

# Estratégias de internacionalização numa PME exportadora: Estudo de caso da Costa Verde

Hugo Filipe Facção<sup>1</sup>, Telma Silva<sup>2</sup> & Cláudia Pires Ribau<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ISCA-UA, Universidade de Aveiro, [hugofnf@ua.pt](mailto:hugofnf@ua.pt)

<sup>2</sup> ISCA-UA, Universidade de Aveiro, [telma.cristiana@ua.pt](mailto:telma.cristiana@ua.pt)

<sup>3</sup> GOVCOPP-UA & ISCA-UA, Universidade de Aveiro, [cpr@ua.pt](mailto:cpr@ua.pt)

## Resumo

A internacionalização tem assumido um papel central na estratégia de crescimento e diferenciação das Pequenas e Médias Empresas (PME) portuguesas, sobretudo quando estas operam em mercados internos limitados e altamente competitivos. Este caso de estudo analisa o processo de internacionalização da Costa Verde Porcelanas, uma PME do setor cerâmico com forte vocação exportadora e presença consolidada em mais de 50 países. Através de uma metodologia qualitativa, baseada em fontes primárias (entrevista semiestruturada) e secundárias (pesquisa documental), o estudo identifica as motivações que impulsionaram a expansão internacional da empresa, os modos de entrada adotados e as estratégias de marketing internacional utilizadas. A análise enquadra-se na Teoria das Redes e destaca o papel das parcerias estratégicas e das relações comerciais sustentadas como fatores impulsionadores da presença internacional da marca. No decurso da sua atuação global, a Costa Verde (CV) revelou elevada capacidade de adaptação a diferentes realidades socioculturais e económicas, ao conceber uma estrutura organizacional flexível e ao definir um marketing-mix ajustado às especificidades dos mercados. Os resultados revelam um percurso de internacionalização sustentado, marcado por uma forte valorização das relações comerciais, pela aposta contínua na qualidade como fator de diferenciação e por uma orientação estratégica focada em segmentos profissionais exigentes. Apesar do rigor na recolha e análise de dados, este estudo qualitativo apresenta limitações inerentes à sua natureza interpretativa, nomeadamente ao nível da possibilidade de generalização dos resultados, uma vez que se trata da análise de um único caso. Ainda assim, a análise do caso da Costa Verde oferece uma perspetiva valiosa para a compreensão prática dos processos de internacionalização em PME industriais e constitui um referencial útil para empresas com estratégias semelhantes.

**Keywords:** Internacionalização; PME; Marketing Internacional; Teoria das Redes; Modos de Entrada; Estratégias Adaptativas.

## Abstract

Internationalization has become a central pillar in the growth and differentiation strategies of Portuguese Small and Medium Enterprises (SMEs), particularly when operating in limited and highly competitive domestic markets. This case study examines the internationalization process of Costa Verde Porcelanas, an SME in the ceramic sector with a strong export orientation and a consolidated presence in over 50 countries. Using a qualitative methodology based on primary data (a semi-structured interview) and secondary data (document analysis), the study identifies the motivations that led to the company's international expansion, the entry modes adopted, and the international marketing strategies applied. The analysis is framed within Network Theory and emphasizes the role of strategic partnerships and sustained commercial relationships as key drivers of the brand's international presence. In its global activity, Costa Verde (CV) has demonstrated a high level of adaptability to diverse sociocultural and economic contexts by establishing a flexible organizational structure and implementing a marketing mix tailored to the specificities of each market. The findings reveal a sustained internationalization path, characterized by a strong focus on commercial relationships, continuous investment in quality as a differentiating factor, and a strategic orientation towards demanding professional market segments. Despite the rigor in data collection and analysis, this qualitative study presents limitations inherent to its interpretative nature, particularly regarding the generalizability of results. Nevertheless, the analysis of the Costa Verde case offers valuable practical insights into the internationalization processes of industrial SMEs and serves as a useful reference for companies with similar strategies.

**Keywords:** Internationalization; SMEs; International Marketing; Network Theory; Entry Modes; Adaptive Strategies.

## 1. INTRODUÇÃO

A intensificação da concorrência nos mercados globais tem levado muitas empresas a equacionar a internacionalização não apenas como uma forma de crescimento, mas como uma estratégia essencial para garantir a sua continuidade, relevância e capacidade de adaptação num ambiente económico em constante transformação (Ribau et al., 2017). A internacionalização das empresas, sobretudo das PME, surge como uma resposta estratégica à saturação dos mercados internos e à crescente complexidade dos contextos económicos, socioculturais e tecnológicos (Silva et al., 2018).

