

Glossário de Internacionalização

Actividades de valor

São as actividades da cadeia de valor de uma empresa (ver também cadeia de valor)

Aliança estratégica

É a associação entre duas ou mais empresas que unem esforços (ou seja, recursos físicos e humanos) para prosseguirem em conjunto algum objectivo. As empresas podem pretender entrar num novo negócio, experimentar novas tecnologias, explorar novos mercados geográficos. As alianças podem ser estabelecidas entre empresas rivais ou entre empresas complementares. São distintas das joint-ventures, na medida em que não envolvem a criação de novas empresas, assentam apenas na partilha de recursos.

Análise BCG

A análise de carteira ou análise BCG – nome oriundo da consultora norte-americana Boston Consulting Group – é um instrumento usado para analisar e avaliar a carteira de negócio e produtos de uma empresa. Este instrumento usa dois critérios fundamentais: o crescimento de mercado e a quota relativa de mercado que é detida pela empresa. O resultado é um conjunto de indicações sobre a estratégia de investimento que a empresa deve seguir para cada dos produtos ou negócios.

Balanced Scorecard

é um sistema de avaliação que ajuda a definir e concretizar em objectivos coerentes e integrados para as diferentes funções a estratégia da empresa. O balanced scorecard define quatro áreas: financeira, clientes, negócios internos e inovação e aprendizagem.

Barreiras à entrada e/ou à saída

Estas barreiras são obstáculos que as empresas enfrentam para conseguirem entrar ou sair de uma dada indústria. Há diversos tipos de barreiras: algumas são barreiras impostas por elevadas necessidades de investimento, outras pelas exigências de pessoal qualificado, pela necessidade de construir um canal de distribuição, de produzir em grande escala, etc. O objectivo das empresas já instaladas numa indústria deve ser o de criar barreiras à entrada para impedir que novas empresas se estabeleçam na indústria e contribuam para baixar a rentabilidade da indústria. As barreiras à saída materializam-se na dificuldade de abandonar a indústria quando esta regista rentabilidades baixas ou mesmo negativas. Por exemplo, indústrias que requerem investimentos em activos específicos tendem a ter maiores barreiras à saída. As barreiras à entrada incluem, por exemplo, marca, patentes, direitos exclusivos de acesso a um canal de distribuição, altos investimentos necessários para a instalação.

Barreiras à mobilidade

Conceito usado na análise dos grupos estratégicos numa indústria. Reflecte a dificuldade de as empresas alterarem a sua posição estratégica e comparativa face às outras empresas. No fundo, se há barreiras à mobilidade significativas, será mais difícil para a empresa mudar de um para outro grupo estratégico.

Benchmarking

Processo que assenta em avaliar as acções dos concorrentes com o intuito de ver e imitar as suas melhores práticas e processos. No fundo, as empresas que fazem benchmarking pretendem analisar os concorrentes, usando-os como termo de comparação de aspectos como, por exemplo, a eficácia, modelo organizativo, sistemas de incentivos, carteira de produtos, actuação de marketing, mercados em que actua, etc.

Cadeia de valor

Segundo Michael Porter a cadeia de valor inclui todas as actividades desempenhas pela empresa, desde a concepção do produto até ao serviço pós-venda, Estas podem ser classificadas em actividades primárias (que contemplam a logística, produção, marketing, vendas e serviços) e as actividades de suporte (como as infra-estruturas, gestão de recursos humanos e I&D).

Cães

Um dos quadrantes da matriz BSG que define que a empresa tem uma quota de mercado pequena, num mercado em baixo crescimento.

Canal de distribuição

É o percurso que os produtos percorrem desde o produtor até ao consumidor final. Há diferentes estratégias quando aos canais de distribuição utilizados. Este é um conceito fundamental no marketing e um dos quatro componentes do marketing e um dos quatro componentes do marketing mix.

Cenário

Um cenário é uma estimativa de um estado futuro possível. No processo de análise e pensamento estratégico é importante os executivos projectarem um conjunto de estados futuros possíveis; estes podem ser organizados em três cenários: um cenário pessimista, um neutro e um optimista. O que os cenários contemplam é a evolução de diversas variáveis de ambiente externo.

CEO

Ou Chief Executive Officer é a designação dada ao administrador máximo da empresa.

