



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA

A POLITÉCNICA

Instituto Superior Aberto

(ISA)

Curso: Gestão de Empresas

TEMA 1: O *E-COMMERCE* – COMO LIDAR COM ESTA FERRAMENTA E QUE IMPLICAÇÕES ELA TRAZ NA GESTÃO GLOBAL DE EMPRESA, E NA RELAÇÃO DESTA COM OS SEUS MERCADOS?

TEMA 2: A DIVERSIFICAÇÃO – PORQUÊ? COMO? TIPOS OU FORMAS? TRATA-SE DE UMA APOSTA ESTRATÉGICA QUE RESULTA SEMPRE EM SUCESSO/ FRACASSO? QUE CONDIÇÕES DE MERCADO PODEM CONTRIBUIR PARA O SUCESSO OU FRACASSO DESTA OPÇÃO ESTRATÉGICA?

SHEILA DA GLÓRIA TATIANA ARCANJO MONDLANE

ESTUDANTE N. 444063

MAPUTO

2021

Sheila da Glória Tatiana Arcanjo Mondlane

TEMAS:

TEMA 1: O *E-COMMERCE* – COMO LIDAR COM ESTA FERRAMENTA E QUE IMPLICAÇÕES ELA TRAZ NA GESTÃO GLOBAL DE EMPRESA, E NA RELAÇÃO DESTA COM OS SEUS MERCADOS?

TEMA 2: A DIVERSIFICAÇÃO – PORQUÊ? COMO? TIPOS OU FORMAS? TRATA-SE DE UMA APOSTA ESTRATÉGICA QUE RESULTA SEMPRE EM SUCESSO/ FRACASSO? QUE CONDIÇÕES DE MERCADO PODEM CONTRIBUIR PARA O SUCESSO OU FRACASSO DESTA OPÇÃO ESTRATÉGICA?

Monografia apresentada em cumprimento
Dos Requisitos para obtenção do
Grau de Licenciatura

MAPUTO

2021

SUMÁRIO

FOLHA DE APROVAÇÃO	i
DECLARAÇÃO DE HONRA.....	ii
DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv

I. O E-COMMERCE – COMO LIDAR COM ESTA FERRAMENTA E QUE IMPLICAÇÕES ELA TRAZ NA GESTÃO GLOBAL DE EMPRESA, E NA RELAÇÃO DESTA COM SEUS MERCADOS?

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento.....	Erro! Marcador não definido.
1.2 Objectivos.....	Erro! Marcador não definido.
1.2.1 Objectivo geral	Erro! Marcador não definido.
1.2.2 Objectivos específicos	Erro! Marcador não definido.

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA.....

CAPÍTULO 3 – LEITURA BIBLIOGRÁFICA

3.1 E-Commerce.....	Erro! Marcador não definido.
3.2 História de E-Commerce	Erro! Marcador não definido.
3.3 Tipicidade.....	Erro! Marcador não definido.
3.3.1 B2B	Erro! Marcador não definido.
3.3.2 B2C	Erro! Marcador não definido.
3.3.3 C2C	Erro! Marcador não definido.
3.3.4 C2B	Erro! Marcador não definido.
3.4 E-Commerce e Gestão Empresarial	Erro! Marcador não definido.
3.5 Relação <i>e-commerce</i> com seus mercados	Erro! Marcador não definido.
3.5.1 Relação com mercados e retalhistas	Erro! Marcador não definido.
3.5.2 Relação com gestão da cadeia de abastecimento...	Erro! Marcador não definido.
3.5.3 Relação com mercado de emprego	Erro! Marcador não definido.
3.5.4 Relação com clientes.....	Erro! Marcador não definido.
3.5.5 Relação com o meio ambiente	Erro! Marcador não definido.

3.5.6	Relação com o retalho tradicional.....	Erro! Marcador não definido.
CAPÍTULO 4 – CONCLUSÃO		Erro! Marcador não definido.
II. A DIVERSIFICAÇÃO – PORQUÊ? TIPO OU FORMAS? TRATA-SE DE UMA APOSTA ESTRATÉGICA QUE RESULTA SEMPRE EM SUCESSO/ FRACASSO? QUE CONDIÇÕES DE MERCADO PODEM CONTRIBUIR PARA O SUCESSO OU FRACASSO DESTA OPÇÃO ESTRATÉGICA?		
CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO		Erro! Marcador não definido.
1.1	Enquadramento.....	Erro! Marcador não definido.
1.2	Objectivos.....	Erro! Marcador não definido.
2.2.1	Objectivo geral	Erro! Marcador não definido.
2.2.2	Objectivos específicos	Erro! Marcador não definido.
CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA.....		Erro! Marcador não definido.
CAPÍTULO 3 – LEITURA BIBLIOGRÁFICA		Erro! Marcador não definido.
3.1	Diversificação.....	Erro! Marcador não definido.
3.2	Importância da diversificação	Erro! Marcador não definido.
3.3	Implementação da diversificação	Erro! Marcador não definido.
3.3.1	<i>Avaliação preliminar da empresa e do ambiente de negócios ...</i>	Erro! Marcador não definido.
3.3.2	<i>Escolha da indústria e ideias para diversificação</i>	Erro! Marcador não definido.
3.3.3	<i>Avaliação de novos negócios (indústria) e planeamento de processos.....</i>	Erro! Marcador não definido.
3.3.4	<i>Planeamento e gestão de portfólio</i>	Erro! Marcador não definido.
3.4	Tipicidade.....	Erro! Marcador não definido.
3.4.1	Diversificação Concêntrica.....	Erro! Marcador não definido.
3.4.2	Diversificação Horizontal.....	Erro! Marcador não definido.
3.4.3	Diversificação de conglomerados.....	Erro! Marcador não definido.
3.4.4	Diversificação Vertical	Erro! Marcador não definido.
3.4.5	Diversificação Corporativa.....	Erro! Marcador não definido.
3.4.6	Diversificação Relacionada	Erro! Marcador não definido.
3.5	Condições do mercado contribuintes para sucesso da diversificação	Erro! Marcador não definido.
CAPÍTULO 4 – CONCLUSÃO		Erro! Marcador não definido.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAErro! Marcador não definido.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aos ____ de _____ de ____ a presente Texto de Exame Oral foi apresentada, numa defesa pública, na qual lavrou-se uma Acta onde consta que a autora foi aprovada com a classificação de ____ valores, feita pelos seguintes Membros de Júri:

Presidente:

Supervisor:

Arguente:

Arguente:

Maputo, aos ____ de _____ de _____

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, **SHEILA DA GLÓRIA TATIANA ARCANJO MONDLANE**, declaro por minha honra que este trabalho foi inteiramente realizado por mim, sendo fruto da minha inteira dedicação e pesquisa, constando ao longo do mesmo e na bibliografia todas as fontes utilizadas para a sua realização.

(Sheila da Glória Tatiana Arcanjo Mondlane)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu herdeiro, Tintswalo, que serviu de inspiração para a conclusão deste ciclo e acompanhou-me pacientemente em cada etapa e ao meu irmão- caçula Miguel pelo suporte emocional e companhia.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, autor da sabedoria por me ter concedido a graça de culminar o curso quando as circunstâncias pareciam impossíveis e a vida todos que contribuíram directamente e indirectamente para este momento tão sonhado.

Agradeço ao Mestre Hélio de Sousa e ao Mestre Aurélio Ginja pela orientação, disponibilidade e atenção na realização deste trabalho.

Agradeço as minhas amigas de infância, Chelsea Gabriela A. Menezes e Diandra Patricia T. Macaringue pelo apoio durante o meu percurso académico em todos os aspectos possíveis. Agradecer em especial ao meu pai, Mestre Miguel Arcanjo D. Mondlane (*in memoriam*) que ensinou-me desde pequena que “o conhecimento abre todas as portas” e que certamente, está orgulhoso da mulher que sou hoje.

