqui da cerâmica, e não me circunscrevendo somente à porcelana e ao tableware, que o que nós chamamos é louça	
--	--

de mesa, mas também a cerâmica de revestimento, aqui o distrito da Aveiro é bastante forte, e portanto, isto é também uma das razões por que estamos aqui localizados.”	
“Portanto, (...) a empresa começa em 1908 com o meu 40º avô. Portanto, já é uma empresa familiar com muita tradição e é isso também que vamos um bocadinho falar aqui durante toda a entrevista. Portanto, nós focamos muito na tradição e, portanto, em manter relações sempre duradouras. Nós temos clientes com 40 anos, trabalhamos há 40 anos, e, portanto, nós valorizamos muito a história e os nossos clientes que tratamos como quase se fossem famílias. Portanto, a empresa foi fundada em 1908, fazíamos outro tipo de produtos, e, portanto, era na Madalena, que é perto do Porto até, em Vila Nova de Gaia. E, portanto, o meu 40º avô compra a empresa e transfere-a para aqui, para Águeda, onde estamos agora. E isso foi, mais ou menos, em 1944, penso eu. Entretanto, o fundador da empresa tinha, era fornecedor de barro para a empresa antes de a comprar. Compra e traz para aqui, exatamente, porque está perto dos barreiros e é muito mais fácil de trabalhar. Entretanto, ao longo destes anos, temos vindo sempre a moldar um bocadinho ao mercado. Portanto, nós fazíamos, começámos a fazer um cadinho, que é, portanto, uma peça para derreter ouro. Depois fazíamos tubos para pôr lá em baixo, no chão, para o saneamento, que, entretanto, acabou por ser alterado. Ou, com modernização, acabámos por ter os tubos de PVC, portanto, e depois deixaram de os fazer. Nós fomos sempre adaptando. Há coisa de 50 anos, fazíamos aquela hotelaria mais alemã, jarros (...) Mas fomos fazendo sempre muitas coisas. E, entretanto, há quase 40 anos, já com o meu pai aqui, mudamos, então, para os vasos, que é o que fazemos agora.”	Almas Design

“Primeiro de tudo, nós não produzimos nada, nós estamos ligados à cerâmica, mas ao mesmo tempo eu sinto-me sempre meio impostor (...) porque tecnicamente nós não produzimos. Mas o que o nosso avô começou, no final dos anos 70, foi uma loja de materiais de construção, de todo o tipo, começou a poder ir à loja do nosso avô e comprar tudo para fazer uma casa, tudo. E os azulejos eram parte disso e tornaram-se a parte, digamos, mais interessante (...) E os azulejos tornaram-se mais emblemáticos, porque os outros materiais de construção (...) existem sempre. Agora, os desenhos que estão nos azulejos, muitas vezes são muito do seu tempo. Portanto, só existiram naquele tempo e quem tiver os restos, é que tem os restos e pronto, final. E por esta mesma razão (...) ele ficou mais conhecido até como o cemitério dos azulejos, digamos assim. E quando ele faleceu, o telefone continuava a tocar, as pessoas continuavam à procura dos azulejos. (...) todos os dias há pessoas à procura dos azulejos. E um lado do nosso negócio (...) nós tentamos ver no nosso stock se temos o azulejo específico que as pessoas precisam para reparações e depois (...) a coisa que nos está a manter mais ocupados é sem dúvida a parte mais turística. Nós estamos na Zona dos Anjos, em Lisboa, que é bastante central (...) Os nossos azulejos (...) que nós vendemos, são limitados porque são de fábricas descontinuadas, o nosso foco é esse, é também continuar a comprar stocks descontinuados, com 50, 40, 30 anos, esse continua a ser o nosso foco e o nosso stock, e é limitado, é finito.”	Cortiço e Netos
“Ela começou na altura do Covid, sem termos qualquer tipo de conhecimento em cerâmica, começámos a fazer nós em casa, depois começámos a comprar para vender, depois conseguimos fazer. Isto tem muito no início, mas tivemos algum sucesso e depois fizemos uma parceria com uma fábrica, que agora é com quem principal trabalhamos, o nosso principal trabalho é a nossa fábrica, e começámos a produzir alguns próprios designs, começamos a vender, as lojas começaram a ter interesse, e começámos a crescer, e basicamente é	O Cactuu

isso, e temos nossos próximos designs, e não produzimos só cerâmica, também temos outro tipo de produtos, mas maioritariamente é cerâmica, diferentes tipos de produtos, e maior parte produzida à mão ou no oleiro, mas também temos algumas de molde ou de prensa. (...) a nossa produção é em Barcelos, ou seja, que é uma zona de cerâmica.”	
---	--

Q7: Que tipo de produtos produzem e como caracterizaria o vosso processo produtivo (mais artesanal ou mais automatizado)?

Citações das entrevistas	Entrevista
“Nós temos provavelmente a melhor porcelana em todo o mundo. Há várias razões para isso, e quem nos visita confirma esta informação. Em primeiro lugar, porque nós somos dos últimos a constituir uma empresa de porcelana. Em Portugal não há empresas mais recentes, desde 92. Depois, porque a gestão que constituiu esta empresa vinha de outras empresas, tinha um know-how bastante apurado, e desde a primeira hora que procurou ter a última tecnologia. Depois, porque nós trabalhamos numa perspectiva de Lean Management, Kaizen, melhoria contínua. Depois, porque temos um alto nível de certificação. Somos uma das poucas empresas de cerâmica na Europa a ter este nível de certificação. Depois, porque o português é um excelente fabricante de porcelana. Isto é uma tradição, é um legado que vem aqui também do fabricante Vista Alegre. O cliente da exportação, o japonês, o americano, o chileno. Quando nós dizemos “Made in Portugal”, eles atribuem bastante valor ao produto que nós fazemos. E depois, pela maquinaria, temos tecnologia que só existe aqui. Temos tecnologia que foi criada dentro de portas e que vendemos para fabricantes alemães de máquinas. E, portanto, tudo isto faz com que hoje este pacote todo, modéstia à parte, talvez com falta de modéstia,	Costa Verde

mas nós achamos que temos uma das melhores fábricas de porcelana em todo o mundo. Altamente mecanizada, automatizada, porque o produto que nós fabricamos não exige manufatura. Não exige manufatura. Há fabricantes de porcelana que têm dessas decorativas pintadas à mão, talhadas à mão. Não é o nosso caso. O nosso foco é hotelaria e restauração e, portanto, o nosso processo tende a ser o mais automatizado possível. Há processos que nós não conseguimos automatizar, mas tentamos automatizar ao máximo.”	
“Nós fazemos automatizado, nós fazemos vasos de cerâmica, portanto, os vasos são apenas a roupa do vaso plástico, digamos assim, e é um processo muito automático. Portanto, é muito automatizado, as máquinas são por rolling, são máquinas completamente automatizadas, usamos moldes, e, portanto, nada aqui é manual.”	Almas Design
“De certa forma, considero mais, em grande plano, mais automatizado, porque estamos a lidar com uma coisa que já não é produzida, estamos a lidar com uma espécie de arquivo, digamos (...) acho que os azulejos que nós temos têm esse valor também de nós não vamos voltar a ver estas técnicas, não vamos voltar a ver estes acabamentos, os pigmentos mudam todos os anos, isto tudo muda, os vidrados mudam, não conseguimos voltar atrás, toda esta parte da organização, do que temos e como valorizamos e como arrumamos é um bocado alienígena mas tem que ser, é o negócio que nós criamos. Na loja temos uma pequena secção de coisas, de azulejos feitos à mão, mais tradicionais, há clientes estrangeiros que entram na loja e só querem uma coisa super tradicional ou então se interessam pela nossa história e depois olham para os azulejos de outra forma. (...)”	Cortiço e Netos