Ciclos de vida do produto

É fundamentais os executivos compreenderem em que fase do ciclo de vida se encontra cada um dos produtos na sua carteira. O ciclo de vida estimula que há quatro fases essenciais: introdução, crescimento, maturidade e declínio. A cada uma das fases devem corresponder estratégias diferentes, quer de investimento, quer de inovação e de comunicação de marketing.

Cluster

É, em essência, uma concentração de empresas, numa dada região, de empresas de um determinado sector de actividade suportadas por várias empresas a actuar complementarmente.

Commodity

São produtos indiferenciados com preço regulado pela oferta e procura, tais como o crude, os produtos agrícolas como os cereais, os minérios, etc.

Competência central

A competência central (core competence) é algo que a organização faz particularmente bem. Geralmente, pensamos em competências centrais como detendo três características: criam valor para o cliente, não são facilmente imitáveis pelos concorrentes, e podem ser alavancadas em estratégias de diversificação da matriz produtos - mercados.

Competência distintiva

É uma habilidade única da empresa que adiciona valor à sua oferta, que o cliente valoriza, e que lhe permite diferenciar-se dos concorrentes. Tornam a empresa distinta das empresas concorrentes.

Competitividade

Capacidade de uma empresa (embora também nos possamos referir à competitividade nacional) vender os seus produtos no mercado interno e externo. Frequentemente o termo competitividade implica uma lógica comparativa face a outras empresas (ou países).

Corporate venturing

Compra (ou joint venture) de uma pequena parcela do capital de uma empresa de menor dimensão, por parte de uma empresa maior, para que esta beneficie das competências especializadas da empresa mais pequena. A empresa maior fornece financiamento, apoio à gestão e canais de distribuição que não estariam disponíveis ou ao alcance da empresa mais pequena. Por seu lado, esta oferece a sua capacidade de inovação e uma visão privilegiada dos produtos ou tecnologias que estão a desenvolver.

Cultura organizacional

É o conjunto de valores, normas, assunções e comportamentos partilhados pelos os membros da organização.

Custos de mudança

Frequentemente designados pela sua expressão em inglês (switching costs) são os custos em que o consumidor incorre ao mudar as suas compras de uma empresa para outra.

Diferenciação

É uma das estratégias de negócio. Ao prosseguir uma estratégia de diferenciação, a empresa procura criar uma diferença de valor percebido junto dos seus clientes. A empresa actua através da melhoria da qualidade, inovação e adaptação ao cliente, mas pode, também, valer-se dos quatro Ps do marketing mix: preço, produto, comunicação e distribuição – para criar diferenciação.

Diversificação

É uma das estratégias corporativas segundo a qual a empresa entra em novos negócios (diversificação do produto) ou novos territórios (diversificação geográfica). A diversificação pode ser relacionada (se tem ligação com o negócio principal da empresa) ou não relacionada (se envolve novas). A tendência actual é para as empresas se concentrarem nas suas competências e negócio central, pelo que a diversificação está um pouco “fora de moda”, mas continua a ser implementada por muitas empresas.

Diversificação concêntrica

É uma estratégia de crescimento em que a empresa cresce adquirindo outras empresas similares e que têm sinergias com a empresa principal, saja esta sinergia ao nível do produto, do mercado ou da tecnologia.

Diversificação em conglomerado

Estratégia de crescimento em que a empresa adquire outras empresas que têm pouca ou nenhuma ligação com a actividades principal. O potencial de gerar e explorar sinergias é mínimo ou mesmo nulo.

Economias de escala

As economias de escala são muito importantes, nomeadamente para empresas que seguem uma estratégia de liderança pelos custos. A ideia fundamental é que à medida que o volume produzido aumenta, diminuem os custos unitários de produção. Em grande medida esta diminuição dos custos unitários é devida à diluição dos custos unitários é devida à diluição dos custos fixos por uma quantidade de produto. Assim, regra geral, quanto maior for o volume de produção de uma empresa mais baixos serão os custos unitários dos produtos fabricados.

Eficácia

É uma medida de realização de um objectivo, uma tarefa, uma actividade.

Eficiência

É uma medida da utilização dos recursos. Uma empresa mais eficiente é a que com a mesma quantidade de inputs consegue obter mais output.