I. O E-COMMERCE – COMO LIDAR COM ESTA FERRAMENTA E QUE IMPLICAÇÕES ELA TRAZ NA GESTÃO GLOBAL DE EMPRESA, E NA RELAÇÃO DESTA COM SEUS MERCADOS?

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento

Com o avanço tecnológico, a aparição da internet e a popularização de mídias sociais e acima de tudo a globalização, a comodidade de comércio na internet não só virou moda como também necessidade. Mediante a nova realidade mundial, desde finais de 2019, com a pandemia que exige cada vez menos contacto físico, o e-commerce é uma solução para dar continuidade à actividades comerciais localmente como também unindo o mundo inteiro em tempo real.

Qualquer implementação de novas estratégias de gestão requer um estudo sucinto para garantir que hajam resultados positivos. Portanto, o presente trabalho apresenta resultados de uma pesquisa bibliográfica tendo em vista demonstrar como lidar com esta ferramenta, antevendo as suas implicações na gestão e na relação mercantil.

1.2 Objectivos

1.2.1 Objectivo geral

Compreender como lidar com o e-commerce e suas implicações na gestão empresarial e na relação mercantil da mesma.

1.2.2 Objectivos específicos

- Identificar conceito de *e-commerce*;
- Verificar as implicações do *e-commerce* na gestão empresarial;
- Inferir a relação das implicações na relação mercantil da empresa;
- Explicar alguns modelos de *e-commerce*.

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA

O estudo teve seu desenvolvimento assente em pesquisa bibliográfica. Esta metodologia é de carácter exploratório, tendo seu enfoque na análise subjectiva do objecto de estudo.

Marconi e Lakatos (1992) explicam pesquisa bibliográfica como o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita.

CAPÍTULO 3 – LEITURA BIBLIOGRÁFICA

3.1 E-Commerce

E-commerce é um termo anglófono que significa ‘comércio eletrônico’, trata-se de um modelo de negócio que permite o comércio na internet. O comércio eletrônico ajudou as empresas a estabelecer uma presença mais ampla no mercado, fornecendo canais de distribuição mais baratos e eficientes para os seus produtos ou serviços. Por exemplo, o retalhista de massa Target complementou a sua presença física com uma loja online que permite aos clientes comprar de tudo, de roupas a cafeteiras, pasta de dente e bonecos.

Segundo Zwass (2019) aplicar o e-commerce, no pleno comércio eletrônico, é manter relacionamentos e realizar transações comerciais que incluem a venda de informações, serviços e mercadorias por meio de redes de telecomunicações informáticas. Embora no vernáculo o comércio eletrônico geralmente se refira apenas ao comércio de bens e serviços pela Internet, inclui a actividade económica mais ampla. O e-commerce consiste em comércio business-to-consumer¹ e business-to-business², bem como transações organizacionais internas que dão suporte a essas atividades. (ZWASS, 2019)

3.2 História de E-Commerce

1. 1971 ou 1972 – O Acto Seminal do Comércio Eletrónico (Markoff, 2006): A ARPANET é usada para organizar uma venda de cannabis entre alunos do Laboratório de Inteligência Artificial de Stanford e do Instituto de Tecnologia de Massachusetts;
2. 1972: Mohamed M. Atalla regista uma patente para um sistema de transacção seguro em redes de telecomunicações, utilizando técnicas de criptografia para garantir a segurança do link de telefone, um precursor do comércio eletrônico baseado na Internet. (Leech & Chinworth, 2001);
3. 1976: Atalla Technovation (fundada por Mohamed Atalla) e Bunker Ramo Corporation (fundada por George Bunker e Simon Ramo) apresentam produtos projectados para processamento seguro de transações online, destinados a instituições financeiras. (Armst, 1976);
4. 1979: Michael Aldrich demonstra o primeiro sistema de compras online. (Tkacz & Kapczynski, 2009);
5. 1981: Thomson Holidays UK é o primeiro sistema de compras online business-to-business (B2B) a ser instalado. (Palmer, 1988);
6. 1982: O Minitel foi introduzido em todo o país na França pela France Télécom (atualmente Orange S.A) e usado para pedidos online;
7. 1983: A Assembleia do Estado da Califórnia realiza a primeira audiência sobre "comércio eletrônico" em Volcano, Califórnia. (Study Mode, 2013).

¹ Termo anglófono que significa ‘negócio-para-cliente’

² Termo anglófono que significa ‘cliente-para-cliente’

8. 1983: Karen Earle Lile e Kendall Ross Bean criam um serviço de comércio eletrônico na área da baía de São Francisco, que funciona a base de banco de dados pelo Piano Finders. Os pianos à venda são listados em um sistema de quadro de avisos. Os compradores imprimem a lista de pianos à venda em uma impressora matricial. O atendimento ao cliente aconteceu por meio de uma linha direta de aconselhamento da Piano listada nos anúncios classificados do San Francisco Chronicle e o dinheiro foi transferido por transferência bancária quando uma venda foi concluída. (ContraCosta Times, 1985) ;
9. 1984: Gateshead SIS / Tesco é o primeiro sistema de compras online B2C (Winterman & Kelly, 2013) e a Sra. Snowball, 72, é a primeira compradora doméstica online (Aldrich, 2012);
10. 1984: Em abril de 1984, a CompuServe lança o Electronic Mall nos Estados Unidos e Canadá. É o primeiro serviço abrangente de comércio eletrônico. (Brown, 1984);
11. 1990: Tim Berners-Lee escreve o primeiro navegador da web, World Wide Web, usando um computador NeXT. (Berners-Lee, 1990);
12. 1993: 1. 1993: Paget Press publica edição nº 3 (Geiger, 1993) da primeira (Tayler, 2016) (Griffin, 2018) app store, The Electronic AppWrapper ;
13. 1994: "Ten Summoner's Tales" de Sting torna-se a primeira compra online segura através do NetMarket. (Lewis, 1994);
14. 1995: A Fundação Nacional de Ciência dos EUA levanta a sua antiga proibição estrita de empresas comerciais na Internet (Kevin, 2005) ;
15. 1995: Lançamento do Amazon.com pelo Jeff Bezos.
16. 1995: O eBay é fundado pelo programador de computador Pierre Omidyar como AuctionWeb. É o primeiro site de leilões online que suporta transações pessoa-a-pessoa. (Bunnell, 2001) ;
17. 1998: Os selos postais eletrônicos podem ser comprados e descarregados para impressão a partir da Web. (The Associated Press, 1998);
18. 1999: Comércio eletrônico global atinge 150 mil milhões de dólares (Teriz, 2011);
19. 2001: O eBay tem a maior base de utilizadores de qualquer site de *e-commerce*. (Bunnell, 2001);
20. 2002: O eBay adquire PayPal por 1,5 mil milhões de dólares. (Investor, 2014) As empresas de retalho de nicho Wayfair e NetShops são fundadas com o conceito de venda de produtos através de vários domínios específicos, em vez de um portal central;
21. 2004: DHgate.com, a primeira plataforma de transações B2B online da China, está estabelecida, forçando outros sites B2B a afastarem-se do modelo de "páginas amarelas" (Wang, 2012);
22. 2007: Business.com adquirida pela R.H. Donnelley por 345 milhões de dólares. (Allemann, 2007)
23. 2014: As vendas de *e-commerce* e retalho online dos EUA estimavam atingir os 294 mil milhões de dólares, um aumento de 12 por cento em relação a 2013 e 9 por cento de todas as vendas a retalho. (US eCommerce Forecast: 2013 to 2018) O Grupo Alibaba tem a maior oferta pública inicial de sempre, no valor de 25 mil milhões de dólares;

24. 2015: Amazon.com representa mais de metade de todo o crescimento do comércio eletrónico (Garcia, 2015) vendendo quase 500 milhões de SKU's nos EUA;
25. 2017: As vendas de comércio eletrónico de retalho em todo o mundo atingem os 2.304 biliões de dólares, o que foi um aumento de 24,8por cento em relação ao ano anterior. (eMarketer Report, 2018)
26. 2017: As transações globais de comércio eletrónico geram 29.267 biliões de dólares, incluindo 25.516 biliões de dólares para transações entre empresas (B2B) e 3.851 biliões de dólares para as vendas entre empresas e consumidores (B2C). (UNCTAD, 2019).