“Temos as duas formas. Os nossos produtos de catálogo, a maior parte são de, são feitos na roda de oleiro, mas também temos a prensa e de enchimento, para produções exclusivas, nós também produzimos para marcas, produzimos qualquer tipo de, podemos fazer qualquer tipo de produto. Maioritariamente os nossos produtos da nossa marca são jaras, vasos e alguns acessórios como candelabros, ou copos para velas, mas para outras marcas produzimos todo o tipo de produto de cerâmica”	O Cactuu
--	----------

Q8: Quando e como começou a internacionalização da empresa?

Citações das entrevistas	Entrevista
“Desde a primeira hora. Porque um dos administradores que é fundador da empresa, quando foi convidado para participar nesta nova sociedade, teve de se desvincular da empresa onde estava e isto é um meio muito pequeno. Portanto, todos nós nos conhecemos, todos nós conhecemos os clientes e, portanto, houve a possibilidade de trazer alguns clientes para a Costa Verde. Portanto, a exportação foi desde a primeira hora.”	Costa Verde
“Eu penso que foi por volta de 1980, qualquer coisa assim. Ainda era, portanto, a parte de hotelaria que fazia, e isso foi, portanto, a parte da internacionalização começa com o meu avô. Portanto, deve ser mais ou menos 1980.(...)”	Almas Design
“Portanto, já, estes azulejos, já se tinham feito notar, em par, dessas maneiras, e quando começámos, eu acho que eles também tentaram impulsionar que, agora não lembro se foi ao certo, mas tentaram incluir-nos em certos eventos e também fazer alguma comunicação com publicações, eu acho que acima de tudo foi muito local (...) mas eu sei que essa tentativa inicial de, olha, bora mandar isto para, tipo, abrimos a loja, bora dizer que abrimos a loja para estas publicações e ver se eles querem vir aqui, querem falar sobre nós e tudo mais. No fundo o que eu queria dizer é, nós fizemos uma espécie do que podíamos, na altura, e depois foi tipo uma bola de neve (...) aparece	Cortiço e Netos

num guia de Lisboa, vais aparecendo, sei lá, na Time Out, Lisboa, e depois do género, se calhar, uma publicação estrangeira, vê-se os guias para criar guias estrangeiros sobre Lisboa e depois vêm eles falar contigo, e por aí fora. E foi um bocado passo a palavra a partir daí.”	
“Eu diria tipo 4, 5 meses após o início da marca (...) Assim que começamos a fazer os nossos próprios designs, começamos a vender para algumas, vimos que houve interesse para algumas lojas que nos contactaram em Portugal e depois nós começámos a contactar todas as lojas que existem e que existiam na altura na Europa.”	O Cactuu

Q9: Quais são atualmente os principais mercados externos e que critérios utilizam para selecionar novos mercados?

Citações das entrevistas	Entrevista
“Os principais mercados são todos os mercados de todos os países da União Europeia. Portanto, o mercado da União Europeia. Portugal também claro, mas todo o mercado da União Europeia. Depois temos o Japão, temos os Estados Unidos, temos a Suíça, temos o Chile, mas digamos que este conjunto de mercados são o grosso do destino dos nossos produtos. Como é que nós selecionamos os mercados? Alguém dizia há dias que é bastante difícil para a Costa Verde vender no hemisfério sul. Hoje, com a estrutura de custos que nós temos, com a fatura energética que estamos sujeitos, com o custo da mão de obra, portanto, com todo este contexto, não nos permite ser competitivo em mercados onde o rendimento é baixo. E, portanto, o que nós procuramos são mercados de valor, mercados onde essa variável preço não é tão determinante e por isso é que nos viramos mais vezes para casa e não vamos para a África. Se bem que agora vou apanhar o avião e vamos para a Argélia, mas Argélia é um país diferente porque é um país muito rico, tem muito	Costa Verde

petróleo, tem muito gás natural, mas é difícil ir para a Angola, é difícil ir para o Moçambique, é difícil ir para a Tunísia, é difícil ir para o Brasil, que é um mercado altamente protecionista e que tem taxas alfandegárias enormes, que são barreiras, que são instituídas para nós, que nos dificultam a colocar lá o produto. E procuramos outros mercados, não estamos no Brasil, mas estamos no Chile, que é o mercado com mais valor. Estamos mais na Escandinávia do que provavelmente no Médio Oriente. O Médio Oriente agora também, nos últimos anos, tem sofrido aqui algumas perturbações. E, portanto, não temos muito mais para onde nos esticar. Temos, sim, mercados onde estamos em que nós podemos consolidar melhor a marca. E é esse o trabalho que estamos a fazer.”	
“Portanto, nós centramo-nos mais em mercados europeus. Trabalhamos muito com a Alemanha e quais foram os critérios? Nós não tínhamos critérios, nós tentamos consolidar os nossos mercados e trabalhar bem naquilo que nós (...) que também sempre foi uma ideia e uma ideologia das empresas. É sermos bom naquilo que fazemos. Não tentar fazer tudo, mas fazer bem naquilo que estamos felizes. Nós assentamos muito no mercado europeu e tentámos melhorar para todo o mundo, mas mais para o mercado europeu (...) Portanto, não falamos em números falamos num número de clientes - temos muitos na Alemanha, na Suécia, Espanha, França ,Holanda e (...) sim Reino Unido também muito importante.”	Almas Design
“é como eu disse, é um bocado passa a palavra, as pessoas nós vendemos para fora, sim, mas não somos nós que estamos lá fora a vender, são mais as pessoas, é pessoas online, ou presencialmente, as pessoas onde descobrem pelas redes e fazem pedidos pessoais, pessoa para pessoa, por e-mail, “quero isto, quero aquilo”, e pessoalmente também na loja (...). De certeza os Estados Unidos, de certeza,	Cortiço e Netos

absolutamente, as pessoas gostam muito (...). Os Estados Unidos e a Europa, não te consigo precisar, França, Alemanha, Inglaterra também, Inglaterra, Reino Unido (...)”	
“ contactámos, não sei, mil lojas. (...) Escolhemos aqueles por uma forma de mais facilmente chegar a eles, foram mais aquelas lojas de presentes, gift stores, concept stores, ou pequenas lojas de decoração, ou floristas. Esses foram os principais, as principais lojas de maior parte foram mais pequenas, que é mais fácil de conseguires contactar diretamente a pessoa que compra, que normalmente é o dono da empresa. Se for uma empresa grande, normalmente são pessoas diferentes. (...) A França, a Bélgica, a Alemanha são os principais mercados (...) mas nós estamos em 23 países. (...) nos últimos 12 meses, Bélgica, França, Alemanha, Espanha, Portugal, Estados Unidos, Canadá, Reino Unido e Suíça”	O Cactuu

Q10: Que formas de entrada utilizam nos mercados internacionais (exportação direta, distribuidores, e-commerce, feiras internacionais, entre outras)?