Empreendedor

É o indivíduo que toma a iniciativa de combinar recursos físicos e humanos para produzir bens ou serviços. Na prática referimo-nos ao empreendedor como aquele que cria a sua própria empresa, sozinho ou com outros parceiros, com ou sem fins lucrativos. Embora seja usual dizer que as novas empresas empreendedoras são mais inovadoras não é absolutamente evidente que sejam as pequenas empresas a realizar mais e mais inovações comercializáveis.

Estratégia de foco

É uma das três estratégias genéricas de negócio em que a empresa serve um segmento restrito do mercado, seja com uma posição de baixos custos seja com produtos diferenciados.

Estratégia de liderança pelos custos –

É a estratégia de negócio em que a empresa se procura estabelecer como a que tem o custo mais baixo. Esta posição de baixo custo é importante para proteger das cinco forças de Porter e dá maior flexibilidade à empresa quer para ripostar a possíveis guerras de preços, quer em termos da selecção do preço a praticar aos clientes.

Estratégia funcional

É a estratégia direccionada a cada uma das fases da cadeia de valor da empresa. O seu objectivo é contribuir para a estratégia de negócio.

Estratégia multidoméstica

É a estratégia internacional seguida pelas empresas que procuram adaptar a sua oferta às idiossincrasias específicas dos mercados locais estrangeiros.

Estratégias

São métodos, processos ou passos para atingir objectivos previamente definidos. As estratégias conduzem a afectação dos recursos e são executadas (implementadas) ao nível operacional de modo a que as operações estejam coerentes com os objectivos.

Estratégias genéricas de negócio

São as principais estratégias ao nível do negócio que a empresa pode seguir. As três principais estratégias de negócio são a liderança pelos custos, a diferenciação e o foco (ou enfoque). Todas as restantes estratégias se relacionam com os objectivos ao nível da estratégia de negócio.

Estratégias reactivas

São as acções postas em prática em resposta a eventos externos, sejam estes originários do meio ambiente ou das empresas concorrentes. O que se pretende é que a empresa seja proactiva, agindo antes de os eventos ocorrerem, eventualmente modificando-os.

Estratégia funcional

É o formato organizacional que assenta nas funções ou departamentos da empresa.

Estrutura organizacional

Indica um conjunto alargado de relações de trabalho, de laços de responsabilidade, autoridade, autonomia, etc. A estrutura, na sua representação visual (organograma) apenas inclui as relações formais.

Ética empresarial

Refere-se aos valores e comportamentos dentro da empresa, entre os trabalhadores e na interacção destes com os agentes externos. Cumpre ao executivo definir os valores e normas de conduta aceitáveis para uma conduta ética. Em alguns casos, a ética pode englobar a ideia de responsabilidade social de que as empresas devem contribuir positivamente para a sociedade.

Exportação

É a venda de mercadorias num outro país para onde os bens são enviados. Uma exportação envolve necessariamente a transacção de mercadorias entre países.

Factores críticos de sucesso

São os aspectos que determinam o sucesso de uma empresa. Em essência, os factores críticos de sucesso incluem as variáveis, ou actividades, de uma empresa que são cruciais para o sucesso no negócio. Os FCS são extraídos da análise do ambiente externo e da análise SWOT. Apesar de os FCS poderem ser importantes para todas as empresas numa indústria, o importante é ver como estes diferenciam as empresas.

Factores-chaves de compra

São os motivos pelos quais os clientes comprem um determinado produto.

Força

É uma competência, ou um recurso, que a empresa tem e que lhe concede uma vantagem sobre os concorrentes na forma como serve as necessidades dos consumidores.

Forças competitivas

Também designadas por as cinco forças de Porter, incluem o poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos clientes, ameaça de novas entradas, ameaça de produtos substitutos e grau de rivalidade entre as empresas na indústria.

Fraqueza

É uma debilidade ou limitação que a empresa tem, eventualmente por ausência de recursos ou competências, por ter equipamentos e tecnologias obsoletos e que têm um efeito negativo sobre o desempenho da empresa e a sua capacidade competitiva.

Gestão estratégica

É o processo através do qual a empresa determina a sua direcção de longo prazo através de um conjunto de etapas que envolvem a análise estratégica, formulação estratégica e a implementação da estratégia.