3.3 Tipicidade

De acordo com a empresa de software de comércio eletrónico *Shopify*, comércio eletrónico é “a compra e venda de bens ou serviços usando a Internet”. A definição também exige que uma transferência de dinheiro e informações ocorra online.

O que se perde nessa definição é a implicação do que não é considerado comércio eletrónico. Só porque uma empresa existe online não significa que ela esteja envolvida com comércio eletrónico.

Ao mesmo tempo, uma transação de comércio eletrônico não requer um negócio, apenas duas partes que estão concluindo uma transação online. O comércio eletrônico pode significar qualquer coisa, desde uma venda no retalho até o transporte directo. (Victor, 2019)

Para melhor entendimento do *e-commerce* e o seu impacto, as empresas devem aprender sobre a sua tipicidade. Existem quatro tipos principais de modelos de *e-commerce* que podem descrever quase todas as transações que ocorrem entre consumidores e empresas.

3.3.1 B2B

A sigla B2B refere-se ao modelo *Business-to-Business* que traduzido significa ‘Empresa-para-Empresa’ que é uma transação ou negócio conduzido entre uma empresa e outra, como um atacadista e retalhista. As transações B2B tendem a acontecer na cadeia de suprimentos, onde uma empresa compra matéria-prima de outra para ser usada no processo de fabricação.

As transações B2B também são comuns para empresas da indústria automobilística, bem como para empresas de gerenciamento de propriedades, limpeza doméstica e limpeza industrial.

3.3.2 B2C

A sigla B2C refere-se ao modelo *Business-to-Client* que traduzido significa ‘Empresa-para-Cliente’. B2C refere-se ao processo em que as empresas vendem produtos e serviços directamente aos consumidores, sem intermediários. B2C é normalmente usado para se referir a retalhistas online que vendem produtos e serviços aos consumidores pela Internet.

O B2C online se tornou uma ameaça para os retalhistas tradicionais, que obtêm seu lucro com a adição de uma margem de lucro ao preço. No entanto, empresas como Amazon, eBay e Priceline prosperaram, acabando por se tornar disruptivas do sector.

3.3.3 C2C

A sigla C2C refere-se ao modelo *Client-to-Client* que traduzido significa ‘Cliente-para-Cliente’. C2C toma lugar quando um consumidor vende seus próprios produtos ou serviços para um outro consumidor (por exemplo, um consumidor decide vender sua geleira na OLX). (Shopify, n.d.)

3.3.4 C2B

A sigla C2B refere-se ao modelo *Client-to-Business* que traduzido significa ‘Cliente-para-Empresa’. C2B toma lugar quando um consumidor vende seus próprios produtos ou serviços para uma empresa ou organização (por exemplo, um influenciador oferece exposição ao seu público online em troca de uma taxa, ou um fotógrafo licencia sua foto para uso comercial).

3.4 E-Commerce e Gestão Empresarial

O *e-commerce* se tornou um dos tópicos de conversa mais populares no sector comercial. O *e-commerce*, que é uma estrutura tecnológica sustentada pela omnipresente Internet, deu às empresas comerciais a oportunidade de aumentar o fluxo de transações, superando as barreiras do tempo e da distância. (Shabazz, 2000)

Nos mercados eletrónicos, a Internet cria novas estruturas de rede que permitem às empresas integrar atividades multifuncionais a um custo relativamente baixo e eliminar atividades que não agregam valor. (Eng T. Y. , 2008)

O *e-commerce* vem para facilitar a criação de cadeia de valores pois o acesso à tempo real ao mercado online facilita a logística e aprovisionamento. A empresa pode investigar e adquirir serviços de terceiros para actividades que não compõem o *core-business*³ à distância.

No entanto, há pouca evidência empírica sobre como as características estruturais da organização da rede e da Internet afectam a capacidade de resposta do serviço e o desempenho da empresa. (Eng T. Y. , 2008)

O resultado do estudo *The Effects of the Internet on Network Structures and Business Performance*⁴ de Eng (2008) sugere que as estruturas de rede mediadas pela Internet melhoraram o desempenho da empresa e a capacidade de resposta do serviço. As estruturas de rede são ainda mais aprimoradas por meio de quatro *drivers* de Internet, nomeadamente: sistemas abertos, canais virtuais, envolvimento de vários usuários e personalização estendida. Isso altera a maneira

³ Termo anglófono que significa ‘negócio principal’ ou ‘negócio-chave’

⁴ Título de artigo científico que significa ‘Os Efeitos da Internet nas Estruturas de Rede e no Desempenho dos Negócios’

como as empresas coordenam suas atividades por meio de processos responsivos e complementa as estruturas existentes com recursos de Internet relevantes. (Eng T. Y. , 2008)

Os canais virtuais permitem o mapeamento de preferências do público-alvo e nicho através das métricas de *big data*. O *big data* compreende a colecta, análise e uso de grandes quantidades de informações digitais para melhorar as operações de negócios. A combinação desta com estratégias de marketing pode trazer impacto substancial nas seguintes áreas-chave: engajamento de clientes, retenção e fidelidade, otimização de desempenho de marketing, fundamentalmente, permitir um CRM (*Client Relationship Management*) ⁵excelente.

Tendo em conta que o objectivo em comum das empresas é produtividade a fim de alcançar a lucratividade, o *e-commerce* permite que haja eficácia na gestão e subsequentemente lucratividade com a redução de custos que esta permite.

Para que se atinja com eficácia este objectivo é necessário com que saibamos os factores de sucesso do *e-commerce*, que de acordo com Magalhães (2006) incluem:

1. Fornecimento fácil e seguro para os clientes fazerem pedidos (cartão de crédito é a opção mais popular), em que as informações de crédito sejam transferidas, com segurança, entre cliente e comerciantes através de portais de pagamento independentes;
2. Transmissão de confiabilidade e segurança, servidores paralelos, redundância de hardware, tecnologia segura contra falhas, *firewalls*⁶ e criptografia⁷ de informações;
3. Dar uma visão 360 graus sobre o relacionamento com os clientes, assegurando que todos os empregados, provedores e parceiros tenham uma visão completa, e que é a mesma do cliente;
4. Construção de um bom modelo de negócios (sua negligência foi a principal causa de várias empresas pontocom);
5. Construção de uma cadeia de valor eletrónica que tenha foco no número limitado de competências (as lojas eletrónicas podem aparecer como especialistas ou generalistas se programadas correctamente)
6. Operação nos limites das tecnologias, prestando atenção às mudanças de tecnologias (mas lembrando que os princípios do comércio se mantem indiferentes à tecnologia);
7. Instalação de uma organização suficientemente ágil para responder prontamente a qualquer mudança de ambiente económico, social e físico;
8. Ter um website atraente e intuitivamente navegável (uso prazeroso de cor, gráficos, animação, fotografias, com links e informações relevantes);
9. Dar forma compreensível e lógica aos processos de negócios;
10. Obediência a todos princípios comerciais validos no mundo real, ser honesto sobre o produto ou serviço e sua disponibilidade, passando confiança quanto ao transporte e atender às reclamações prontamente e eficazmente (o ambiente de internet tem uma propriedade única que é de dar aos seus clientes um acesso muito maior as informações sobre o vendedor).

⁵ Termo anglófono que significa ‘Gestão de Relacionamento com o Cliente’

⁶ Um dispositivo de segurança da rede. (CISCO, n.d.)

⁷ A prática de codificar e decodificar dados (Kaspersky, n.d.)