A internacionalização das PME é um fenómeno complexo, enquadrado por diferentes abordagens teóricas que destacam tanto desafios como oportunidades ao longo do processo. Ribau et al. (2015), sintetizam os principais modelos e teorias da internacionalização, salientando que as PME enfrentam obstáculos significativos, desde limitações de recursos até à necessidade de adaptação organizacional e ao conhecimento dos mercados externos. Paul (2020) acrescenta que, para ultrapassar estas barreiras, as PME devem apostar em estratégias flexíveis, capacidade de inovação, alianças estratégicas e redes colaborativas, sendo estes elementos essenciais para o sucesso internacional. Nos últimos anos, a digitalização transformou substancialmente o processo de internacionalização, ao facilitar a entrada em novos mercados através de plataformas digitais, reduzindo custos, acelerando operações e promovendo novas formas de relacionamento global (Da Rocha et al., 2024). Contudo, este novo contexto exige uma adaptação constante por parte das PME, quer ao nível de competências, quer das estratégias de internacionalização adotadas.

A escolha da Costa Verde (CV) como caso de estudo justifica-se pelo percurso internacional consolidado que a empresa tem desenvolvido desde a sua fundação. Com sede em Vagos e um posicionamento focado nos segmentos profissionais da hotelaria e restauração, a Costa Verde destaca-se pela sua forte orientação exportadora, que representa atualmente cerca de 70% da sua faturação, e pela capacidade de adaptar a sua oferta a diferentes contextos culturais e regulatórios. Presente em mais de 50 mercados, a empresa constitui um exemplo relevante de como uma PME industrial portuguesa conseguiu internacionalizar-se de forma progressiva e sustentada, com uma estratégia alicerçada em parcerias duradouras, inovação e diferenciação pela qualidade.

O presente estudo de caso visa analisar o processo de internacionalização da CV, com foco nas suas motivações, nos modos de entrada adotados e nas estratégias de marketing internacional aplicadas. Procura-se ainda compreender o papel das redes estratégicas no seu modelo de expansão e a forma como a empresa se adapta às especificidades socioculturais dos mercados externos.

A metodologia seguida no presente estudo assentou numa abordagem qualitativa, com o intuito de aprofundar a compreensão do processo de internacionalização da Costa Verde Porcelanas. A recolha de dados baseou-se em duas fontes principais: uma entrevista semiestruturada realizada ao Diretor de Marketing da empresa, que permitiu aceder a informação detalhada sobre as decisões estratégicas e operacionais ligadas à expansão internacional; e a análise de fontes secundárias, nomeadamente documentos institucionais, materiais disponíveis em canais oficiais da empresa e literatura académica relevante. Esta triangulação de fontes assegura uma análise mais robusta, ao combinar a perspetiva interna da organização com o enquadramento teórico e factual necessário à validação dos dados recolhidos.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se uma revisão da literatura centrada nas abordagens teóricas à internacionalização de PME, nos modos de entrada em mercados externos e nas estratégias de marketing internacional. Segue-se a metodologia, onde se detalha a abordagem qualitativa adotada e as fontes de informação utilizadas. Posteriormente, é desenvolvido o estudo de caso da CV, com análise dos dados recolhidos. Por fim, são apresentadas a discussão dos resultados, as conclusões, as limitações do estudo e propostas para futuras investigações.

---

---

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME

A internacionalização representa uma estratégia cada vez mais relevante para as PME que enfrentam limitações nos seus mercados domésticos e ambicionam expandir a sua atuação para contextos mais competitivos e diversificados. Embora o processo de internacionalização possa envolver riscos e custos significativos, permite às PME aceder a novos segmentos de mercado, aumentar a sua base de clientes, diluir riscos e reforçar a sua capacidade de inovação (Ribau et al., 2017; Silva et al., 2018). Contudo, ao contrário das grandes empresas, as PME deparam-se com constrangimentos específicos no seu processo de internacionalização, tais como limitações ao nível dos recursos financeiros e humanos, menor acesso a informação estratégica, bem como barreiras institucionais e de conhecimento sobre os mercados externos (Paul, 2020; Da Rocha et al., 2024). Estas fragilidades tornam-nas mais vulneráveis aos riscos e incertezas associados à entrada e consolidação em mercados internacionais.

A literatura sublinha que a decisão de internacionalizar pode resultar de motivações proativas, como o desejo de crescimento, inovação e acesso a economias de escala, ou de motivações reativas, como a saturação do mercado interno ou a pressão competitiva (Czinkota & Ronkainen, 2013). A investigação mais recente evidencia que, para além das motivações iniciais, fatores internos como a experiência da gestão, a capacidade de inovação e a orientação estratégica são determinantes no processo de internacionalização das PME (Lobo et al., 2020). As redes de contactos também assumem um papel central, facilitando o acesso a oportunidades externas e reduzindo barreiras à entrada em novos mercados.