Globalização

É uma expressão que entrou no léxico popular, nem sempre usado da forma mais correcta. A globalização reflecte um processo de crescente interdependência entre países e empresas. O mundo cada vez mais globalizado que se vai formando é caracterizado por maior fluxo de bens, serviços, capitais, pessoas e conhecimentos entre países. O resultado são economias nacionais mais interdependentes que popularizaram a expressão o bater de asas de uma borboleta nos EUA pode causar um furacão no Japão. O livro de Thomas Friedman, O mundo é plano, fala de uma globalização movida pelos progressos e expansão tecnológica. Há duas facetas da globalização: a globalização dos mercados e a globalização da produção.

Grupo estratégico

É uma forma de agrupar empresas numa indústria que ocupam posições semelhantes e prosseguem estratégias idênticas. Numa mesma indústria encontramos diferentes grupos estratégicos.

Implementação

É o processo de converter os planos em acções.

Indústria

Termo usado por influência do inglês industry, pode ser referido como sector de actividade.

Indústria concentrada

É uma indústria em que uma (ou poucas) empresa(s) detém pelo menos uma posição dominante (elevada quota do mercado) e consegue(m) influenciar o mercado.

Indústria fragmentada

É uma indústria em que existem muitas empresas e nenhuma tem uma quota de mercado suficiente para ter poder de influenciar o mercado.

Inovação

É um processo que visa gerar novos produtos, características em produtos já existentes, melhorar processos, etc. Há inovações que são radicais – quando alteram

substancialmente a forma como vivemos, usamos ou consumimos algo, e inovações incrementais, que tipicamente contemplam a adição ou a modificação de alguns atributos dos produtos, processos ou serviços.

Integração horizontal

Refere-se à expansão da empresa dentro da mesma actividade, geralmente como forma de beneficiar de economias de escala ou aproveitar potenciais sinergias. O exemplo clássico é o da construtora automóvel que expande para a construção de camiões.

Integração vertical

Refere-se à expansão da empresa para actividades que lhe estão a montante (integração vertical a montante) ou a jusante (integração vertical a jusante) na cadeia de valor. Ou seja, reflecte a entrada da empresa nas actividades dos seus fornecedores ou dos seus clientes.

Internacionalização

Refere-se à expansão para outros países. A empresa pode expandir-se internacionalmente através de diferentes formas (ver modos de entrada), desde a exportação até formas que envolvem o investimento directo em subsidiárias produtivas ou comerciais no estrangeiro. Ou seja, as empresas internacionalizam-se fazendo crescer no estrangeiro as suas operações comerciais e/ou as operações fabris. É usual definir a internacionalização, usando o conceito desenvolvido na Universidade de Uppsala, em que a internacionalização é caracterizada como um processo gradual de crescente envolvimento da empresa nas operações no estrangeiro.

Investimento directo no estrangeiro

É o modo de entrada em mercados externos mais sofisticado, que envolve maiores riscos e maior envolvimento de recursos. O investimento tanto pode ser realizado na construção de raiz de uma nova unidade no estrangeiro (greenfield investment) como na aquisição de uma empresa já existente nesse país.

Joint-venture

É uma forma de parceria entre duas ou mais empresas que juntam os seus recursos para colaborar num novo projecto. A joint-venture resulta na criação de uma nova entidade detida, em partes variáveis, pelas empresas-mãe.

Licenciamento

É um dos modos de entrada possíveis nos mercados externos. O licenciamento consiste numa empresa ceder a outra o dinheiro de usar alguma forma de conhecimento proprietário (por exemplo, uma patente, marca, processo de produção ou produto) contra o pagamento de fees e royalties, estabelecidas por contrato.

Marketing mix

É o conjunto das políticas de marketing e refere-se aos quatro componentes: produto

(e os seus componentes, como as características físicas do produto ou serviço em si próprios, qualidade, marca, embalagem, etc.), distribuição (e as tarefas necessárias para levar o produto/serviço ao consumidor), comunicação (que visa dar a conhecer e incentivar à compra e consumo do produto) e preço (onde se incluem as decisões estratégias de preço a praticar).