3.5 Relação *e-commerce* com seus mercados

3.5.1 Relação com mercados e retalhistas

Os mercados de comércio eletrônico estão crescendo a taxas notáveis. O mercado online deve crescer 56por cento em 2015–2020. Em 2017, as vendas de retalho eletrônico em todo o mundo totalizaram 2,3 trilhões de dólares americanos e as receitas de retalho eletrônico devem crescer para 4,88 trilhões de dólares americanos em 2021. (Sabanoglu, 2020)

Os mercados tradicionais esperam um crescimento de apenas 2por cento durante o mesmo período. Os retalhistas tradicionais estão enfrentando dificuldades devido à capacidade do retalhista online de oferecer preços mais baixos e maior eficiência. Muitos retalhistas maiores são capazes de manter uma presença offline e online vinculando ofertas físicas e online. (BBC News, 2014)

O comércio eletrônico permite que os clientes superem as barreiras geográficas e comprem produtos a qualquer hora e em qualquer lugar. Os mercados online e tradicional têm estratégias diferentes para a realização de negócios. Os retalhistas tradicionais oferecem menos variedade de produtos por causa do espaço nas prateleiras, onde os retalhistas online geralmente não mantêm estoque, mas enviam os pedidos dos clientes diretamente para a manufatura. As estratégias de preços também são diferentes para retalhistas tradicionais e online. Os retalhistas tradicionais baseiam os seus preços no tráfego da loja e no custo para manter o estoque. Os preços dos retalhistas online baseiam-se na velocidade de entrega.

Existem duas maneiras de os profissionais de marketing conduzirem seus negócios por meio do comércio eletrônico: totalmente online ou online, juntamente com uma loja física. Os comerciantes online podem oferecer preços mais baixos, maior seleção de produtos e altas taxas de eficiência. Muitos clientes preferem os mercados online se os produtos puderem ser entregues rapidamente a um preço relativamente baixo. No entanto, os retalhistas online não podem oferecer a experiência física que os retalhistas tradicionais podem. Pode ser difícil julgar a qualidade de um produto sem a experiência física, o que pode fazer com que os clientes vivenciem a incerteza do produto ou do vendedor. Outra questão relacionada ao mercado online é a preocupação com a segurança das transações online. Muitos clientes permanecem leais a retalhistas conhecidos por causa desse problema. (Li, 2015) (Dimkota, 2012)

3.5.2 Relação com gestão da cadeia de abastecimento

Por muito tempo, as empresas se preocuparam com a lacuna entre os benefícios que a tecnologia da cadeia de suprimentos tem e as soluções para entregar esses benefícios. No entanto, o surgimento do comércio eletrônico proporcionou uma maneira mais prática e eficaz de oferecer os benefícios das novas tecnologias da cadeia de suprimentos. (Delia, 2008)

O *e-commerce* tem a capacidade de integrar todas as funções entre empresas e intra-empresas, o que significa que os três fluxos (fluxo físico, fluxo financeiro e fluxo de informações) da cadeia de suprimentos também podem ser afetados pelo *e-commerce*. Os efeitos nos fluxos físicos melhoraram a forma de movimentação de produtos e estoques das empresas. Para os fluxos de informação, o *e-commerce* otimizou a capacidade de processamento da informação que as empresas costumavam ter, e para os fluxos financeiros, o *e-commerce* permite que as empresas tenham soluções de pagamento e liquidação mais eficientes. (Delia, 2008)

Além disso, o *e-commerce* tem um nível de impacto mais sofisticado nas cadeias de suprimentos: em primeiro lugar, a lacuna de desempenho será eliminada, uma vez que as empresas podem identificar lacunas entre os diferentes níveis de cadeias de suprimentos por meio de soluções eletrônicas; Em segundo lugar, como resultado do surgimento do *e-commerce*, novos recursos, como a implementação de sistemas ERP⁸, como SAP ERP⁹, Xero¹⁰ ou Megaventory¹¹, ajudaram as empresas a gerenciar operações com clientes e fornecedores. No entanto, esses novos recursos ainda não foram totalmente explorados. Em terceiro lugar, as empresas de tecnologia continuariam investindo em novas soluções de software de comércio eletrônico, pois esperam o retorno do investimento. Em quarto lugar, o comércio eletrônico ajudaria a resolver muitos aspectos das questões com as quais as empresas podem achar difícil lidar, como barreiras políticas ou mudanças entre países. Finalmente, o *e-commerce* fornece às empresas uma maneira mais eficiente e eficaz de colaborar entre si na cadeia de suprimentos. (Delia, 2008)

3.5.3 Relação com mercado de emprego

O comércio eletrônico ajuda a criar novas oportunidades de trabalho devido a serviços relacionados à informação, aplicativos de software e produtos digitais. Também causa perda de empregos. As áreas com a maior previsão de perda de empregos são agências de retalho, correio e viagens. O desenvolvimento do comércio eletrônico criará empregos que exigem trabalhadores altamente qualificados para gerenciar grandes quantidades de informações, demandas de clientes e processos de produção. Em contraste, pessoas com habilidades técnicas insuficientes não podem usufruir do bem-estar salarial. Por outro lado, como o *e-commerce* exige estoques suficientes que podem ser entregues aos clientes a tempo, o depósito se torna um elemento importante. O armazém precisa de mais pessoal para gerenciar, supervisionar e organizar, portanto, a condição do ambiente do armazém será considerada pelos funcionários. (Teriz, 2011)

⁸ A sigla ERP significa "Enterprise Resource Planning", ou sistema de gestão integrado

⁹ SAP é a abreviação da expressão em alemão 'Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung', e que foi traduzido para nós como 'Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados'. (TECHEDGE, 2020)

¹⁰ Xero é um software de contabilidade para pequenas empresas baseado em nuvem

¹¹ Megaventory é um sistema de gerenciamento de estoque.

3.5.4 Relação com clientes

O e-commerce traz comodidade para os clientes, pois eles não precisam sair de casa e apenas navegar no site online, principalmente para comprar produtos que não são vendidos nas lojas próximas. Isso pode ajudar os clientes a comprar uma gama mais ampla de produtos e economizar o tempo dos clientes. Os consumidores também ganham poder por meio de compras online. Eles podem pesquisar produtos e comparar preços entre retalhistas. Além disso, as compras online geralmente oferecem promoção de vendas ou código de desconto, portanto, é mais econômico para os clientes. Além disso, o e-commerce fornece informações detalhadas dos produtos; mesmo os funcionários da loja não podem oferecer uma explicação tão detalhada. Os clientes também podem revisar e rastrear o histórico de pedidos online.

As tecnologias de comércio eletrônico reduzem os custos de transação, permitindo que fabricantes e consumidores ignorem os intermediários. Isto é conseguido através do alargamento das ofertas de melhores preços da área de pesquisa e por compra em grupo. O sucesso do comércio eletrônico nos níveis urbano e regional depende de como as empresas e consumidores locais adoptaram o comércio eletrônico. (Evans, 2002)

No entanto, o e-commerce carece de interação humana para os clientes, especialmente os que preferem a conexão face a face. Os clientes também estão preocupados com a segurança das transações online e tendem a permanecer leais a retalhistas conhecidos. (Online Retail Industry Profile: United States, 2012) Nos últimos anos, retalhistas de roupas como Tommy Hilfiger começaram a adicionar plataformas Virtual Fit ¹² a seus sites de *e-commerce* para reduzir o risco de os clientes comprarem roupas de tamanhos errados, embora variem muito em seu ajuste para o propósito. (Januszkiewicz, Parker, Hayes , & Simeon, 2017)

Quando o cliente se arrepende da compra de um produto, isso envolve a devolução da mercadoria e o processo de reembolso. Este processo é inconveniente porque os clientes precisam embalar e enviar as mercadorias. Se os produtos são caros, grandes ou frágeis, isso se refere a questões de segurança. (BBC News, 2014)

3.5.5 Relação com o meio ambiente

Em 2018, o e-commerce gerou 1,3 milhão de toneladas de papelão para embalagens na América do Norte, um aumento de 1,1 milhão em 2017. Apenas 35 por cento da capacidade de fabricação de papelão na América do Norte é de conteúdo reciclado. A taxa de reciclagem na Europa é de 80 por cento e na Ásia, 93 por cento. A *Amazon*, a maior usuária de caixas, tem uma estratégia de reduzir o material de embalagem e reduziu o material de embalagem usado em 19 por cento em peso desde 2016. A *Amazon* está exigindo que os retalhistas fabriquem as suas embalagens de produtos de uma forma que não exija envio adicional embalagem. A *Amazon* também tem uma equipe de 85 pessoas pesquisando maneiras de reduzir e melhorar seus materiais de embalagem e remessa. (DePillis, 2019)

¹² O software de montagem virtual permite que as empresas de vestuário forneçam aos clientes informações mais detalhadas sobre tamanhos para fazer compras online de roupas mais bem informadas. (G2, n.d.)