### 2.2. TEORIA DAS REDES

A Teoria das Redes mantém-se como uma abordagem fundamental para compreender a internacionalização das PME, realçando a importância das interações sociais e comerciais como base para o acesso a mercados externos. Estudos recentes demonstram que a inserção progressiva das PME em redes interorganizacionais facilita a aquisição de recursos, conhecimento e oportunidades em mercados estrangeiros, sendo as decisões estratégicas fortemente moldadas pelas relações pré-existentes com clientes, fornecedores, distribuidores ou outros parceiros (Idris & Saridakis, 2018; Han, Goxe & Freeman, 2024).

Para além de ajudar a superar limitações estruturais, as redes funcionam como mecanismos de legitimação e confiança mútua, reduzindo a incerteza inerente à entrada em novos mercados (Zahoor & Al-Tabbaa, 2021; Oliveira & Johanson, 2021). A investigação mais recente confirma ainda que a internacionalização orientada por redes tende a ocorrer de forma menos linear, sendo influenciada por contactos interpessoais e laços empresariais desenvolvidos ao longo de interações contínuas e colaborativas, colocando assim as relações e a aprendizagem coletiva no centro da dinâmica de internacionalização das PME (Puthusserry et al., 2020; Han, Goxe & Freeman, 2024).

### 2.3. MODOS DE ENTRADA

A seleção do modo de entrada representa uma decisão estratégica central no processo de internacionalização das PME, sendo influenciada por fatores como o grau de controlo desejado, os recursos financeiros e humanos disponíveis, o conhecimento do mercado-alvo e a apetência para o risco (Paul, 2020; Ribau et al., 2015). A literatura aponta várias formas de entrada em mercados externos, nomeadamente a exportação, que pode ser direta ou indireta, o licenciamento, as alianças estratégicas, as joint ventures, bem como o investimento direto estrangeiro, através de operações greenfield ou aquisições (Ribau et al., 2015; Paul, 2020). A escolha de um determinado modo de entrada deve alinhar-se com as motivações estratégicas da empresa, as suas capacidades e o contexto do mercado de destino (Paul, 2020).

No contexto das PME, a exportação surge tradicionalmente como o modo de entrada mais frequente, destacando-se pela sua menor complexidade, menores exigências financeiras e reduzido compromisso de recursos quando comparada com outras alternativas (Paul, 2020; Da Rocha et al., 2024; Ribau et al., 2015). A exportação pode assumir diferentes configurações, sendo geralmente distinguida entre exportação direta, na qual a empresa gere a relação comercial diretamente com o mercado de destino, e exportação indireta, em que a entrada é mediada por intermediários ou entidades externas (Da Rocha et al., 2024; Paul, 2020). A decisão

---

---

entre estas opções depende, entre outros fatores, do grau de controlo pretendido sobre o processo, dos recursos disponíveis e da experiência acumulada em operações internacionais (Paul, 2020).

Empresas de menor dimensão, com recursos limitados e reduzido poder de mercado, tendem a optar por abordagens diretas sempre que pretendem manter maior controlo sobre a relação com os distribuidores e garantir uma comunicação mais eficaz da sua proposta de valor (Békés & Muraközy, 2016; Ferreras-Méndez et al., 2019). Esta decisão visa também ultrapassar obstáculos frequentes, como a dificuldade de inserção em mercados competitivos ou o reconhecimento da marca. A exportação direta permite, nestes casos, consolidar relações comerciais mais estáveis, adaptar a oferta às especificidades do mercado e estabelecer um posicionamento gradual junto dos consumidores finais, ainda que o processo exija maior envolvimento logístico e relacional por parte da PME.

#### **2.4. ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL EM PME**

A entrada em mercados internacionais exige das empresas uma abordagem de marketing ajustada às especificidades culturais, legais e competitivas de cada contexto. No caso das PME, a definição de estratégias de marketing internacional implica um equilíbrio entre a coerência global da marca e a necessidade de adaptação local. Segundo Alon et al. (2021), a atuação bem-sucedida nos mercados externos requer a definição cuidadosa de um marketing-mix que considere as diferenças nos padrões de consumo, nos canais de distribuição e na sensibilidade ao preço.

A literatura distingue entre duas abordagens principais: a padronização, que privilegia a uniformidade da oferta nos diferentes mercados (com a vantagem da economia de escalas em várias áreas), e a adaptação, que ajusta a estratégia comercial às particularidades locais (Cavusgil et al., 2014).