Citações das entrevistas	Entrevista
“A nossa presença dos mercados é somente realizada pela exportação direta. Nós não temos a Costa Verde nos Estados Unidos, nem a Costa Verde em Madrid, não temos. Agora, temos é sim, procuramos sim encontrar parceiros que estejam interessados em desenvolver a marca connosco. Há mercados em que temos muitos distribuidores, o mercado italiano é um mercado que temos altamente atomizado, cada região tem um distribuidor. Onde temos o mercado espanhol, onde temos só um distribuidor, porque é exclusivo. Onde temos o mercado americano, onde só temos um distribuidor. E, portanto, a tradição dizia-nos que teríamos que vender a toda a gente. Em Espanha tínhamos um em Barcelona, um em Madrid, um em	Costa Verde

Valência, mas tínhamos em Madrid, mas também tínhamos um em Ávila, que é meia dúzia quilómetros de Madrid. Muitos deles desapareceram. Passagem de gerações e, portanto, as novas gerações não veem interesse em desenvolver, até porque os filhos estudaram outras coisas e não estão interessados no negócio, o que fez com que tenha existido uma centralização e, portanto, hoje são menos os distribuidores, são maiores os distribuidores e são esses os distribuidores que nós procuramos.	
“Nós fazemos uma feira internacional apenas que é a Ambiente, que é na Alemanha. Acontece em fevereiro e que é muito grande. Portanto, está lá tudo e os nossos competidores e todos os nossos clientes. Tudo está lá, portanto, é aí que apresentamos novos produtos, novos designs, novas coisas. Nós não temos. Não podemos chamar de distribuidores. Nós temos agentes que têm mercados e que exploram esses mercados. E depois também temos, portanto, relações muito antigas com os clientes que já trabalhamos há muitos anos. Então, é um bocadinho pelo nome, pela confiança e pronto.”	Almas Design
“Nunca tivemos uma feira internacional. O online, digamos que está como se, o online funciona, (...) mas nós já estamos a refazer o site em si, a loja online, e até a simplificar tudo. Era muito bom que ficasse concluído este ano, mas, vamos ver, este ano, e porquê? Isto para dizer, sim, acontece no site, mas o site está muito limitado, está muito em termos de stock, em termos de produto, e é isso que nós queremos este ano, tornar super simples, Depois, é assim, é acima de tudo presencial (...) tivemos (...) um projeto assim gigante que tivemos, gigante para nós, eu acho que foram 18 metros quadrados, ou 28, foi em 2016-2017, que foi uma parede enorme de um restaurante no Texas, num hotel, e pronto, depois	Cortiço e Netos

temos às vezes estas coisas no informe, que saem completamente fora do normal (...)”	
“Foi contato direto. Nós fizemos um contato direto com as lojas, com os compradores. Depois foi também através de marketplaces, como a Faire, Ankorstore, Orderchamp. E também agentes, não distribuidoras, mas agentes. E temos agentes na Europa. Feiras internacionais não participamos como marca, mas participámos como produtores (...). Fomos à Maison Objet.”	O Cactuu

Q11: A origem portuguesa da empresa é valorizada na vossa presença internacional? De que forma?

Citações das entrevistas	Entrevista
É muito. Nós não comunicamos a Portugalidade como alguns fabricantes comunicam. Há empresas que colocam Portugal em todo lado. Nós não entendemos que seja necessário colocar essa Portugalidade, até porque nos movimentamos em mercados internacionais de alta gastronomia, também nos movimentamos em mercados de baixa gastronomia, cantinas, refeitórios, mas claro que nós procuramos estar em mercados de alta gastronomia e aí não é tão importante. É importante afirmar e informar que a Costa Verde é uma empresa portuguesa. Isso é importante. E que trabalhamos como os portugueses o tableware. Agora, até porque maioritariamente estamos a falar de formas que tendem a ser cada vez mais internacionais, formas de produto cada vez mais internacionais. Os nossos interlocutores são pessoas com uma interculturalidade enorme, porque hoje em dia o chefe de cozinha está	Costa Verde

aqui, mas a minha está acolá, o diretor do hotel está aqui e a minha está acolá. E portanto, levamos Portugal, com certeza, sempre! Dizemos que somos portugueses. Não escondemos, temos made in Portugal em todos os nossos produtos, mas não promovemos a portugalidade diretamente.”	
“Claro. Nós colocamos sempre sempre Portugal. Portanto, nós focamos muito no design. O vaso em si é uma roupa para o vaso plástico, como eu disse anteriormente. E nós, o que é que nós fazemos? No design, as cores e tudo mais. Trabalhamos muito com o Studio Levien, que é um estúdio em Inglaterra muito, muito conceituado. O Robin Levien, penso que é o melhor designer a nível de cerâmica. Portanto, é mesmo muito bom. Mas também trabalhamos com outros designers, nomeadamente com designers portugueses.”	Almas Design
“Sim, acima de tudo é valorizada quando nós comunicamos a nossa história. A nossa história e o nosso negócio. Isso tem que ser constante (...). É vendermos o nosso conceito, a nossa história do avô e tudo mais. (...). Portanto, vamos falar sobre isso sempre. (...) Mas depois, para mim, também tem outros passos, que já não têm a ver com o avô, que é a produção industrial portuguesa do século XX foi uma coisa, para um país tão pequeno, creio eu, foi ridículo. Quero dizer, como é que haviam quase 30 fábricas a produzir milhares de azulejos? (...)”	Cortiço e Netos
“É valorizada. É mais valorizada lá fora do que aqui. E sinto que têm interesse em que seja portuguesa. Porque sabem que a qualidade é boa. Sabem que o contacto, que a forma de comunicação é boa. Basicamente confiam na marca portuguesa. “	O Cactuu

Q12: Como incorporam a cultura e identidade portuguesa nos produtos ou na comunicação da marca?