3.5.6 Relação com o retalho tradicional

O comércio eletrônico tem sido citado como uma grande força para o fracasso dos principais retalhistas dos EUA em uma tendência frequentemente referida como um "apocalipse do retalho". (Barrabi, 2017)

A ascensão de lojas de comércio eletrônico como a Amazon tornou mais difícil para os retalhistas tradicionais atrair clientes para suas lojas e forçar as empresas a mudarem as suas estratégias de vendas. Muitas empresas se voltaram para as promoções de vendas e aumentaram os esforços digitais para atrair clientes enquanto fechavam lojas físicas. (Forte, 2019) A tendência obrigou alguns retalhistas tradicionais a encerrar as suas operações físicas (USA Today, 2019)

CAPÍTULO 4 – CONCLUSÃO

O *e-commerce* é uma ferramenta evolutiva e revolucionária, o auge da globalização, o comércio em tempo real que transcende barreiras geográficas, especialmente em tempos actuais, mediante a pandemia e perante uma realidade nacional em que o país continua em crise devido (Agência Lusa, 2021) às dívidas ocultas. Mediante estas duas ameaças externas dentre várias e também fraquezas, o *e-commerce* é uma oportunidade a tornar como ponto forte de qualquer empresa por diversas vantagens.

As estruturas da Internet permitem uma integração multifuncional a um custo relativamente baixo e eliminando atividades que não agregam valor, resumidamente, permite com que seja estabelecida uma cadeia de valor eficaz e futuramente, uma vez dominada a sua implementação, o alcance de economia de escala.

O *e-commerce* resulta na melhoria do desempenho e capacidade de resposta ao serviço por meio das ferramentas de entre redes da Internet que permitem atendimento e interação em tempo real com os clientes. Uma simples ferramenta que nem *cookies* que são arquivos criados pelos websites no momento de visita que tornam a experiência online mais fácil, economizando informações de navegação, mas também servindo de auxílio para a gestão de relacionamento com clientes. A partir de um CRM efectivo uma melhor gestão de estoque, optando por um sistema JIT (Just-In-Time) pois, ao invés de manter estoque remotamente e correndo riscos de dano e furtos, apenas o estoque necessário será encomendado e mantido para o momento em que for requisitado.

Todos passos do *e-commerce* contribuem para uma experiência personalizada para o cliente e uma melhor preparação por parte da empresa para atender, antecipar e incrivelmente, criar necessidades e desejos no cliente.

O sucesso do *e-commerce* é proveniente de uma implementação orientada ao consumidor: valorizando-o, através da demonstração de serviço e desempenho, incentivo para que comprem

e retornem, dando atenção pessoal, demonstração do sentido de comunidade, buscando *feedback* dos mesmos e sobretudo, um plano de marketing digital que consiga suprir suficientemente a falta de interação humana.

Em contrapartida, esta tem suas desvantagens como a segurança eletrónica tanto em países desenvolvidos e em desenvolvimento, a que se deve enorme cautela e implementação de planos de contingência. A segurança do comércio electrónico protege os *sites* e clientes das empresas contra o acesso, uso, alteração ou destruição não autorizados.

Perante o e-commerce, a gestão de empresa deve buscar entender melhor as escolhas de compra dos clientes, ter habilidade de prever reacções ambientais mediante as partes interessadas, considerar a situação da concorrência, garantir a coordenação e comprometimento da equipe para garantir o sucesso na implementação do mesmo.

II. A DIVERSIFICAÇÃO – PORQUÊ? TIPO OU FORMAS? TRATA-SE DE UMA APOSTA ESTRATÉGICA QUE RESULTA SEMPRE EM SUCESSO/ FRACASSO? QUE CONDIÇÕES DE MERCADO PODEM CONTRIBUIR PARA O SUCESSO OU FRACASSO DESTA OPÇÃO ESTRATÉGICA?

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento

Muitas das empresas actuais no mundo estão se movendo em direcção à expansão e melhoria de seu ambiente de negócios. Um dos motivos pode ser atender às múltiplas necessidades dos clientes. Ao atender às múltiplas necessidades dos clientes, os gestores tentam torná-los mais fiéis às suas empresas. Por esta razão, estes decidiram optar pela estratégia de diversificação.

As estratégias de diversificação podem influenciar o equilíbrio competitivo em uma indústria. Na análise da diversidade, existem dois elementos principais, incluindo risco e resultado. Analisando a relação entre a diversificação e o desempenho empresarial, o gestor poderá decidir se pode avançar.

Diversificação é uma estratégia atraente quando a empresa esgota as oportunidades de crescimento rentáveis no seu *core-business*. Numa empresa diversificada, os desafios da criação de estratégia envolve analisar múltiplos ambientes industriais e criar uma serie de estratégias empresariais no qual operará. Apesar da sua complexidade, estas estratégias têm mais potencial competitivo.

Nas páginas que se seguem, pretende-se explorar a diversificação como estratégia, trazendo a luz sobre seu conceito, o momento adequado para a sua implementação, a sua importância e as condições que regem o seu sucesso ou fracasso.

1.2 Objectivos

2.2.1 Objectivo geral

Compreender quando, como e porquê optar pela diversificação como estratégia e identificar factores mercantis contribuintes para o sucesso da sua implementação

2.2.2 Objectivos específicos

- Identificar conceito de diversificação;
- Proceder a demonstração da importância da diversificação;

- Enumerar os tipos de diversificação;
- Analisar o impacto da diversificação no sucesso/ fracasso empresarial;
- Identificar as condições para implementação da diversificação.

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA

O estudo teve seu desenvolvimento assente em pesquisa bibliográfica. Esta metodologia é de carácter exploratório, tendo seu enfoque na análise subjectiva do objecto de estudo.

Marconi e Lakatos (1992) explicam pesquisa bibliográfica como o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita.

CAPÍTULO 3 – LEITURA BIBLIOGRÁFICA

3.1 Diversificação

A diversificação é uma estratégia de desenvolvimento de negócios que permite a uma empresa entrar em linhas adicionais de negócios que são diferentes dos produtos, serviços e mercados actuais. (Strategy Train, 2009)

Nas actuais condições de mercados dinâmicos e forte concorrência, um instrumento de gestão de risco de sucesso é evitar o foco em um único produto, serviço e / ou sua distribuição a um único mercado limitado. Quando implementado com sabedoria, contribui para manter a estabilidade da empresa mesmo em tempos difíceis, uma vez que a retracção económica geralmente ocorre simultaneamente em todos os sectores e em todos os mercados.

A diversificação das actividades empresariais traz vantagens competitivas que permitem às empresas reduzir os riscos do negócio. É por isso que é uma óptima ferramenta para o desenvolvimento de negócios. No entanto, a sua implementação bem-sucedida exige um conhecimento profundo e uma avaliação preliminar completa da empresa e de seu ambiente. E, embora às vezes a diversificação seja difícil para as pequenas empresas, pode ser inevitável quando os seus mercados originais se tornam inviáveis. (Miller, 1995)

3.2 Importância da diversificação

Estratégias de diversificação são usadas para estender as linhas de produtos da empresa e operar em vários mercados diferentes. As estratégias gerais incluem diversificação concêntrica, horizontal e conglomerada.

