XIX SIMPEP
SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
05 a 07 de novembro 2012
REDES GLOBAIS DE SUPRIMENTOS
Desafios e Tendências do Mundo Globalizado

ANÁLISE DE "LOJA VIRTUAL" SOB O RECORTE DE REDES DE COLABORAÇÃO: ESTUDO DE CASO

ADRIANA CRISTINA DE ARAÚJO - adrianaharaujo@gmail.com
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

ÉRICA APARECIDA ARAÚJO - ericaap.araujo@gmail.com
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

MARCEL ANDREOTTI MUSETTI - musetti@sc.usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

Resumo: *O AMBIENTE ONLINE PASSOU A SER UMA RELEVANTE FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA OS VAREJISTAS. MAS HÁ RECEIOS E DESCONFIANÇAS POR PARTE DOS CONSUMIDORES. E PARA AMENIZAR ESSAS QUESTÕES E AGREGAR VALOR AO CLIENTE, TÊM VAREJISTAS INVESTINDO NAS LOJAAS VIRTUAIS QUE REALIZAM O PROCESSO DE VENDA E COMPRA PELA INTERNET, MAS COM AJUDA DE UM VENDEDOR E UMA ESTRUTURA FÍSICA MENOR, QUE NÃO POSSUÍ ESTOQUES OU PRODUTOS EM EXPOSIÇÃO. DEVIDO AO CRESCIMENTO QUE ESTAS LOJAS VIRTUAIS VÊM ASSUMINDO NO MERCADO, POR POSSUIR CARÊNCIAS DE CUNHO ADMINISTRATIVOS E COMPREENSÃO DOS SEUS RELACIONAMENTOS; E SABENDO-SE, COM BASE NA LITERATURA, QUE REDES DE COLABORAÇÃO COM FOCO EM OBJETIVOS COMUNS PODEM GERAR BENEFÍCIOS MÚTUOS, QUANTO À DIVISÃO DE CUSTOS, RISCOS, RECURSOS, ENTRE OUTROS, DE FORMA A CONTRIBUIR PARA O AUMENTO DA COMPETITIVIDADE E AGREGAÇÃO DE VALOR AOS CLIENTES. APRESENTA-SE O OBJETIVO DO ESTUDO DE CARACTERIZAR UMA LOJA VIRTUAL SOB O RECORTE DE REDES DE COLABORAÇÃO. PARA TANTO, UTILIZOU-SE UMA ABORDAGEM QUALITATIVO-EXPLORATÓRIA, COM ESTRATÉGIA NA REVISÃO DE LITERATURA, ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA LOJA VIRTUAL DO INTERIOR DE SÃO PAULO, TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS EM ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA E PESQUISA DOCUMENTAL. OS RESULTADOS DESTACARAM A CARACTERIZAÇÃO DA REDE DE COLABORAÇÃO, QUANTO AOS ASPECTOS MORFOLÓGICOS E TIPOLOGIA, VINDO A CONSIDERAR QUE A REDE ENCONTRA-SE BEM ALINHADA ENTRE OS ATORES.*

Palavras-chaves: *REDE DE COLABORAÇÃO; RELACIONAMENTOS; "LOJA VIRTUAL".*

Área: *7 - GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL*
Sub-Área: *7.5 - REDES DE EMPRESAS E GESTÃO DA CADEIA PRODUTIVA*