Citações das entrevistas	Entrevista
“Não promovemos muito essa portugalidade. O nosso lema é All senses Matter e nem está em português, portanto, porque lá está, porque 70% da faturação vem dos mercados de exportação. Nós, quando desenvolvemos os produtos, temos que ter em consideração a parte cultural e as idiossincracias dos mercados de destino e, portanto, digamos que essa Portugalidade esbate-se um bocado, ok? Temos de ser mais competitivos e temos de ser mais internacionais do que propriamente mais portugueses, mas vamos levamos sempre Portugal, com certeza.”	Costa Verde
“Podia enumerar imensas coisas, mas acho que a mais fácil é mesmo o nosso nome. A nossa empresa chama-se Almas. Vem de Almas da Ariososa, que é o sítio onde nós estamos posicionados. Nada mais nos coloca no sítio onde estamos e onde queremos representá-los e transparecer para o mundo inteiro.”	Almas Design
“Acho que a filosofia da loja, até na própria loja, literalmente na decoração do espaço, na funcionalidade, foi sempre. (...)E é a mesma coisa, estás a dizer que é, o protagonista aqui é o azulejo. A minha maneira de explicar isso às pessoas é dizer isto foi feito cá, fabricado em Portugal, Made in Portugal, desde os anos 70, não é? Portanto, não há melhor maneira (...). Por exemplo, até o tardo dos azulejos (...) geralmente até diz, o Made in Portugal, uma solução tão simples como nós fazemos a nossa, nós pusemos cortiça, quando as pessoas querem pôr cortiça nos azulejos, nós metemos atrás, mas nunca tapamos o “Made in Portugal” (...)”	Cortiço e Netos
“Na comunicação em todo lado. Tanto como na comunicação offline e online, como site, como redes sociais.	O Cactuu

Offline, nós enviamos material para as lojas como flyers, (...), mas leva o embalamento do produto. Leva que é feito em Portugal. (...) Só no embalamento. O produto só leva logo da empresa.”	
--	--

Q13: Que significado tem o “Made in Portugal” para os clientes internacionais? Varia consoante o mercado?

Citações das entrevistas	Entrevista
Os clientes valorizam bastante e vou dar um exemplo. Por isso, chega aqui um cliente que nos pede para desenvolver uma linha, mas com base numa linha já desenvolvida por nós. Mas querem a marca deles. Em algumas situações fazemos com a marca deles, mas leva o Made in Portugal. Outras vezes nós exigimos o co-branding, mas eles fazem questão de pôr o Made in Portugal. Até porque, ultimamente, também por causa do anti-dumping e das tarifas, mas tem havido uma fuga da produção da China para a Europa. E, portanto, há algumas marcas que ainda colocaram o Made in Europe, mas o Made in Portugal é super valioso. Não é tão valioso como o Made in Itália, nem o Fabriqué de France, não é, mas estamos no bom caminho e é importantíssimo nós confirmarmos que somos portugueses, que a produção é feita também em Portugal, porque também nos perguntam: Os produtos são feitos a onde? É tudo feito em Portugal e dá atributo e valor ao nosso produto, com certeza.”	Costa Verde
“Na realidade, não consigo responder isso. Tenho que perguntar aos meus clientes, porque isso depende deles. Os meus clientes pedem por o “Made in Portugal”. Portanto, depende um bocadinho. O “Made in” foi criado aqui há uns anos por causa exatamente de separar e dividir o que era feito na Alemanha, o que era exatamente, pela parte negativa e não por uma parte positiva.	Almas Design

Isto eu teria mais de perguntar aos meus clientes. Portanto, não consigo dar essa resposta.”	
“Eu acho que é, é sempre, acho que é número um. Digamos, na lista de prioridades, acho que é o número um, sem dúvida, para o ser feito em Portugal, as pessoas perguntam, perguntam sempre (...)”	Cortiço e Netos
“Sinto que há mercados que têm mais interesse no made in Portugal do que outros, como a França, a Bélgica, os Estados Unidos, o Canadá, têm interesse no made in Portugal, mas países como a Holanda ou como Dinamarca ou Suécia já não têm tanto interesse.”	O Cactu

Q14: Consideram que a autenticidade, o saber-fazer artesanal e a tradição portuguesa representam uma vantagem competitiva? Porquê?

Citações das entrevistas	Entrevista
“É uma vantagem competitiva, nós não nos podemos esquecer que a cerâmica, ou a porcelana, é uma realidade já com muitos anos (...). E, portanto, todo este legado que foi desenvolvido ao longo destes anos, nós também bebemos um pouco, também usufruímos um pouco, e todo este pacote de fabricantes em Portugal, de fabricantes portugueses, e a qualidade que nós prestamos hoje às peças que nós fabricamos, como é que é o negócio a ver, para muitas marcas internacionais, de renome, com qualidade, e, portanto, tudo isto aporta bastante valor.”	Costa Verde
“A nossa empresa tem mais de 100 anos e é exatamente o que nos faz, é a nossa vantagem competitiva, é esta história, é o compromisso, os clientes de longa data que temos.”	Almas Design
“Eu diria que sim, porque até por causa do até a própria maneira como as pessoas consomem (...) sinto que a coisa do manual existe em Portugal e se calhar lá fora, pelo menos eu não vejo tanto (...) eu tento sempre publicitar essa parte (...) assim que eu percebo que a pessoa, o cliente é tipo, ok tu queres à mão tradicional eu posso fazer o que tu	Cortiço e Netos

quiseres na quantidade que tu quiseses é só pedir esta oficina, fazemos isso (...)”	
“Assim, neste mercado, tem algumas vantagens competitivas, principalmente com o norte da Europa, porque a produção é diferente, a nossa tem mais qualidade, e com a Ásia, nomeadamente a China, apesar da produção da China ter muito boa qualidade, eles estão limitados em alguns tipos de produtos e também é longe, ou seja, e a comunicação deles é complicada. Então, o made in Portugal para a Europa é importante, primeiro pela proximidade e depois pela confiança na qualidade da produção.”	O Cactu

Q15: Como equilibram tradição e inovação no design e posicionamento dos vossos produtos?