Cada estratégia se concentra em um método específico de diversificação. A estratégia concêntrica é usada quando uma empresa deseja aumentar seu portfólio de produtos para incluir produtos semelhantes produzidos dentro da mesma empresa, a estratégia horizontal é usada quando a empresa deseja produzir novos produtos em um mercado semelhante e a estratégia de

diversificação de conglomerado é usada quando uma empresa começa a operar em dois ou mais sectores não relacionados.

As estratégias de diversificação ajudam a aumentar a flexibilidade e a manter o lucro durante períodos de baixa economia. (Tutorials Point, 2021)

3.3 Implementação da diversificação

Quando empresas de um único negócio se encontram perante oportunidades de mercados em decadência e vendas estagnadas no seu negócio principal, isto é indicação para considerar diversificação.

A diversificação bem-sucedida garantirá vantagem competitiva para uma empresa no alcance de seus objectivos. Utilizando este instrumento estratégico, seus negócios serão desenvolvidos, entrando em novas linhas de produção e / ou mercados, e reduzirão o risco pela pulverização de seus investimentos. No entanto, sua implementação também traz riscos. Depende do gestor / proprietário - se ele dará um novo impulso ao seu negócio ou se ele se tornará um fracasso. (Harbour, 1994)

De acordo com Paulraj (2012) sempre que uma empresa enfrenta oportunidades de mercado cada vez menores e vendas estagnadas em seu negócio principal, é um sinal de diversificação. Os outros factores-chave são:

- ❖ Quando possui uma marca forte e conhecida que pode ser transferida para o produto de outra empresa.
- ❖ Ao diversificar em negócios estreitamente relacionados, abre-se um novo caminho para a redução de custos.
- ❖ Quando pode se expandir para sectores cujas tecnologias e produtos complementam seu negócio actual?

Julgamentos sobre o momento do esforço de diversificação de uma empresa são mais bem-feitos caso a caso, de acordo com a própria situação única da empresa, portanto os sub-temas seguintes abordam passos que abrangem a maioria dos casos.

3.3.1 Avaliação preliminar da empresa e do ambiente de negócios

Primeiramente, o sucesso da diversificação reside nos pontos fortes da empresa, ou seja, numa base estável. Portanto, deve-se certificar de que o core-business é altamente eficiente, produtivo e lucrativo. De seguida, certificar a posse de recursos financeiros e humanos suficientes à disposição para realização da avaliação preliminar e os preparativos da diversificação. Finalmente, uma avaliação completa do meio ambiente e da empresa, a natureza do negócio, a eficiência da gestão, uma análise dos parâmetros básicos como características do produto ou serviço, retorno sobre investimento, participação do mercado enfim uma análise *SWOT* ou mesmo o *Michael Porter's Five Forces Model* podem ser úteis.

Também é necessário estudar tendências de mercado, concorrência, novos desenvolvimentos na indústria e outros factores e para avaliar em que medida a empresa está pronta para implementar um novo projecto.

3.3.2 Escolha da indústria e ideias para diversificação

Idealmente, a escolha do sector da indústria e / ou actividade de negócios para diversificar é precedida por uma análise macroeconómica e sectorial séria para identificar os campos económicos com crescimento rápido esperado e as indústrias adequadas para o investimento.

Os resultados da avaliação preliminar da empresa devem ser levados em consideração.

3.3.3 Avaliação de novos negócios (indústria) e planeamento de processos

Equitativamente ao plano de negócio, para a diversificação é necessário pesquisar adequadamente o novo mercado, seus clientes, concorrência, dinâmica e desenvolver o seu plano de marketing.

Diversificação é uma grande responsabilidade e compromisso e é preciso ter cuidado ao estudar a nova indústria e planejar o processo de diversificação. Isso será necessário para desenvolver a estratégia correcta para o desenvolvimento do projecto, bem como para o seu funcionamento diário.

Estratégia de desenvolvimento do projecto	
Passos a seguir	Critérios de investimento
Conhecimento do mercado e concorrentes actuais e novos	Permanecer no sector industrial ou investimento em tecnologias/ produtos e serviços novos
Actualização de habilidades de vendas no mercado novo e diferente	Consideração do ciclo de vida durante o planeamento da estratégia de diversificação
Garantia de capacidade suficiente para atender clientes existentes pré-projecto	Foco no plano de negócio durante a execução da estratégia e actualização do mesmo
Conhecimento do investimento necessário para financiar a diversificação	
Gestão de risco	

Desenvolvimento de indicadores para rastrear e medir benefícios	
---	--

Tabela 1 – Estratégia de desenvolvimento do projecto

3.3.4 Planeamento e gestão de portfólio

O portfólio de uma empresa é a combinação de todos os produtos e / ou serviços que oferece aos seus clientes. A posição e o papel de cada um no negócio geral da empresa, bem como sua inter-relação determinam a estrutura do portfólio. A empresa deve buscar o equilíbrio ajustando sua estrutura aos recursos próprios e ao ambiente de mercado.

A consistência lógica do portfólio mostra como os produtos são integrados - tecnologias de produção, conhecimentos e habilidades necessários, benefícios para os clientes, métodos de marketing e vendas. Quando construído correctamente, o portfólio de produtos é muito mais forte em comparação com um único produto. Envolve sinergias na produção, marketing, distribuição e oportunidades de expansão de mercado e obtenção de posição estável. Subsequentemente, a empresa alcançará economia de escala que tem impacto positivo sobre o lucro.

A fim de uma selecção bem-sucedida na construção do portfólio de produtos mais fortes, para além de prestar atenção ao papel e à participação de cada produto no portfólio da sua empresa, deve-se saber o seguinte:

- ❖ Ciclo de vida dos produtos
- ❖ Impacto da produção actual na posição desejada da empresa no mercado
- ❖ Critérios de avaliação para remoção ou adição de um produto ao mercado
- ❖ Desempenho de produção do equipamento existente
- ❖ Nichos de mercado desocupados
- ❖ Oportunidades de lucro rápido

3.4 Tipicidade

3.4.1 Diversificação Concêntrica

Uma estratégia de diversificação concêntrica permite que uma empresa adicione produtos semelhantes a um negócio já estabelecido. Por exemplo, quando uma empresa de informática que produz computadores pessoais usando torres começa a produzir laptops, ela usa estratégias concêntricas. O conhecimento técnico para o novo empreendimento vem de seu campo actual de funcionários qualificados.

Estratégias de diversificação concêntrica são galopantes na indústria de produção de alimentos. Por exemplo, um fabricante de ketchup começa a produzir salsa, usando suas instalações de produção atuais. (Tutorials Point, 2021)

De acordo com a Strategy Train (2009) a diversificação concêntrica foca-se em ampliar o portfólio de produção com a adição de novos produtos com o objectivo de utilizar plenamente o potencial das tecnologias existentes e do sistema de marketing. A diversificação concêntrica pode ser muito mais eficiente financeiramente como estratégia, uma vez que o negócio pode se beneficiar de algumas sinergias neste modelo de diversificação. Pode exigir alguns investimentos relacionados à modernização ou actualização dos processos ou sistemas existentes. Este tipo de diversificação é frequentemente usado por pequenos produtores de bens de consumo, por ex. uma padaria começa a produzir doces ou produtos de massa.

3.4.2 Diversificação Horizontal

A diversificação horizontal permite que uma empresa comece a explorar outras zonas em termos de fabricação de produtos. As empresas dependem da participação de mercado actual de clientes fiéis nesta estratégia. Quando um fabricante de televisores começa a produzir geleiras, congeladores e lavadoras ou secadoras, ele usa a diversificação horizontal.