Para PME com recursos limitados, a estratégia mais frequente é a adoção de uma abordagem seletiva de adaptação, na qual se procura manter elementos essenciais da identidade da marca, como a qualidade percebida e a proposta de valor, enquanto se ajustam aspetos específicos do marketing-mix, nomeadamente comunicação, embalagem ou preço, tendo em conta as exigências e especificidades dos mercados-alvo (Han, Goxe & Freeman, 2024; Puthusserry et al., 2020). Esta flexibilidade permite às PME equilibrar a coerência global da sua oferta com a necessidade de responder a contextos culturais, regulatórios e competitivos distintos, sendo o processo de aprendizagem contínua e a partilha de conhecimento em rede elementos-chave para o sucesso deste tipo de adaptação (Han, Goxe & Freeman, 2024; Puthusserry et al., 2020). De acordo com a investigação mais recente, a colaboração em redes facilita não só a recolha de informação sobre mercados estrangeiros, mas também o ajuste ágil das estratégias de marketing, potenciando a eficácia da internacionalização mesmo com recursos escassos (Puthusserry et al., 2020).

Além disso, as PME enfrentam o desafio adicional de gerir as suas estratégias de marketing internacional com equipas reduzidas e orçamentos limitados. Como tal, a criatividade, o uso eficiente dos canais digitais e a proximidade com o cliente local tornam-se vantagens competitivas importantes no processo de afirmação da marca além-fronteiras (Keegan & Green, 2017). A capacidade de interpretar corretamente as dinâmicas socioculturais de cada mercado e de estabelecer relações comerciais duradouras é frequentemente apontada como um fator determinante para o sucesso das estratégias de marketing internacional das PME.

### **3. METODOLOGIA**

Este estudo segue uma abordagem qualitativa, centrando-se na estratégia de estudo de caso único, considerada particularmente adequada para analisar fenómenos organizacionais em contexto real, sobretudo quando as fronteiras entre fenómeno e contexto se apresentam difusas. A escolha da Costa Verde Porcelanas como caso único justifica-se pela sua relevância empírica enquanto PME industrial portuguesa com um percurso internacional consolidado, ao funcionar como exemplo informativo e revelador no domínio da internacionalização (Thomas, 2021; Rashid et al., 2019).

A recolha de dados envolveu a combinação de fontes primárias e secundárias. Como fonte primária, realizou-se uma entrevista semiestruturada ao Diretor de Marketing da Costa Verde Porcelanas, com o objetivo de recolher informação detalhada sobre as motivações para a internacionalização, modos de entrada, estratégias

---

de marketing internacional e o papel das redes comerciais. Este formato de entrevista possibilitou obter dados ricos, contextuais e flexíveis, ajustando-se ao guião definido, mas permitindo aprofundar tópicos emergentes relevantes (Bell, Bryman & Harley, 2019). Esta abordagem foi complementada com a análise de documentos institucionais, recursos online e literatura académica, promovendo a triangulação de dados e reforçando a validade dos resultados (Creswell & Poth, 2018).

A análise dos dados seguiu uma lógica interpretativa, estruturada segundo os princípios do realismo crítico, privilegiando a articulação entre a evidência empírica e a construção teórica. Esta perspetiva permitiu não só descrever o percurso da empresa, mas também explicar e interpretar os mecanismos subjacentes à sua internacionalização, indo além da mera observação factual (Danermark, Ekström & Karlsson, 2019; Hoddy, 2019). Desta forma, assegurou-se uma compreensão aprofundada e fundamentada dos processos em estudo.

#### **4. ESTUDO DE CASO: A INTERNACIONALIZAÇÃO DA COSTA VERDE**

##### **4.1. CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA**

Fundada em 1992 em Vagos, a Costa Verde surgiu com o propósito de modernizar a indústria da porcelana portuguesa, num contexto de reestruturação do setor cerâmico e crescente orientação para os mercados internacionais. Desde o início, adotou um modelo assente em inovação tecnológica e produção de elevada qualidade, voltado para a exportação.

Atualmente, a empresa posiciona-se como um dos principais fabricantes nacionais no segmento profissional da porcelana de mesa, com forte presença no canal HoReCa (Hotelaria, Restauração e Cafeteria), onde compete através da durabilidade, funcionalidade e design das suas peças (Costa Verde, 2022).

A missão da Costa Verde centra-se na excelência produtiva, na criação de valor sustentado e na proximidade com o cliente. A estrutura é verticalizada, com cerca de 250 colaboradores e capacidade para produzir mais de 15 milhões de peças por ano. A inovação é uma constante, integrando I&D em processos e produtos, com foco estratégico na internacionalização (Costa Verde, 2022).

A sua oferta organiza-se em diferentes segmentos: porcelana branca para uso intensivo, coleções decorativas e linhas modulares adaptadas às necessidades específicas dos clientes profissionais. A empresa atua atualmente em mais de 50 mercados internacionais, com distribuição especializada e desenvolvimento contínuo de soluções à medida.