Citações das entrevistas	Entrevista
“Sim, nós temos um mercado muito específico, como disse, que é a hotelaria e restauração, e o mercado da hotelaria e restauração é um mercado muito mais exigente em termos de design. Vamos entender o design como forma, porque o mercado, a porcelana pode estar em dois mercados. Os dois mercados principais da porcelana são o retalho, onde a Daniela vai comprar a sua louça para a sua casa, ou então o hotel XPTO, que vai comprar a um distribuidor ok? Nós estamos nesse mercado, no mercado da hotelaria e restauração, e o mercado da hotelaria e restauração foi durante muitos anos o parente pobre do negócio. As fábricas de porcelanas só fabricavam louça para restaurantes quando não tinham carteira de encomendas de decorações, com louro, pintadas à mão, com passarinhos e flores. Acontece que esse cenário mudou completamente, desde o final da década de 90, que a gastronomia exigiu mais qualidade, exigiu mais design, exigiu mais performance ao nível da qualidade e da assistência, e chegamos durante muitos anos à	Costa Verde

conclusão de que um prato para um restaurante era mais caro que um prato para casa, ok? E portanto é nesse mercado que nós estamos centrados, é um mercado profissional, e nesse mercado profissional exige-nos duas coisas, três coisas, exige-nos serviço, exige-nos qualidade e exige-nos produto que se adeque a determinar a operação hoteleira, ok? Nós em Portugal vendemos muito prato de 29, 28 centímetros, eu lembro-me que a primeira vez fui à Coreia, cheguei lá à Coreia do Sul, mostrei os pratos - tínhamos os melhores pratos do mundo - o senhor coreano disse muito bem, parabéns, mas nós aqui não comemos em pratos, só comemos em taças e só precisamos de um prato de 13 centímetros. Portanto isso obrigou a que, vai-se a ver, tivesse que desenvolver peças específicas para alguns mercados, e esse trabalho é realizado, portanto essas questões culturais, e a mesa tem muito de cultural, não é? Tem muito de países, de determinado povo, obriga-nos a esse desenvolvimento, mas estamos agora a fazer dois desenvolvimentos de coleções para 2027, e temos que tocar à mercado-chave, não é? E temos que tocar as necessidades desses mercados.”	
“Portanto, quando nós decidimos fazer um produto novo, e quando falamos de produto novo, é um design novo, porque o produto em si é sempre vaso, nós começamos por desenvolver o tema. Nós não desenvolvemos o design e depois criamos um tema. Nós desenvolvemos um tema e a partir daí criamos uma história e a partir daí criamos o produto. Portanto, o nosso conceito é, a nossa linha de ideias é, primeiro o conceito, depois a ideia e então o projeto.”	Almas Design
“Por exemplo nós já tivemos tabuleiros que funcionam como tabuleiros ou como quadros (...) eu gosto muito desse produto que temos e voltámos a ter há pouco tempo e tem sido um sucesso e é esse tipo de inovação também que nós procuramos, que é, ok nós temos azulejos, mas outros produtos é que temos de fazer? E, portanto, existe esta coisa dos tabuleiros, já tivemos a opção de fazer umas mesas em ferro com os azulejos hoje em dia está em “banho	Cortiço e Netos

maria”, já nos fazemos porque logisticamente a coisa não correu muito bem, eficaz e eu fiquei ok, se não conseguimos estar a fazer isto de uma forma eficaz, eu não quero estar a comprometer e depois falhar para os clientes, mas um dia uma coisa mais oleada gostava de voltar às mesas até pronto, a própria ideia de mobiliário de certa forma me atrai, um mobiliário simplificado com os azulejos em algum stock de mobiliário é interessante mas tem que ser desenhada tem que ser pensada e é mais para isto que a inovação que eu penso na inovação. Agora aliar a coisa à tradicionalidade neste caso seria só a própria a tradição, seria só mesmo o facto de serem azulejos e serem pequenos que eu atribuiria a isto porque faria sempre um produto muito novamente”	
“A inovação, uma das coisas que nos caracteriza é a mistura entre o tradicional com o contemporâneo, com o minimalista, o design moderno, ou seja, nós fazemos designs, eu diria designs mais contemporâneos, mas de produção antiga, ou seja, produção feita à mão, apesar que alguns tipos de produtos são produzidos de uma maneira mais industrial também, mas mesmo assim tem sempre uma componente à mão, é inevitável.”	O Cactuu

Q16: O que diferencia a vossa empresa dos principais concorrentes internacionais?

Citações das entrevistas	Entrevista
“Desde logo, e nós somos muito orgulhosos disso, a qualidade, o serviço e a flexibilidade. Eu sei que isto são chavões que todos devem dizer nas empresas, mas a verdade é que nós fazemos aqui um grande esforço para sermos cada vez mais flexíveis, seja no desenvolvimento de produtos, seja no desenvolvimento de novas tecnologias, seja na prestação do serviço que nós oferecemos aos nossos clientes, tentamos ser o mais flexíveis possível, porque hoje em dia a conveniência é um elemento primordial do negócio, não é? E se antigamente as pessoas encomendavam e estavam disponíveis para estar dois meses à espera,	Costa Verde

hoje em dia não é assim, é para a semana a seguir, é para o final da semana, e portanto nós temos de ter uma fábrica que nos permita ter essa flexibilidade. É um problema, gera-nos entropias, mas acreditamos que é uma mais valia. Depois é o nível da qualidade. Nós somos a única fábrica de porcelana em Portugal que faz a sua própria pasta. A pasta de porcelana é feita por vários componentes, argila, cauline, feldspato, enfim, questões técnicas, mas todos os fabricantes portugueses compram a pasta a um fabricante. Nós não, nós importamos cada matéria-prima, os barcos chegam aqui ao porto de Aveiro, encostam, nós carregamos caminhões, fazemos chegar aos nossos estilos, fazemos o nosso controle de qualidade, fazemos a nossa própria pasta e isso também nos permite ter uma pasta mais resistente. E depois, enfim, procuramos ser competitivos também no preço, porque na Europa, a seguir, os mais competitivos são a Romênia e a Polónia, no fabrico da porcelana. A Espanha não fabrica porcelana, não tem nenhuma fábrica, faliu tudo, fechou tudo, e nós temos aqui uma vantagem muito boa ao nível do preço. Ainda temos, apesar dos aumentos, dos vários fatores da produção, mas queremos acreditar que também é uma das nossas grandes vantagens e que faz com que grandes marcas nos procurem para, nomeadamente, subcontratar a produção.”	
“É a flexibilidade. Nós conseguimos, conseguimos fazer em muitas cores o que não é tão fácil para outras empresas, mas conseguimos, conseguimos fazer muito do que o cliente precisa.”	Almas Design
“Acho que é muito simples destacar-nos não só pela história, como pela natureza do azulejo, os azulejos já descontinuaram. Acho que as pessoas gostam também de quando compram as coisas, de ter de terem a história por trás da coisa que compraram é tipo, olha, comprei isto, que é isto e é um tópico de conversa, mas também, cada vez que olham para as coisas nestes seus casas, pensam aquilo, sabe uma coisa	Cortiço e Netos

escassa, se calhar eu tenho os últimos ali na minha parede, às vezes até digo às pessoas olha, estamos mesmo no fim destes azulejos eu acho que vai levar o último.”	
“O principal é a vertente artesanal. Quem tem interesse em comprar artesanal, compra-nos, porque os nossos concorrentes não é produção artesanal. (...) A maior parte deles é produções mais baratas, não quer dizer que a qualidade seja melhor ou pior, mas são produções mais baratas, por isso não tem o mesmo tipo de cuidados nesses tipos de produções, como se formos ver, por exemplo, produções da China ou da Índia, em termos ambientais, em termos do bem-estar dos funcionários. Por isso quem compra a nós, sabe que está a comprar em Portugal, que segue regras restritas da União Europeia. Depois a parte da produção artesanal, temos muitos clientes, para isso é muito importante. E depois muitos dos produtos é a qualidade, preço também. E acredito que também procuram, em relação a outras marcas parecidas connosco, é os designs. Apesar de outras marcas também terem designs contemporâneos, há clientes que procuram outros tipos de designs, e nós conseguimos em algum design distanciar-nos um pouquinho dos nossos concorrentes.”	O Cactuu

Q17: Que fatores considera mais importantes para o sucesso internacional da empresa: qualidade, design, preço, história ou identidade portuguesa?