Uma desvantagem é a dependência da empresa relativamente a um grupo de consumidores. A empresa deve alavancar a fidelidade à marca associada aos produtos actuais. Isso é perigoso, pois novos produtos podem não receber o mesmo favor que os outros produtos da empresa. (Chisnall, 1995)

De acordo com a Strategy Train (2009) a diferenciação horizontal consiste em adquirir ou desenvolver novos produtos ou oferecer novos serviços que possam atrair os atuais grupos de clientes da empresa. Nesse caso, a empresa conta com as relações comerciais e tecnológicas com as linhas de produtos existentes. Por exemplo, um lacticínio, a produção de queijo adiciona um novo tipo de queijo aos seus produtos.

3.4.3 Diversificação de conglomerados

Esta estratégia é também conhecida como diferenciação heterogénea. Trata-se de uma estratégia na qual a empresa migra para novos produtos ou serviços que não têm relação tecnológica ou comercial com produtos, equipamentos e canais de distribuição actuais, mas que podem atrair novos grupos de clientes. O principal motivo por detrás desse tipo de diversificação é o alto retorno dos investimentos na nova indústria. Além disso, a decisão de optar por este tipo de diversificação pode levar a oportunidades adicionais indirectamente relacionadas ao desenvolvimento do negócio principal da empresa - acesso a novas tecnologias, oportunidades de parcerias estratégicas, etc. (Hammer & Champy, 1993)

Nas estratégias de diversificação de conglomerados, as empresas buscarão entrar em um mercado anteriormente inexplorado. Isso geralmente é feito por meio de fusões e aquisições. Mudar para um novo sector é altamente perigoso, devido ao desconhecimento do novo setor. A fidelidade à marca também pode ser reduzida quando a qualidade não é gerenciada. No entanto, essa estratégia oferece flexibilidade crescente para alcançar novos mercados económicos.

Por exemplo, uma empresa de peças de reparo automotivo pode entrar na indústria de produção de brinquedos. Cada empresa permite uma base mais ampla de clientes. Há uma oportunidade de receita quando as vendas de um sector diminuem. (Tutorials Point, 2021)

3.4.4 Diversificação Vertical

A diversificação vertical ocorre quando a empresa retorna às etapas anteriores do seu ciclo de produção ou avança para as etapas subsequentes do mesmo ciclo - produção da matéria-prima ou distribuição do produto final. Por exemplo, se você tem uma empresa que faz reconstrução de casas e escritórios e começa a vender tintas e outros materiais de construção para uso neste negócio. Esse tipo de diversificação também pode garantir o abastecimento regular de materiais com melhor qualidade e preços mais baixos. (Strategy Train, 2009)

3.4.5 Diversificação Corporativa

A diversificação corporativa envolve a produção de bens não relacionados, mas definitivamente lucrativos. Muitas vezes, está vinculado a grandes investimentos, onde também pode haver retornos elevados. (Hammer & Champy, 1993)

3.4.6 Diversificação Relacionada

A diversificação relacionada ocorre quando a empresa adiciona ou expande a sua linha de produção ou mercados existentes. Nestes casos, a empresa inicia a fabricação de um novo produto ou penetra em um novo mercado relacionado à sua actividade empresarial. Na diversificação relacionada, a empresa facilita o consumo de seus produtos, produzindo bens complementares ou oferecendo serviços complementares. Por exemplo, um produtor de calçados inicia uma linha de bolsas e outros acessórios de couro; uma oficina de conserto de electrónicos agrega ao seu portfólio de serviços o aluguer de electrodomésticos aos clientes, para uso temporário, até que os próprios sejam consertados. (Harrington, 1991)

Os especialistas formularam dois campos básicos em relação a:

Oportunidades para compartilhar recursos: quando todos os tipos de recursos tangíveis e intangíveis podem ser compartilhados ou "copiados" e a mesma marca pode ser usada.

Oportunidades de integração estratégica: quando a integração das estratégias de marketing de duas empresas traz benefícios e os esforços integrados proporcionam vantagens competitivas adicionais.

3.5 Condições do mercado contribuintes para sucesso da diversificação

A empresa pode optar por diversificar em negócios relacionados ou não-relacionados dependendo da oportunidade apresentada pelo mercado. Segundo Paulraj (2012), os casos da diversificação em negócios relacionados devem apresentar oportunidade para o seguinte:

a) Combinação das actividades relacionadas de negócios separados em uma única operação para atingir custos mais baixos.

- b) Transferência de experiência valiosa, tecnologia, recursos de marketing, conhecimento gerencial, etc.,
- c) Explorar o uso comum de uma marca bem conhecida.
- d) Para criar recursos e capacidades valiosos.

Em contrapartida, as empresas que buscam uma estratégia de diversificação não relacionada geralmente exibem uma disposição para diversificar em qualquer sector onde haja mercado potencial para uma empresa obter resultados financeiros consistentemente bons. (Paulraj,2012)

Portanto, para manter ou abandonar negócios existentes, os critérios são:

- a) Se a empresa pode cumprir as metas corporativas de lucratividade e retorno sobre o investimento
- b) Se o negócio exigirá injeções substanciais de capital para substituir plantas e equipamentos desactualizados, expansão de fundos etc.
- c) Se a empresa está em um sector com potencial de crescimento significativo
- d) Se o negócio é grande o suficiente para contribuir significativamente para os resultados financeiros da empresa controladora

CAPÍTULO 4 – CONCLUSÃO

É muito tentador diversificar actividades de negócios relacionadas ou não. Mas deve ser entendido que é uma tarefa muito complexa. Portanto, qualquer movimento desse tipo deve ser planeado e executado com muito cuidado. Neste sentido, a matriz de estratégia de diversificação é dada acima para o líder empresarial ajudar na escolha da estratégia de diversificação das actividades empresariais.

A diversificação surge como estratégia para abandonar o momento *plateau* do ciclo de vida empresarial, no qual a empresa esteja estagnado em suas vendas dentre outros objectivos que cada empresa possa ter.

Porém, seu sucesso depende da sua implementação e a análise que a antecede. Portanto, é imperioso analisar o estado das condições mercantis antes de avançar e de modo a garantir seu sucesso.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- 1 Agência Lusa, m. (2021, Janeiro 26). Moçambique precisa de mais ajuda para combater a crise. *DW*. Recuperado Abril 4, 2021, de <https://www.dw.com/pt-002/moporcentoC3porcentoA7ambique-precisa-de-mais-ajuda-para-combater-a-crise/a-56342803>
- 2 Aldrich, M. (2012). Finding Mrs Snowball. *BBC News*.
- 3 Allemann, A. (2007, July 26). R.H. Donnelley Acquires Business.com for \$345M. *Domain Name Wire*. Recuperado Abril 6, 2021, de <https://domainnamewire.com/2007/07/26/rh-donnelley-acquires-businesscom-for-345m/>
- 4 Armst, C. (1976, Janeiro 26). Four Products for On-Line Transactions Unveiled. *Computerworld*. Recuperado Abril 8, 2021, de https://books.google.co.mz/books?id=3u9H-xL4sZAC&pg=PA3&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- 5 Backhaus, K., Mell, B., & Sabel, T. (2007). *Business-to-business marketing textbooks: a comparative review. Business-to-business Marketing* (Vol. 14).
- 6 Barrabi, T. (2017, July 14). Retail Apocalypse: These big retailers closing stores, filing for bankruptcy. *FOXBusiness*.
- 7 BBC News. (2014). BBC – GCSE Bitesize: Electronic money and electronic commerce. *BBC News*.
- 8 Berners-Lee, T. (1990). The WorldWideWeb browser. *W3*.
- 9 Bloomenthal, A. (2020, Nov 24). Electronic Commerce (e-commerce). *Encyclopedia Britannica*. Recuperado Março 29 , 2021, de <https://www.investopedia.com/terms/e/ecommerce.asp>
- 10 Brown, G. (1984). The Eletronic Mall. *Internet Archive Wayback Machine*.
- 11 Bunnell, D. (2001). "The eBay Business Model". *The ebay Phenomenon: Business Secrets Behind the World's Hottest Internet*. John Wiley & Sons.
- 12 CISCO. (n.d.). Recuperado de https://www.cisco.com/c/pt_br/products/security/firewalls/what-is-a-firewall.html
- 13 Contra Costa Times. (1985, Fevereiro 11). Piano Entrepreneurs: Karen Lile and Kendall Ross Bean match piano buyers and sellers with database, piano advice hotline, BBS and Dot Matrix printer. *Contra Costa Newspapers*.
- 14 Delia, M. (2008). Impact of E-Commerce in Supply Chain Management. *The AMFITEATRU ECONOMIC Journal*, 236–253.
- 15 DePillis, L. (2019, July 16). Amazon's incredible, vanishing cardboard box. *CNN Business*. Recuperado Abril 6, 2021
- 16 Dimkota, A. (2012). On Product Uncertainty in Online Markets: Theory and Evidence. *MIS Quartely*.
- 17 eMarketer Report. (2018). *eMarketer, Worldwide Retail and Ecommerce Sales: eMarketer's Updated Forecast and New Mcommerce Estimates for 2016—2021*.
- 18 Eng, T. Y. (2008). The Effects of the Internet on Network Structures and Business Performance, *Electronic Markets*. 91-101. doi:10.1080/10196780701797706
- 19 Eng, T.-Y. (2015). Business-to-Business Marketing. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-3.
- 20 Evans, R. (2002). E-commerce, Competitiveness and Local and Regional Governance in Greater Manchester and Mersey side: A Preliminary Assessment. *Urban Studies*, 947–975. doi:10.1080/00420980220128390
- 21 Forte, D. (2019, Março 11). Store Closures, Failures Continue to Mount as Retailers Seek to Pivot Faster. *Multichannel Merchant*. Recuperado Abril 6, 2021
- 22 G2. (n.d.). G2. Recuperado de G2: <https://www.g2.com/categories/virtual-fitting>