##### **4.2. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: MOTIVAÇÕES, MODOS DE ENTRADA, TEORIAS E ESTRATÉGIAS**

As motivações para a internacionalização empresarial são diversas e podem ser agrupadas em dois grandes perfis: reativo e pró-ativo. No primeiro caso, a expansão internacional surge como resposta a pressões externas, como a saturação do mercado interno, o excesso de capacidade produtiva, a pressão da concorrência ou a proximidade geográfica. Já as empresas com motivações pró-ativas encaram a internacionalização como uma oportunidade estratégica para reforçar a sua competitividade, procurando vantagens como a diferenciação da oferta, o acesso a fatores distintivos, economias de escala ou benefícios fiscais (Silva et al., 2018). No plano das motivações, é possível identificar uma combinação de motivações reativas e pró-ativas, conforme sintetizado na Tabela 1.

**Tabela 1 - Tipologia das motivações para a internacionalização da Costa Verde.**

<b>Tipo de motivação</b>	<b>Elementos identificados</b>
<b>Reativa</b>	Saturação do mercado nacional; limitações estruturais do mercado português
<b>Pró-ativa</b>	Procura ativa de crescimento; diferenciação pelo design e inovação; contacto com redes internacionais desde a origem; capacidade produtiva instalada com necessidade de escoamento

**Fonte: Elaboração própria.**

---

A experiência prévia dos fundadores no setor da porcelana, aliada ao acesso a contactos internacionais e competências comerciais, permitiu à Costa Verde iniciar a sua atividade já com uma base de clientes estrangeiros. Desde o início, a empresa adotou um modelo de gestão orientado para os mercados externos, consciente de que a dimensão do mercado nacional era insuficiente para garantir economias de escala, especialmente num setor fortemente competitivo a nível internacional, com destaque para os produtores asiáticos e europeus. Esta combinação de capacidades internas, como a qualidade da produção e a estrutura industrial, com fatores externos de pressão e oportunidade enquadra a empresa num perfil de internacionalização planeada, sustentado por uma visão estratégica e pela necessidade de competir globalmente.

No que diz respeito ao processo de internacionalização da Costa Verde, este pode ser enquadrado à luz de diferentes abordagens teóricas da gestão internacional, sendo a teoria das redes aquela que melhor explica a trajetória da empresa. A experiência da Costa Verde ilustra de forma clara como as relações de proximidade e colaboração com agentes e distribuidores internacionais foram determinantes para o seu crescimento além-fronteiras, validando a centralidade das redes interorganizacionais neste processo (Han, Goxe & Freeman, 2024; Idris & Saridakis, 2018).

Desde o início da sua atividade, a Costa Verde beneficiou de parcerias com entidades e profissionais experientes no setor, o que facilitou o acesso a mercados externos e acelerou o seu processo de aprendizagem internacional. A participação em feiras internacionais e o apoio de organismos especializados, como a AICEP, foram fundamentais para a consolidação de relações de confiança com distribuidores estrangeiros, potenciando uma inserção sustentada em diferentes mercados. Este percurso evidencia que a acumulação de conhecimento e a redução da incerteza resultam, sobretudo, da interação contínua e da colaboração com stakeholders locais, tal como sublinham os estudos recentes sobre internacionalização orientada por redes (Han, Goxe & Freeman, 2024; Zahoor & Al-Tabbaa, 2021; Puthusserry et al., 2020).

A seleção de mercados é uma etapa decisiva na internacionalização, influenciando diretamente o sucesso da entrada em novos destinos. Envolve elevados custos e riscos, exigindo uma análise cuidada de fatores quantitativos (custos de operação, infraestruturas, mão de obra) e qualitativos (dimensão cultural, política, legal e geográfica) (Al Qur'an, 2020; Makarevich & Kim, 2019).

No caso da Costa Verde, a decisão de internacionalização teve em conta determinantes como distância geográfica e psicológica, contexto político e regulatório, ambiente sociocultural, conhecimento do mercado e indicadores setoriais. A distância psicológica, em particular, foi relevante nos mercados mais distantes culturalmente, como Japão e Coreia do Sul, exigindo adaptação da oferta (Magnani et al., 2018; Evans et al., 2000). Já a proximidade geográfica influenciou os primeiros passos, com foco inicial em países como Espanha, França e Itália.

Fatores políticos e alfandegários levaram ao abandono de mercados como o Brasil, enquanto a análise de indicadores setoriais, como o peso do turismo e a dependência de produtos importados, continua a orientar a entrada em novos países.