Citações das entrevistas	Entrevista
“É um bocadinho de tudo. É um bocadinho de tudo e aí, tocar esses instrumentos todos ao mesmo tempo é bastante difícil e normalmente deixamos para trás sempre um ou outro, mas realmente acredito que a nossa estratégia está assente em outras coisas, mas também nesses	Costa Verde

pilares, porque acreditamos que se os trabalharmos bem conseguiremos ter uma boa estratégia e conseguiremos entrar no mercado. Agora, nós sabemos que o mercado neste momento está bastante instável. A China produz quase 75% de todo o produto de porcelana que existe. Tudo é feito na China, não é feito na Ásia, é feito na China. Temos aqui outro player muito forte que é a Turquia, que tem uma indústria muito protegida pelo governo, que financia bastante as empresas e, portanto, enfim, tudo isto tem sido uma guerra, tem sido uma luta diária, mas acreditamos que esses pilares que mencionou são talvez os mais importantes e tentamos, na medida do possível, com a escala que temos e com a estrutura que temos, tocar esses vários instrumentos.”	
“Acima de tudo o design, porque andamos sempre à volta disso. É um design que faz, o vaso é o vaso. O design é a cor, é que faz tudo alterar. A qualidade, a qualidade já é um dado adquirido, não considero que isso seja, o fator de sucesso que isso para nós é um dado adquirido, mas eu acho que o que nos vai fazer ter sucesso internacionalmente será muito pelo design que usamos.”	Almas Design
“Eu diria que a identidade portuguesa ganha, até porque eu posso ter um cliente que é o que eu disse há bocado, às vezes há clientes que gostam muito da história e esse é o motivo da compra, mas o primeiro motivo é sempre a identidade, é sempre, eu estou a ir a uma loja que só tem produtos portugueses (...)”	Cortiço e Netos
“Eu acho que é pelo preço, pelo design e pela qualidade. Porque é a primeira coisa que eles veem, eles olham para uma foto, não sabem, imaginamos que compram online, que é a nossa principal venda de wholesale é online, e pelo agente. A primeira coisa que veem, possivelmente, é a foto do produto, caso não nos conheçam bem em algum lugar, é a foto do produto, eles gostam.	O Cactuu

Ou seja, é pelo design. Depois é pela qualidade quando recebem. E só depois é que entra a parte do feito em Portugal, na minha opinião.”	
--	--

Q18: Pode dar um exemplo em que a combinação entre produto e narrativa cultural tenha sido decisiva num mercado externo?

Citações das entrevistas	Entrevista
“Não vou inventar, não tenho nenhum exemplo (...) a perspetiva é sempre mais internacional do que a portuguesa”	Costa Verde
“Um exemplo concreto, não. Nós vamos fazer as linhas para um cliente específico. Nós criamos um conceito, uma ideia e um projeto que depois apresentamos. Mas aqui há uns anos, ainda com hotelaria, nós fizemos uma, a nossa linha era muito, muito dedicada para o sul da Alemanha. Portanto, sim, podemos considerar que há uns anos tivemos, tivemos, portanto, muito focados, exatamente, numa parte da Alemanha.”	Almas Design
“(…) é essa decoradora com quem trabalhamos no Texas (...) sei que depois a abordagem foi feita por e-mail, e acima de tudo, eu creio que o motivo da principal dela era, se calhar o dela era mais a variedade, é do género, “temos aqui uma variedade incrível” (...). Também diria os pormenores, e a qualidade, porque há uma, dentro da variedade (...)”	Cortiço e Netos
“No início, sim. Hoje em dia, quando tu escalas, já não. Apesar de para eles ser importante, o Made in Portugal, chega um momento em primeiro plano está o design e o preço. Ou seja, eu gosto deste design, eu consigo vender este design, eu tenho lucro de vender isto, este produto vai ter sucesso na minha loja? Sim, ok. Qual é o preço? E qual é a minha margem? Perfeito.	O Cactu

E depois é que vem a parte do Made in Portugal. E isso pesa, é importante. Mas isto aqui é muito mais importante.”	
--	--

Q19: Que papel têm as certificações, prémios, feiras internacionais e redes institucionais na vossa credibilidade internacional?

Citações das entrevistas	Entrevista
“Bem, ao nível da certificação nós temos um alto nível de certificação e, portanto, somos das poucas empresas na Europa, como lhe disse, energia, qualidade, ambiente, responsabilidade social, higiene e segurança, fazemos parte de um protocolo das Nações Unidas que é o Global Compact, portanto, é determinante. É determinante porque quando nós trabalhamos com uma empresa como a Nestlé, nós somos fabricantes exclusivos das chávenas Nespresso para hoteleira e restauração. Portanto, se na Nova Zelândia se for a uma cafetaria que tenha café na Nespresso, a chávena é feita aqui em Vagos, esses nossos clientes exigem-nos este nível de certificação. Portanto, é um trabalho que começámos depois, começámos em 2002, creio que foi em 2002 e que temos vindo a trabalhar nos últimos anos e que não queremos deixar de o realizar porque assim entendemos que é realmente um ad on, um plus daquilo que nós podemos oferecer. Isto ao nível da certificação. (...) Por exemplo, nas feiras internacionais nós só estamos numa feira neste momento a nível mundial, como Costa Verde, estamos - na Ambiente. É aí que nós reunimos com todos os clientes de todo o mundo e continua a ser a principal feira. Este ano foi muito má a feira, mas continua a ser a principal feira a nível mundial. Depois temos algumas colaborações em feiras nacionais com alguns distribuidores. O distribuidor da Croácia tem uma feira em Zagreb e é o setor do nosso distribuidor e nós financiamos, apoiamos a presença dele. Relativamente a prémios, claro, só temos um red dot,	Costa Verde

só concorremos uma vez a um red dot na nossa linha Terra, a pauta de gastronomia. Temos um prémio de sustentabilidade. Não é algo que nós andemos a correr. Até porque aqui sabemos que os prémios são pagos (...) mas há pessoas que dão importância a isso.”	
“Muito, muito, muito. As feiras. É muito importante, é muito importante os prémios. Nós temos vindo a ganhar prémios ao longo dos anos de melhor design, tanto na Europa como em Portugal. Temos vindo a ter muitos e é muito importante. E a história também, o nosso nome e tudo mais faz com que a empresa tenha uma credibilidade muito grande.”	Almas Design
“Não participamos em feiras internacionais.”	Cortiço e Netos
“Não, não temos. Se acontecer ok”	O Cactuu

Q20: Considera que a cultura portuguesa funciona como um elemento de atração e influência internacional da empresa? De que forma?