ANALYSIS OF "VIRTUAL STORE" UNDER THE FOCUS OF COLLABORATIVE NETWORKS: A CASE STUDY

Abstract: *THE ONLINE ENVIRONMENT HAS BECOME AN IMPORTANT STRATEGIC TOOL FOR RETAILERS. BUT THERE ARE FEARS AND SUSPICIONS ON THE PART OF CONSUMERS. AND TO ALLEVIATE THESE ISSUES AND ADD VALUE TO THE CUSTOMER, RETAILERS ARE INVESTING IN VIRTUAL STORESS THAT CARRY THE PROCESS OF SELLING AND BUYING ONLINE, BUT WITH THE HELP OF A SALESPERSON AND A SMALLER PHYSICAL STRUCTURE, WHICH DOES NOT HAVE INVENTORY OR PRODUCTS ON DISPLAY. DUE TO THE GROWTH THAT THESE VIRTUAL STORES HAVE BEEN ASSUMING ON THE MARKET, BY HAVING SHORTAGES OF ADMINISTRATIVE NATURE AND UNDERSTANDING OF THEIR RELATIONSHIPS; AND KNOWING, BASED ON THE LITERATURE, THAT COLLABORATIVE NETWORKS WITH A FOCUS ON COMMON GOALS CAN GENERATE MUTUAL BENEFITS, AS THE DIVISION OF COSTS, RISKS, RESOURCES, AMONG OTHERS, TO CONTRIBUTE TO INCREASING COMPETITIVENESS AND ADDED VALUE CUSTOMERS. IT PRESENTS THE AIM OF THE STUDY TO CHARACTERIZE A VIRTUAL STORE UNDER THE FOCUS OF COLLABORATIVE NETWORKS. FOR THIS PURPOSE, WE USED A QUALITATIVE APPROACH AND EXPLORATORY, WITH STRATEGY IN THE LITERATURE REVIEW, CASE STUDY CONDUCTED IN A "VIRTUAL STORE" THE INTERIOR OF SÃO PAULO, TECHNIQUES OF DATA COLLECTION IN SEMI-STRUCTURED INTERVIEWS AND DOCUMENTARY RESEARCH. THE RESULTS HIGHLIGHTED THE CHARACTERIZATION OF THE COLLABORATION NETWORK, AND THE MORPHOLOGY AND TYPOLOGY, BEEN CONSIDERING THAT THE NETWORK IS WELL ALIGNED BETWEEN THE ACTORS.*

Keyword: *COLLABORATIVE NETWORK; RELATIONSHIPS; "VIRTUAL STORE".*

1. Introdução

A internet é uma tecnologia de rápida expansão e extensão, que atingi milhões de pessoas e mercados em questão de segundos. Vendo isso às organizações, independentemente do porte, aproveitaram a oportunidade para vender seus produtos e serviços nos chamados *e-commerce* ou lojas virtuais (ARNOLD *et al*., 2007). Que refere-se à venda, compra, transferência ou troca de produtos, serviços e informações por meio de tecnologias digitais ou internet, tornando sua cadeia de valor agregada (LAUDON; LAUDON, 2002; TEIXEIRA FILHO, 2001; TURBAN *et al*., 2005). Em outras palavras, é a realização da cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico (ALBERTIN, 2004), onde passa ser uma relevante ferramenta estratégica para os varejistas (FARIAS, 2007; KOTLER, 1973).

Kotler e Keller (2006) salientam que há vários termos como *e-commerce* ou comércio eletrônico, loja virtual ou online, varejo virtual ou online, mas todos estão relacionados a um site ou endereço eletrônico de uma organização na internet, onde as atividades relativas a vendas e compras de produtos ou serviços são exercidas diretamente pelo consumidor final, para uso pessoal e não comercial. No trabalho, para padronização, o termo a ser utilizado será lojas virtuais.

Segundo Franco Jr (2001) e Hart *et al*. (2000), a loja virtual de um varejo, por exemplo, visa facilitar o processo de compras pelo cliente, gerando o maior número de informações necessárias e possíveis, permitindo comparar preços de diferentes lojas, garantindo-lhe total transparência, além de possibilitar o acompanhamento de seu pedido desde sua confirmação até a entrega no local determinado.

Lientz e Rea (2001) observam que os elementos de navegação no site podem ser usados para estabelecer correlações e padrões de comportamento de compras, dando subsídios para as lojas virtuais disporem os produtos no site e oferecerem produtos adicionais com mais eficiência e personalização do que acontece em uma loja física. As informações coletadas dos usuários permitem que as lojas virtuais façam recomendações de produtos/serviços que possam interessar os clientes, baseado no histórico de compras do próprio usuário ou de outras pessoas que apresentam padrões de compras semelhantes.