A Costa Verde adotou, desde o início do seu processo de internacionalização, o modo de exportação direta, vendendo os seus produtos a distribuidores locais que assumem a comercialização junto dos consumidores finais (Békés & Muraközy, 2016). Esta opção non-equity, de baixo risco e investimento, permitiu à empresa atuar em múltiplos mercados com flexibilidade e sem comprometer recursos estruturais (Ferrerias-Méndez et al., 2019).

Com base nos critérios de Maignan & Lukas (1997), o Diretor de Marketing classificou este modelo (ver Figura 1), recorrendo a uma escala de Likert de 1 a 5 (em que 1 – muito baixo e 5 muito alto) da seguinte forma:

- Controlo: 2/5 – limitado, dependente dos distribuidores, sobretudo em mercados fragmentados como Itália;
  - Compromisso de recursos: 1/5 – reduzido, sem estruturas locais;
  - Concentração de riscos: 2/5 – partilhado com os distribuidores, que assumem stock e distribuição.
-

Segundo a tipologia de Leersnyder (1986), ilustrada na Figura 2, este modo de entrada situa-se num nível de baixo envolvimento e controlo delegado. A empresa adota, assim, uma implantação ligeira, compatível com a sua estrutura e estratégia.

Esta abordagem revelou-se eficaz, permitindo responder rapidamente a oportunidades externas, como sucedeu durante a crise económica nacional associada à intervenção da Troika.

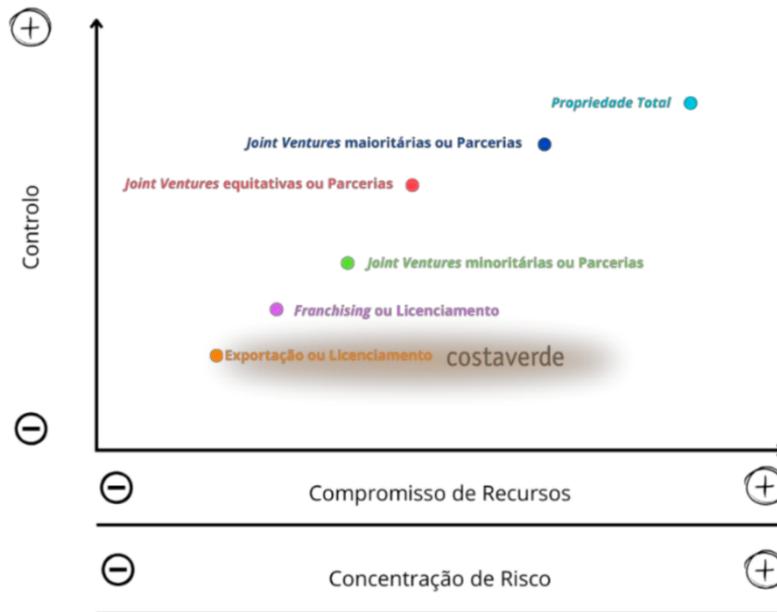


Figura 1 - Classificação do modo de entrada da Costa Verde.

Fonte: Adaptado de Maignan & Lucas (1997).

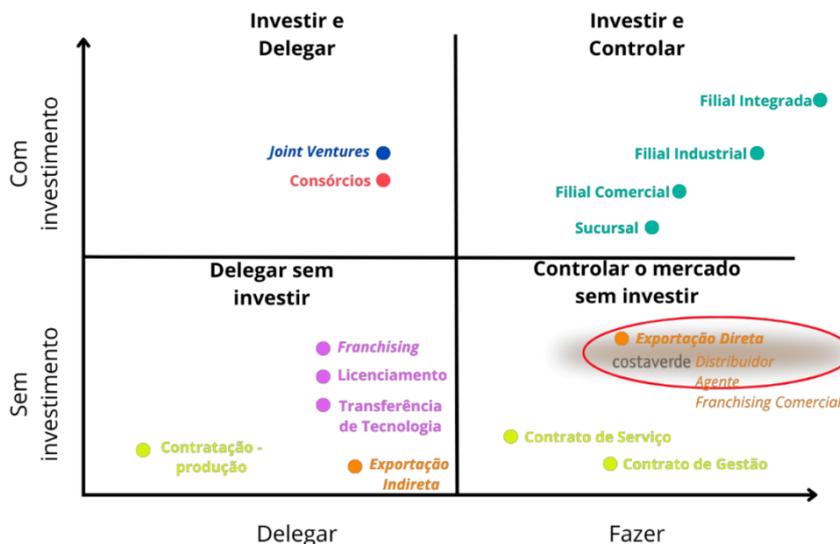


Figura 2 - Modo de entrada da Costa Verde.

Fonte: Adaptado de Leersnyder (1986).