Citações das entrevistas	Entrevista
“Portugal é um país excelente para se visitar e nós quando convidamos os nossos clientes para visitar a Costa Verde e isto acontece com outros fabricantes de outros tipos de produtos, raramente eles negam uma vinda a Portugal porque nós temos um país incrível. Temos muitos defeitos, mas temos um país incrível. E eles vêm mesmo com vontade de nos visitar e quando vão embora ficam mesmo com vontade de ficar mais alguns dias e experimentar muito mais a nossa portugalidade. E isso vende bastante também, a segurança, a forma como nós nos intercetamos, o ser português – não somos espanhóis – somos pessoas mais contidas e é algo que vende bastante, E transmite muita confiança aos nossos fornecedores e aos nossos clientes. Portanto, essa	Costa Verde

portugalidade continua a ser muito importante para a captação de novos clientes e para os nossos negócios.”	
“Eventualmente, sim. Mas não será padrão ser uma empresa portuguesa ser o que faz, o que dita a compra ou não dos nossos clientes.”	Almas Design
“(…) Portanto, sim, acho que as nossas cidades são a melhor mostra, em si, porque as pessoas depois quando vêm à loja, vêm com esse intuito (...) porque depois vêm à procura de um azulejo muito específico, num certo tempo que eu fico, é muito específico também, e eu não tenho este tipo de azulejo, tenho outro tipo de azulejo, mas as nossas cidades mesmo, acho que são a mostra disso, e isso é parte da sua cultura.”	Cortiço e Netos
“Não acredito que influencie assim tanto.”	O Cactuu

Q21: Quais são atualmente os principais desafios da internacionalização da empresa?

Citações das entrevistas	Entrevista
“ Neste momento, a internacionalização está fortemente condicionada à estrutura dos fatores de produção. Neste momento, os mercados sempre foram muito competitivos, isto é a velha história de que quem compra é sempre caro, e quem vende é sempre muito barato, mas, a estrutura de custos para as empresas europeias está completamente desproporcional o que retira muita competitividade do produto europeu e logo, também, do produto português. Em alguns mercados de exportação, fora da União Europeia de valor, estamos a falar do mercado dos Estados Unidos, portanto, este contexto obriga-nos a duas coisas: a ter ganhos internos para diminuir essas perdas que temos em todo o processo, e exige-nos também, uma aposta maior em tudo o que é desenvolvimento de produto e na comunicação do produto. A nossa proposta de valor e o nosso propósito enquanto empresa tem que ser hoje muito mais refinada porque a competitividade é tão grande, os players são tantos que o nosso posicionamento tem de estar devidamente marcado e definido. Outra coisa que em Portugal é muito	Costa Verde

difícil é: vamos seguir este caminho? Ok, todos concordamos com o caminho, mas depois à segunda hipótese pode-se ir para o lado direito e à quarta pode-se ir para o lado esquerdo. Portanto, este fio de caminho a seguir é um fator que deve ser determinante e que depois transmite muita mais confiança aos mercados e com certeza posiciona melhor o nosso produto e a nossa marca.”	
“(…) O que nós queremos muito é consolidar a consolidação dos nossos mercados e é a nossa estratégia acima de tudo. Portanto, sermos mesmo bons naquilo que fazemos e consolidar isso. Que acaba por ser um bocadinho a nossa tradição. Aquilo que nós queremos. (…)”	Almas Design
“Eu acho que o primeiro passo desta intenção de nós queremos chegar mais longe de queremos chegar internacionalmente, acima de tudo com o site e colaborações (...). Acho que foram as coisas mais importantes para já, é isso, é colaborarmos com artistas (...) A outra coisa é mesmo o online, pronto, o online é uma coisa que eu quero mesmo ver bem feita (...) gostávamos de, de evoluir, era: produzir, ou portanto, arranjar produtores que nos conseguissem produzir uma coisa mesmo muito próxima do que já se fez, não é, do século passado, há imensos padrões aqui no arquivo são os melhores nos representam (...)”	Cortiço e Netos
“É conseguir chegar aos top buyers mundiais ou europeus. Ou seja, tu tens os ABC, os 1,2,3 tu consegues os primeiros, são as lojas pequenininhas, consegues os segundos, são as lojas médias de decoração, e depois tens de chegar aos terceiros. E essa é a dificuldade.”	O Cactuu

Q22: Que tipo de apoio ou condições poderiam reforçar a competitividade internacional do setor?

Citações das entrevistas	Entrevista
“Nós temos um problema, que não somos grandes, nem somos pequenos, somos uma small mid cap como temos mais de 250 funcionários, não somos pme, somos no tecido empresarial português uma grande empresa. E os apoios para as grandes empresas são bastante diminutos. O que nós precisávamos eram de ter mais apoios ao nível da internacionalização para estarmos mais presentes nos mercados seja por exportação direta seja por outros tipos de exportações, nomeadamente investimentos lá fora. Não na produção mas na representação e esses apoios não existem (...) e não nos permite fazer experiência (...) e estar lá com uma presença mais forte”.	Costa Verde
“É uma pergunta neste momento importante. Mas eu diria que acima de tudo era termos preços sérios da energia em Portugal. Porque neste momento todas as taxas, taxinhas que nós temos é impossível devido à guerra ouve este aumento por especulação e tem um impacto muito grande na nossa produção porque nós trabalhamos com muita energia, gás e eletricidade e, portanto, seria aí o apoio que nós Almas e todo o setor necessita.”	Almas Design
“nunca tentámos optar por isso (...) eu vejo que existe, por exemplo, existe muito aquele apoio à digitalização, tenho visto aparecer, não tenho visto internacionalizações especificamente (...) porque também nunca fomos à procura mesmo. (...)”	Cortiço e Netos
“Eu acho que não passa uma coisa por apoio, eu acho que passa mais por estratégias. E é uma coisa que temos que desenvolver possivelmente com alguns consultores que nos ajudem nessa área, porque é muito difícil chegar ao terceiro escalão de venda e não acredito que seja com apoios do governo, porque os apoios do governo são demasiado complicados, demasiado complexos e demoram muito tempo para se resolverem.	O Cactuu

Por isso eu acho que isto é mais uma coisa de estratégia do que estar à espera que alguém do governo venha ajudar, para ser sincero. Por isso passa por estratégias, conseguir descobrir qual é a melhor estratégia que eu ainda não consegui, mas vou ter de conseguir de alguma forma.”	
---	--

Q23: Quais são os principais objetivos da empresa para os próximos 5 anos?