Contudo, pode se ressaltar que para efetuar compras pela internet é necessário que os consumidores tenham confiança na empresa e no site, uma vez que a confiança exerce um papel importante em muitas interações sociais e econômicas que envolvem incerteza, por isso, muitos pesquisadores destacam que a falta de confiança é um fator crítico que influencia a proliferação de sucesso do comércio eletrônico. Se por um lado as lojas virtuais proporcionam beneficios a organização, como redução de custos quanto a recursos físicos e humanos, por outro apresenta algumas limitações, como a separação física entre compradores e vendedores e entre os compradores e mercadorias, o que gera certa apreensão nos clientes (TEO; LIU, 2005).

Laudon e Laudon (2004) acrescentam que o maior desafio após a implantação das lojas virtuais é a obtenção de sucesso, pois é necessário grande investimentos e sincronia em logística, centrais de atendimento e tecnologia, para não gerar transtornos e vários processos no Procon (Procuradoria de Proteção e Defesa do Consumidor).

Deste modo, ao perceber que uma fatia do mercado possui receio ou desconfiança de compras pela internet, e algumas localidades como cidades menores (menos de 100 mil habitantes) ou bairros (onde o público alvo não tem acesso aos produtos da empresa ou contato/familiaridade à internet), não comportam uma loja física ou convencional, algumas organizações de varejo estão aliando os benefícios da ferramenta do *e-commerce* com os das lojas convencionais. Segundo Machado Neto *et al*. (2004), esse processo de venda e compra

pela internet continua sendo chamado de "lojas virtuais", por não possuírem estoques ou produtos em exposição, mas possuem áreas de venda com cerca de 150 m^2 (dimensões bastante reduzidas em relação as lojas de varejo convencionais), onde o cliente realiza suas compras com a ajuda de terminais de multimídia/internet e de vendedores treinados. O sistema da "loja virtual" comunica-se com a central, que faz a reserva do produto e a composição da carga a ser entregue aos clientes daquela loja, a partir do centro de distribuição mais próximo.

Donzelli (2003), Carvalho e Neves (2001) destacam que essas "lojas virtuais", normalmente, disponibilizam um espaço comunitário, que é utilizado para cursos de culinária, cabeleireiro, manicure entre outros, além de o acesso à Internet, gratuito e com a presença de instrutores, permitindo que os filhos de clientes e não clientes realizem ali os seus trabalhos escolares e que as mães e filhos aprendam a interagir com o mundo virtual e com a rede de varejo.

Como qualquer comércio eletrônico, essas "lojas virtuais" com estrutura física precisam desenvolver fortes parcerias ou redes de colaboração para atender os clientes com excelência, colocando o produto/serviço no local, na quantidade e hora certa, com qualidade. Camarinha-Matos e Abreu (2007) destacam que as organizações obterão maior sucesso e vantagem competitiva sustentável, se desenvolverem em redes de colaboração, pois juntas conseguirão gerar benefícios aos membros de forma a facilitar sua sobrevivência em cenários socioeconômicos complexos e turbulentos, do que isoladamente.

Neste contexto, justifica-se investir em pesquisas empíricas com o intuito de explanar o conhecimento sobre a caracterização de redes de colaboração dentro deste canal alternativo de vendas que é a "loja virtual" com pequena estrutura física, devido o crescimento e importância que estas lojas vem assumindo no mercado. Assim, o objetivo do estudo é caracterizar uma "loja virtual" sob o recorte de redes de colaboração. Para tanto, apresenta-se nas próximas seções uma breve revisão de literatura sobre redes de colaboração, método de pesquisa, estudo de caso e as considerações finais.

2. Redes de colaboração

Redes de colaboração é a união de duas ou mais organizações ligadas de forma a facilitar a realização de um objetivo comum, com a intenção de agregar valor aos produtos e serviços, fornecendo aos participantes da rede benefícios e vantagens competitivas mútuas, que dificilmente conseguiriam sozinhos (PROVAN *et al*.,2007; CAMARINHA-MATOS; ABREU, 2007).