A estratégia de internacionalização da Costa Verde assenta numa abordagem flexível e planeada, com adaptações orientadas para responder às especificidades culturais, funcionais e regulamentares dos mercados externos.

**Adaptação de produto:** A empresa ajusta dimensões e formatos das peças às preferências locais, como pratos maiores para os EUA ou tigelas mais altas para o Japão. Embora as gamas sejam concebidas para todos os mercados, são definidas com base em requisitos transversais, garantindo a sua aplicabilidade internacional. Como referido pela empresa, “sem um produto adequado, não há forma de entrar num determinado mercado”.

**Distribuição:** A seleção de distribuidores é baseada numa análise criteriosa do seu perfil, marcas representadas e mercados-alvo, assegurando alinhamento estratégico e eficácia comercial.

**Adaptação cultural e regulatória:** A empresa ajusta a oferta conforme as exigências culturais e legais. No mercado sul-coreano, foi necessário reformular produtos; noutros, como a Colômbia, a entrada exige certificação obrigatória de cada artigo.

Estas adaptações demonstram o compromisso da Costa Verde com uma internacionalização sustentada, respeitando as exigências locais e maximizando a adequação da sua proposta de valor.

### 4.3. DISCUSSÃO

O caso da Costa Verde evidencia a relevância de uma abordagem relacional no processo de internacionalização das PME, corroborando a perspetiva das redes interorganizacionais como fator-chave para a expansão internacional (Han, Goxe & Freeman, 2024; Idris & Saridakis, 2018). A experiência da empresa demonstra que a construção de parcerias sólidas e a colaboração próxima com agentes e distribuidores locais constituem uma base robusta para a penetração e consolidação em mercados externos, especialmente quando aliadas a uma proposta de valor diferenciadora (Zahoor & Al-Tabbaa, 2021).

Embora a adoção de uma estratégia de exportação direta possa limitar o controlo sobre a distribuição e a comunicação nos mercados de destino, a Costa Verde tem mitigado estas limitações através do reforço das suas redes de confiança e da adaptação contínua da sua oferta às especificidades culturais e funcionais de cada mercado (Puthusserry et al., 2020; Han, Goxe & Freeman, 2024). Este processo relacional facilita a partilha de conhecimento de mercado e a aprendizagem colaborativa, potenciando a agilidade e a capacidade de resposta da empresa às exigências dos diferentes contextos internacionais (Puthusserry et al., 2020).

A flexibilidade e adaptabilidade demonstradas na gestão do marketing-mix reforçam o papel da personalização e da sensibilidade cultural como fatores críticos para o sucesso global das PME (Han, Goxe & Freeman, 2024). No caso da Costa Verde, a articulação entre uma operação industrial eficiente, o design ajustado ao gosto local e o compromisso com a qualidade evidencia uma estratégia equilibrada, capaz de garantir competitividade internacional sem a necessidade de elevados investimentos em estruturas locais próprias. Esta combinação de eficiência produtiva e sensibilidade cultural diferencia a Costa Verde no panorama internacional, servindo de exemplo para outras PME industriais que pretendam expandir-se de forma sustentável.

### 5. CONCLUSÃO

Este estudo de caso analisou a trajetória de internacionalização da Costa Verde, uma PME portuguesa especializada na produção de porcelana, com uma forte orientação exportadora e presença consolidada em mais de 50 mercados. Através de uma abordagem qualitativa, foi possível identificar os fatores que sustentam a sua expansão internacional, entre os quais se destacam a criação de redes de confiança, a diferenciação pela qualidade e a adaptação sensível às especificidades culturais e regulatórias dos mercados-alvo.

O percurso da empresa corrobora a literatura sobre a internacionalização progressiva de PME, em especial no que respeita à importância das relações interorganizacionais e à escolha de modos de entrada de baixo risco, como a exportação direta. A experiência da Costa Verde mostra que é possível atingir uma presença internacional relevante sem comprometer recursos excessivos, desde que a empresa detenha uma proposta de valor sólida e saiba adaptar-se aos contextos locais.

Contudo, importa reconhecer que este trabalho se baseia num único caso de estudo, com limitações ao nível da generalização dos resultados e do acesso à informação estratégica. Ainda assim, a análise realizada constitui um contributo relevante para a compreensão prática dos processos de internacionalização de PME industriais portuguesas.

A experiência da Costa Verde oferece lições valiosas para outras PME com ambições internacionais, nomeadamente: a importância da construção de relações comerciais duradouras com parceiros locais; a necessidade de investir na adaptação do produto ao contexto cultural; e a viabilidade de estratégias baseadas em exportação direta, desde que suportadas por uma operação eficiente e segmentação bem definida.