Missão

É um texto que revela quais são as intenções e aspirações para o futuro da empresa. É usualmente caracterizada como a razão de ser da empresa. Na declaração de missão são expressos os objectivos do negócio, a forma dos atingir e os principais valores da empresa. A missão tem o intuito de ajudar a criar uma identidade e a união dos esforços dos trabalhadores em torno de um propósito que todos entendem da mesma forma.

Objectivo

Refere-se aos marcos, ou fins genéricos, que a empresa pretende atingir. Os objectivos devem ter algumas características como sejam a sua mensurabilidade, serem motivadores, etc. É contra o cumprimento de objectivos que o executivo precisa de definir sistemas de controlo para aferir até que ponto foram atingidos.

Outsourcing (ou subcontratação)

Corresponde ao recursos a fornecedores externos independentes para a realização de certas actividades. É importante recordar que a empresa só deve realizar internamente as actividades onde tenha uma vantagem competitiva ou que sejam de alta importância estratégica, podendo recorrer ao outsourcing para as restantes actividades.

Planeamento estratégico

É o processo através do qual o executivo define o que a empresa vai fazer, como vai actuar a vários níveis (estes níveis correspondem às estratégias de negócio, funcionais, corporativas e internacionais). Ao fazer o plano estratégico definem-se macro-objectivos gerais da empresa , que envolvem todas as partes da empresa.

Plano estratégico

Documento escrito que formaliza o planeamento estratégico.

Posicionamento estratégico

É a posição que a empresa ocupa em resultado das actividades que desempenha e da forma como as desempenha. Dado que diferentes empresas fazem coisas diferentes e de forma diferente ocuparão diferentes posições.

Produtividade

Refere-se à relação entre os inputs utilizados e os outputs gerados. Assim, reflecte a relação entre a quantidade produzida e os meios usados para obter essa produção. A

produtividade é uma medida da eficiência. É comum referirmo-nos à produtividade do trabalho. (Ver, também, competitividade, eficiência e eficácia)

Quota de mercado

É a parte, ou percentagem, de todas as vendas realizadas no mercado que foram feitas pela empresa. Aritmeticamente, é determinada pelo quociente entre as vendas da empresa e o total de vendas no mercado.

Rendibilidade

A rendibilidade de uma empresa evidencia os lucros gerados na sua actividade. Algumas empresas podem ser mais rentáveis porque actuam em indústrias particularmente atractivas, outras empresas porque têm uma dotação de recursos que lhes permite ter uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.

Segmento de mercado

É a parte de um mercado que pode ser servida usando diferentes critérios de segmentação (por exemplo, demográficos, psicográficos, rendimento, classe social, nível de formação, etc.). Entender qual é o segmento do mercado ao qual vende os seus produtos é um dos três aspectos essenciais para o entendimento do negócio da empresa.

Sinergia

A obtenção, ou realização, de sinergias é uma das preocupações essenciais em algumas estratégias. Por exemplo, nas estratégias de diversificação relacionada, um dos objectivos da empresa é conseguir explorar potenciais sinergias que poderão permitir baixar custos ou aumentar a qualidade. Genericamente, a sinergia refere o potencial de combinar actividades, ou funções, da empresa para melhorar o desempenho.

Stakeholder

São stakeholders todos os interessados no futuro e desempenho de uma empresa. Estes incluem os trabalhadores, gestores e equipa executiva, clientes, fornecedores, banca e outros financiadores e investidores, sociedade em geral, Estado, etc.

SWOT

É uma técnica e um instrumento de análise estratégica que combina factores internos (forças e fraquezas) com factores externos (oportunidades e ameaças). A SWOT tem origem em Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats.

Vantagem (desvantagem) nos custos

É uma vantagem de uma empresa existente que é, geralmente, difícil de igualar por um potencial novo entrante na indústria. A origem desta vantagem pode residir em múltiplos factores, tais como: uma patente, conhecimento tecnológico proprietário, economias de escala, subsídios governamentais, maior eficiência na produção por efeito de experiência, localização favorável, entre outros.

Vantagem competitiva

O propósito basilar da estratégia é captar e manter uma vantagem competitiva face aos concorrentes. A empresa que detém recursos raros, valiosos, não imitáveis e não substituíveis estará em melhor posição para conseguir desenvolver uma vantagem competitiva.

Vantagem competitiva sustentável

É a vantagem competitiva que pode ser mantida por um horizonte temporal longo.