Os motivos que levam a formação de uma rede de colaboração variam de acordo com características específicas das organizações e os fatores de mercado, podendo ser: acesso a recursos tangíveis e intangíveis; procura por maior eficiência e vantagens competitivas; redução de incertezas do ambiente interno e externo; obtenção de *status*; reconhecimento da marca; especializar-se na atividade essencial; existência prévia de confiança; ação de exercer oportunismo sobre outros atores na rede; estratégia geográfica entre outros (OLIVER; EBERS, 1998; TODEVA; KNOKE, 2005). Consequentemente, os benefícios esperados pelo relacionamento dependem do sistema de valor subjacente ao contexto de cada organização, podendo alternar em: divisão de custos, riscos e recursos; difusão de conhecimento entre os membros – troca de *know-how*; maior estabilidade, flexibilidade, prevalência, poder (barganha) perante o mercado e participação política; capacidade de propagar um determinado fenômeno; propensão ao desenvolvimento econômico de uma região; catalisador para a inovação e criação de novos produtos/serviços; melhor capacidade de decisão entre comprar e produzir; partilha de ônus de pesquisas; intensificação de acesso a informações; junção de

habilidades, capacidades e competências entre outros (CAMARINHA-MATOS; ABREU, 2007; HO, 2006; KRAATZ, 1998; OLIVER; EBERS, 1998; PROVAN *et al*., 2007).

O relacionamento dos participantes da rede de colaboração pode ocorrer por vários tipos de conexões e fluxos, tais como informações, materiais, recursos financeiros, serviços e suporte social, sendo que suas conexões podem ser informais, baseada na confiança ou mais formalizada, utilizando-se de contratos para firmar os acordos entre as partes (PROVAN *et al*., 2007). Além de serem complexos, surgem em variadas formas, com diferentes domínios de aplicação, com ou sem fins lucrativos e consistem de muitas facetas, necessitando da contribuição de múltiplas áreas do saber, para adequada compreensão (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2007; PLISSON *et al.*, 2007).

Há diversos estudos que buscam caracterizar esses relacionamentos, quanto a sua morfologia, tipologia, identificação de hierarquia de competências, perspectivas teóricas de análise e o contexto em que estão inseridas. Mas, no trabalho serão abordados os aspectos de morfologia para a coordenação das transações de recursos e processos da rede (BRITTO, 2002); e tipologia (Quadro 1), que são relevantes para compreender e caracterizar os tipos de relações entre as organizações e os mecanismos utilizados (AMATO NETO, 2005).

Segundo Britto (2002), há quatro elementos morfológicos que constituem a estrutura das redes: nós – refere-se às empresas como unidades básicas de análise e as atividades como pontos focais do arranjo; posições – são as localizações dos nós na estrutura, a divisão do trabalho dos diferentes membros; ligações – determinam o grau dos relacionamentos organizacionais, produtivos e tecnológicos entre os atores da rede; e fluxos – tangíveis e intangíveis que permeiam a rede.

Tipologia de redes	Características e descrição do conceito	Autores
Mecanismo de coordenação	• **grau de formalização** – a rede é regida por contratos formais, podendo ser burocrática, quando possui contratos para fornecimento de produtos e serviços, e proprietária, por possuir contratos de propriedade, além dos acordos informais que são característicos de redes sociais, baseadas em relações interpessoais; e **grau de centralização** – a rede é diferenciada como simétrica, há equidade entre os membros, e assimétrica, quando existe uma empresa que centraliza as relações, ou seja,	Grandori; Soda (1995)
Direção de colaboração	• **vertical** – pelos atores da rede se complementarem e pertencerem a diferentes atividades da cadeia de suprimento; e **horizontal** – quando as relações interorganizacionais são entre empresas similares no mesmo setor de atuação.	Amato Neto (2005); Roper; Crone (2003)
Flexibilidade	• **estática** – por ter amplitude local, tenderem a manter os seus parceiros e possuírem estabilidade nas relações com demandas para mercados tradicionais; ou **flexíveis** – pelos membros da rede ser trocados em função da alta flutuação da demanda e basear-se em competências essenciais.	Belussi; Arcageli (1998)
Fronteiras	• **modular** – quando a estrutura da organização mantém as atividades essenciais da cadeia de valor e terceiriza as atividades de apoio, mas continua a exercer o controle; **virtual** – quando as redes de fornecedores, clientes e concorrentes, se ligam temporariamente para maximizar suas competências, compartilhar custos, riscos, ônus com pesquisas e facilitar o acesso a mercados; **livre de barreiras** – refere-se a definições menos rígidas de funções, papéis e tarefas dos membros da rede.	Wood Jr.; Zuffo (1998)