Citações das entrevistas	Entrevista
“(…) a Costa Verde foi vendida no final de fevereiro. Hoje a Costa Verde faz parte de um fundo português do qual faz parte uma outra empresa que se chama Ceramirupe, e do qual vai fazer parte uma outra empresa. A Costa Verde está agora inserida neste grupo com uma dinâmica completamente diferente com um corpo acionista completamente diferente e com uma perspetiva de desenvolvimento muito maior do que aquela que aconteceu nos primeiros 33 anos de empresa. E portanto, o grande objetivo da Costa Verde é assumir-se como um dos principais fabricantes da hotelaria e restauração em todo o mundo, quer estar nas melhores mesas, nos melhores restaurantes, nos melhores cruzeiros e é esse o grande objetivo (...) encontrar cada vez mais clientes de valor que apreciem qualidade e é esse o grande caminho sendo que, está tudo neste momento em discussão (...) queremos atingir uma faturação muito próxima dos 60 milhões de euros”.	Costa Verde
“Consolidação de mercados como tivemos vindo a falar e talvez modernização da estrutura”	Almas Design
“Eu gostava de tentar pôr as coisas por ordem ou tudo mais, mas há uma, por exemplo, a logística do nosso armazém de não só reconstruir, literalmente, como organizar, que já está em andamento, que é devagarinho, que é quase anual. E isso é muito gradual, não é? Temos feito, isto está a acontecer e pronto, é muito gradual. Mas a própria parte da organização, a nossa própria parte da organização, do nosso stock é muito, como eu disse, é muito confusa,	Cortiço e Netos

complexa e precisa de ser, eu espero que nestes próximos 5 anos consigamos (...) é um bocado isso (...) vai demorar anos, simplesmente temos que ter protocolos para que corra sempre bem, mas vai demorar, não há hipótese, é muita coisa, é muitos quilos de azulejo, é muita movimentação, não há grande maneira de fazer de uma forma simples. Portanto, acima de tudo, um armazém bem estruturado, uma loja também bem calibrada e estruturada e independente, e quem sabe uma outra loja nova também(...)"	
"Em 5 anos tenho em mente atingir os retailers de terceiro nível, duplicar as vendas e aumentar o average order value."	O Cactuu

Q24: Pretendem apostar em novos mercados, novos produtos ou maior digitalização/e-commerce internacional?

Citações das entrevistas	Entrevista
"A questão do e-commerce internacional não está ainda em cima da mesa, nós queremos diversificar portefólios, queremos juntar as empresas e ter uma presença cada vez mais forte. Queremos ir a uma feira e não ter só um stand da costa Verde e depois a 300 metros, um stand de outro parceiro. (...) Pretendemos realizar o caminho de marca e de valor, e é esse para já o grande objetivo que temos definido."	Costa Verde
"Sim. Os novos produtos é sempre, todos os anos pensamos em novas linhas a apresentar então nas feiras. A maior digitalização e e-commerce é muito importante portanto realmente é o que neste momento é o futuro portanto sim pretendemos apostar sempre em novos mercados novos produtos portanto sempre a melhorar."	Almas Design
"Na loja online, sem dúvida. Novos produtos, também. (...) coisas que não temos à venda, azulejos sintetizados, pósteres "vivo" de um azulejo (...) isto é um tipo, acho interessante, mas pronto, outros tipos de produtos, sem dúvida. (...) "	Cortiço e Netos
"Maior digitalização, não."	O Cactuu

Porque já temos o máximo. Já temos loja B2C, temos loja B2B. Funciona tudo perfeito. Mais mercados sim, mas não é o principal foco. O principal foco é crescer nos mercados que já estamos. Já são muitos mercados. Agora temos que arranjar novas estratégias para conseguir crescer para lojas maiores. Lançamos novos produtos duas vezes por ano. Vamos lançar agora a nova coleção no início de agosto e depois voltamos a lançar em janeiro (...) nós tentamos ter outras coisas, como por exemplo, nós temos toalhas de mesa, guardanapos, temos almofadas, apesar que vamos nos focar mais nas almofadas. Também temos velas, são feitas em cerâmica. Mas almofadas, sim. Temos alguns puffs. Tentamos sempre incluir mais alguma coisa porque as lojas, quando se compram, gostam de ter uma maior variedade para poder comprar. E assim também conseguimos aumentar o average order value com mais categorias. Por isso, sim. Mas, para já, nada muito em concreto é não ser almofadas.”	
--	--

Q25: No futuro, acredita que a identidade portuguesa e a cultura local terão maior importância na internacionalização da cerâmica portuguesa? Porquê?

Citações das entrevistas	Entrevista
“Acho que tudo vai depender da comissão europeia, acho que a identidade europeia vai ter muito mais peso do que a identidade portuguesa. É esse o caminho que a comissão europeia vai ter, é esse o caminho que as associações europeias da cerâmica estão a ter (...) estamos enclausurados entre dois monstros, a China que faz setenta e tal por cento de todo o mundo e os Estados Unidos que é um mercado	Costa Verde

de valor e que não tem produção de porcelana, mas que quando se diz “Made in US” (...) sabemos que é produzido na china. Estamos aqui enclausurados, acredito que a Europa encontrará o seu caminho e não pode ser um caminho tão passivo quanto este dos últimos anos. E vai ter que puxar pela sua indústria até porque a sua indústria é um dos principais empregadores (...) Eu acho que o “Made in Europe” vai ter muito mais poder do que o “Made in Portugal” (...).”	
“Eu acho que não. Eu acho que a perspectiva global é que somos europeus e não portugueses portanto e acho que é por aí que vai ser a identidade europeia vai ser um bocadinho por aí. Mas lá está mas também eu acho que esta coisa seria uma coisa mais menos automatizada e um bocadinho mais artesanal que não somos portanto eu acho que para nós (...) será mais Europa e não como Portugal. (...) isso tudo para dizer que em Portugal realmente não temos não temos uma linha só para Portugal e (...) acho que ter uma linha para Portugal é complicado.”	Almas Design
“Eu acho que, claro que sim, eu sinto quase em tudo que é portuguesa e tudo que se destaca com produtos tradicionais (...) esse elemento cultural, acho que é o que nos vai sempre ajudar a vender melhor, é o que as pessoas procuram (...) não há grande dúvida aí. E sim, cada vez mais, sim, sem dúvida, sim.”	Cortiço e Netos
“Sinceramente, se pensarmos em escala para ter impacto económico, acho que não. Acho que só o conhecimento de produção, sim. O know-how de produção de cerâmica, sim. Até porque muitas boas marcas produzem em Portugal. Mas apenas isso. Não é uma coisa cultural a não ser a parte de conhecimento e de produzirmos há muitos anos em Portugal a cerâmica”	O Cactuu