Futuras investigações poderão explorar comparações entre PME do mesmo setor, ou analisar a evolução das estratégias de entrada em mercados complexos à medida que as empresas ganham experiência internacional. A integração de métodos quantitativos poderá também permitir aprofundar a relação entre determinadas decisões estratégicas e o desempenho exportador.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al Qur'an, M. (2020). Success factors influencing the selection of the location of international firms. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 30(5), 665–679. <https://doi.org/10.1108/CR-05-2018-0030>
- Alon, I., Jaffe, E., Prange, C., & Vianelli, D. (2021). *Global marketing: Strategy, practice, and cases* (3.<sup>a</sup> ed.). Routledge.
- Békés, G., & Muraközy, B. (2016). Measuring productivity premia with many modes of internationalization. *Economics Letters*, 139, 61–64. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2015.12.016>
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business Research Methods* (5.<sup>a</sup> ed.). Oxford University Press.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy–performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1–21. <https://doi.org/10.1177/002224299405800101>
- Cengage Learning. Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2014). *International Business: The New Realities* (3rd ed.). Pearson.
- Costa Verde. (2022). *Corporate presentation*.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4.<sup>a</sup> ed.). Sage.
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2013). *International Marketing* (10th ed.).
- Da Rocha, A., Fonseca, L. N. da, & Kogut, C. S. (2024). Small firm internationalization using digital platforms: An assessment and future research directions. *International Marketing Review*, 41(5), 981–1015. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2023-0280>
- Danermark, B., Ekström, M., & Karlsson, J. C. (2019). *Explaining Society: Critical Realism in the Social Sciences* (2.<sup>a</sup> ed.). Routledge.
- Evans, J., Treadgold, A., & Mavondo, F. (2000). Explaining export development through psychic distance. *International Marketing Review*, 17(2), 164–169. <https://doi.org/10.1108/02651330010322688>
- Ferreras-Méndez, J. L., Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2019). Export performance in SMEs: The importance of external knowledge search strategies and absorptive capacity. *Management International Review*, 59(3), 413–437. <https://doi.org/10.1007/s11575-019-00379-6>
- Han, X., Goxe, F., & Freeman, S. (2024). Internationalization through social networks: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*, 33(4), 102292. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102292>
- Hoddy, E. T. (2019). Critical realism in empirical research: employing techniques from grounded theory methodology. *International Journal of Social Research Methodology*, 22(1), 111–124.
- Idris, B., & Saridakis, G. (2018). Local formal interpersonal networks and SMEs' internationalisation: Empirical evidence from the UK. *International Business Review*, 27(3), 610–624. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.10.010>
- Keegan, W. J., & Green, M. C. (2017). *Global marketing* (9.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education.
- Leersnyder, J. M. (1986). *Marketing internacional*. Dalloz.
- Lobo, C. A., Fernandes, C. I. M. A. S., Ferreira, J. J. M., & Peris-Ortiz, M. (2020). Factors affecting SMEs' strategic decisions to approach international markets. *European Journal of International Management*, 14(4), 617–639. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2020.107597>
- Maignan, I. and Lukas, B.A. (1997), "Entry mode decisions: the role of managers' mental models", *Journal of Global Marketing*, Vol. 4, pp. 7-22.
- Makarevich, A., & Kim, Y. (2019). Following in partners' footsteps: An uncertainty reduction perspective on firms' choice of new markets. *Journal of Management Studies*, 56(7), 1314–1344. <https://doi.org/10.1111/joms.12346>
- Paul, J. (2020). SCOPE framework for SMEs: A new theoretical lens for success and internationalization. *European*

- Management Journal, 38(2), 219–230. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.02.00>
- Pereira, R. (2018). Estratégias de internacionalização – Estudo de caso para empresas portuguesas. *Revista e3*, 3(2), 9–33.
- Puthusserry, P., Khan, Z., Knight, G., & Miller, K. (2020). How do rapidly internationalizing SMEs learn? Exploring the link between network relationships, learning approaches and post-entry growth. *Management International Review*, 60(4), 515–542. <https://doi.org/10.1007/s11575-020-00424-9>
- Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. (2019). Case study method: a step-by-step guide for business researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1–13.
- Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2015). Internationalisation of the firm theories: A schematic synthesis.
- Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2017). Export performance and the internationalisation of SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 30(2), 214–240. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2017.081438>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
- Thomas, G. (2021). *How to Do Your Case Study: A Guide for Students and Researchers* (3.<sup>a</sup> ed.). Sage.
- Zahoor, N., & Al-Tabbaa, O. (2021). Post-entry internationalization speed of SMEs: The role of relational mechanisms and foreign market knowledge. *International Business Review*, 30(1), 101761. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101761>
-