Quadro 1: Caracterização da tipologia de redes. Fonte: Elaborado pelos autores

Todeva e Knoke (2005) expõem que uma decisão para formação de uma rede de colaboração não deve ser uma ação responsiva, mas é fundamental que seja uma intenção estratégica, que vise melhorar no futuro alguma circunstância para cada membro. Sendo que a eficácia da rede está relacionada a ganhos tangíveis e intangíveis para todos os envolvidos, conseguindo desenvolver valor e obter bons resultados, quando os membros têm incentivos para permanecer com o relacionamento, além de seus próprios (PROVAN *et al*., 2007).

3. Método de pesquisa

O método de pesquisa se caracteriza como uma abordagem qualitativa, onde o pesquisador é um interpretador da realidade onde faz observações e coleta evidências (BRADLEY, 1993; MIGUEL *et al*., 2010); consistindo em investigações de pesquisa empírica, cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, utilizando se técnicas como entrevistas, questionários, formulários entre outros (LAKATOS; MARCONI, 1991). Reveste-se de caráter exploratório por proporcionar uma visão geral do tipo aproximativo acerca de determinado fato, sendo realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, 2007).

A estratégia de pesquisa segue a revisão de literatura, que possibilita gerar um arcabouço de conhecimento e visão crítica, baseando-se em estudos que visa à estruturação e consolidação do conhecimento de redes. Além do estudo de caso, que oferece mais detalhes a um levantamento, permitindo compreender uma situação e racionalmente descrever e interpretar a complexidade do caso (BELL, 2008; BERTO; NAKANO, 2000; GIL, 2007; MIGUEL, 2007; MIGUEL *et al*., 2010).

As técnicas utilizadas para coletar os dados e informações foram pesquisa documental e entrevista semi-estruturada com o gerente de operações. Sendo tratadas por análise de conteúdo e inferências da interpretação dos fenômenos observados e descrito pelo entrevistado. A seleção do caso foi pelo fato da Organização Varejista Matriz – OVM, ter sido a pioneira no país em implantar “lojas virtuais” com pequena estrutura fisica e presença de vendedores treinados para auxiliar na venda via internet. Além de estar no mercado a 55 anos, ser a segundo maior varejista online e obter várias premiações e reconhecimentos como: integrar a lista das “100 Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina”, pesquisa do Instituto Great Place to Work; a lista das “50 marcas mais valiosas do Brasil em 2012”, em 23º lugar, pesquisa da Revista Isto É em parceria com a Brand Analytics/Milward Brown; eleita, pela segunda vez, uma das “20 Empresas Mais Admiradas do País” por profissionais de Recursos Humanos, na pesquisa RHs Mais Admirados do Brasil 2012, realizada pela Gestão & RH Editora.

Vale destacar que o estudo ressaltou os relacionamentos de primeiro nível da camada de suprimentos/serviços da “loja virtual”, destacando os fornecedores de linha branca (geladeiras, freezers, lavadoras, secadoras, liquidificadores, etc.), linha marrom (aparelhos de som, vídeo, televisores, etc.), móveis (mobiliário para residências), outros fornecedores (brinquedos, presentes, etc.), distribuidores, prestadores de serviços e transporte, desconsiderando a óptica dos demais participantes da rede de colaboração devido à complexidade e as limitações de acesso.

4. Estudo de caso

4.1 Dados e informações coletadas

A "loja virtual", objeto do estudo será chamada de LV, foi inaugurada em 2001 no interior do estado de São Paulo, sendo que as primeiras "lojas virtuais" dessa Organização Varejista Matriz (OVM) começaram a surgir em 1992. Atualmente há 64 "lojas virtuais", além das 596 lojas convencionais espalhadas por todo território nacional.