- 23 Garcia, T. (2015, Dezembro 22). Amazon will account for more than half of 2015 e-commerce growth, says Macquarie. *Market Watch*. Recuperado Abril 6, 2021, de <https://www.marketwatch.com/story/amazon-will-account-for-more-than-half-of-2015-e-commerce-growth-says-macquarie-2015-12-22>
- 24 Geiger, C. (1993). NeXT Nugget News. *Internet Archive The Wayback Machine*.
- 25 Gil, A. C. (1999). *Metodos e técnicas de pesquisa social* (5a edicao ed.). São Paulo: Atlas.
- 26 Gil, A. C. (1999). *Metodos e técnicas de pesquisa social* (5ª edição ed.). São Paulo: Atlas.
- 27 Griffin, R. (2018). *Internet Governance*. EDTECH.
- 28 Investor. (2014, October 6). eBay acquires PayPal. *Internet Archive Wayback Machine*. Recuperado Abril 6, 2021
- 29 Januszkiewicz, M., Parker, C. J., Hayes , S. G., & Simeon, G. (2017). Online Virtual Fit is not yet Fit for Purpose: An Analysis of Fashion e-Commerce Interfaces. *3Dbody.tech*, 210–217. doi:10.15221/17.210.
- 30 Kaspersky. (n.d.). Recuperado de <https://www.kaspersky.com.br/resource-center/definitions/encryption>
- 31 Kevin, K. (2005, Agosto). We are The Web. *Wired*. Recuperado Abril 5, 2021, de <https://www.wired.com/2005/08/tech/?pg=2>
- 32 Leech, D. P., & Chinworth, M. W. (2001, October). The Economic Impacts of NIST's Data Encryption Standard (DES) Program. In T. N. (NIST) (Ed.). United States Department of Commerce. Recuperado Março 30, 2021, de https://tsapps.nist.gov/publication/get_pdf.cfm?pub_id=918355
- 33 Lewis, P. H. (1994, Agosto 12). Attention Shoppers: Internet Is Open. *The New York Times*.
- 34 Li, Z. (2015). Online Versus Bricks-And-Mortar Retailing: A Comparison of Price, Assortment and Delivery Time. *International Journal of Production Research*.
- 35 Magalhães, M. F. (2006). *Explicando marketing, simplesmente*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- 36 Marconi, M., & Lakatos , E. (2007). *Metodologia Cientifica* (5ª edição ed.). São Paulo: Atlas.
- 37 Marconi, M., & Lakatos, E. (2007). *Metodologia Cientifica* (5ª edição ed.). São Paulo: Atlas.
- 38 Markoff, J. (2006). *What Dormhouse Said: How the Sixties Counterculture Shaped the Personal Computer Industry*. New York: Penguin Group.
- 39 Online Retail Industry Profile: United States. (2012). *Datamonitor Plc*, 1–36.
- 40 Palmer, C. (1988, Dezembro). Using IT for competitive advantage at Thomson Holidays, Long range Planning. *Institute of Strategic Studies Journal*, 21, 26-29. Recuperado Março 30, 2021
- 41 Research, StudyMode. (2013). E Commerce – Essays – Hpandurang92. *Study mode*.
- 42 Sabanoglu, T. (2020). Retail e-commerce sales worldwide de 2014 to 2024.
- 43 Shabazz, D. (2000). Electronic Commerce. *Journal of African Business*, 29-47. doi:10.1300/J156v01n03_03
- 44 Shapiro, B., & Sviokla, J. (1995). *Conquistando clientes*. Sao Paulo: Makron Books.
- 45 *Shopify*. (n.d.). Recuperado de Shopify: <https://www.shopify.com/encyclopedia/what-is-ecommerce>
- 46 *Study Mode*. (2013, Março 31). Recuperado de StudyMode Research: <https://www.studymode.com/essays/e-Commerce-1554293.html>
- 47 Tayler, J. (2016). Jesse Tayler talks App Store and NeXTSTEP with AppStorey. *AppStorey*.
- 48 TECHEDGE. (2020, Abril 13). *TECHEDGE*. Recuperado de TECHEDGE: <https://www.techedgegroup.com/pt/blog/entenda-o-sistema-sap-e-por-que-implementporcentoC3porcentoA1-lo>

- 49 Teriz, N. (2011). The impact of e-commerce on international trade and employment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 745–753. doi:10.1016/j.sbspro.2011.09.010
- 50 The Associated Press. (1998, Abril 6). First Electronic Stamps Being Put to Test. *Sunday Business*.
- 51 Tkacz, E., & Kapczynski, A. (2009). *Integrated Uncertainty Management and Applications*. (V.-N. N. Huynh, Ed.) Berlin, Germany: Springer. Recuperado Março30 2021
- 52 UNCTAD. (2019, Março 29). Global e-Commerce sales surged to \$29 trillion. *United Nations Conference on Trade and Development*. Recuperado Abril 6, 2021
- 53 US eCommerce Forecast: 2013 to 2018. (n.d.). *Forrester Research*.
- 54 USA Today. (2019, Agosto 12). The retail apocalypse is shutting down flagship stores.
- 55 Victor, R. (2019). Different Types of E-Commerce. *Hollingsworth*.
- 56 Wang, D. (2012, Fevereiro). "Diane Wang: Rounding up the "Ant" Heroes. *Sino Foreign Management*.
- 57 Winterman, D., & Kelly, J. (2013, September 16). Online shopping: The pensioner who pioneered a home shopping revolution. *BBC News Magazine*. Recuperado Abril 5, 2021, de <https://www.bbc.com/news/magazine-24091393>
- 58 Writer, C. S. (1976, Janeiro 26). Four Products for On-Line Transactions Unveiled. *Computerworld*, 3. Recuperado de Computerworld: https://books.google.co.mz/books?id=3u9H-xL4sZAC&pg=PA3&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- 59 Zwass, V. (2019, Aug 15). E-commerce. *Encyclopedia Britannica*. Recuperado Março 29, 2021, de <https://www.britannica.com/technology/e-commerce>