Em negociações recentes a OVM comprou ou incorporou outra rede menor de varejo com aproximadamente 121 lojas convencionais, onde possui como meta converter 80% em "lojas virtuais" e manter como foco os clientes da classe C. Salientam que esse tipo de loja possibilita gerar mais vantagens competitivas e são mais rentáveis.

A "loja virtual" LV pode vender em nível nacional, ou seja, para ser entregue em qualquer lugar do Brasil, desde que tenha algum centro de distribuição ou lojas convencionais próximos para realizar a entrega do produto. Na sua micro região, a "loja virtual" LV é atendida por um centro de distribuição pré-definido, localizado em ponto estratégico para acesso de seus fornecedores e distribuição dos produtos solicitados pelas demais "lojas virtuais". Mas, caso não tenha disponível o produto comprado pelo cliente da "loja virtual" LV, esse pode ser entregue por outro dos sete centros de distribuições mais perto. Vale destacar que os estoques dos centros de distribuição são acompanhados em tempo real pelos fornecedores através de um sistema integrado, onde repõe imediatamente as mercadorias seguindo preços, pontos e lotes de reposição estabelecidos/planejados pela OVM, todo o início de ano. Assim, as "lojas virtuais" precisam se preocupar com a parte estratégica de venda e abordagem/fidelização ao cliente, o operacional de gestão de estoque, compras e distribuição é realizado pela equipe da OVM.

A "loja virtual" LV, por intermédio da OVM, possui em torno de 75 fornecedores conectados via sistema on-line, o que proporciona maior agilidade e menores custos de transações. Estes são divididos em 24% linha branca – geladeiras, freezers, lavadoras, secadoras, liquidificadores, etc.; 18% linha marrom – aparelhos de som, vídeo, televisores, etc.; 12% móveis – mobiliário para residências; e 46% outros fornecedores – brinquedos, presentes, calçados, vestuário, etc. A "loja virtual" LV possui também um distribuidor de materiais de limpeza e higiene, um de materiais de escritório, e os prestadores de serviço de limpeza, segurança e do setor de transporte.

Vale destacar que a comunicação entre os distribuidores de materiais de limpeza/higiene e o de materiais de escritório, assim como do setor de transporte, é informatizada.

4.2 Análise de dados e resultado

Com base nos elementos morfológicos (nós, posições, ligações e fluxos) que constituem a estrutura das redes de colaboração é possível perceber que a configuração dos relacionamentos da "loja virtual" LV, destaca como sendo os **nós** da rede os fornecedores da linha branca e marrom, móveis, outros fornecedores (brinquedos, presentes etc.), distribuidores, prestadores de serviços, transportadoras, assim como, os centros de distribuições, a OVM e a própria LV. Já quanto às **posições,** percebe-se que essa divisão tem como finalidade integrar os nós da rede de colaboração, isto é, as empresas e suas atividades complementares, de modo a trabalhar da melhor forma com as habilidades existentes de cada nó da rede de colaboração para atingir uma necessidade. As **ligações** entre os nós da rede de colaboração da "loja virtual" LV possuem um alto grau de centralização, uma vez que todas as ligações dos nós passam por um único nó (OVM) que por sua vez organiza a rede de colaboração e mantém grande influência sobre o comportamento dos outros nós. Os **fluxos** que permeiam as ligações entre os nós da rede de colaboração estudada são considerados tangíveis, compreendendo os fluxos de materiais (linha branca, marrom, móveis e outros) que vem dos fornecedores e centros de distribuições; e intangíveis referentes às informações (de

venda, reposição de estoque, entrega entre outros) e financeiro, que unem os nós da rede de colaboração.

Com base no Quadro 1 a caracterização dos tipos de relações ou a tipologia da rede que a "loja virtual" LV possui com os outros nós da rede de colaboração pode ser classificado quanto:

– Mecanismo de coordenação: grau de formalização – rede burocrática por manter acordos formais entre todos os nós da rede de colaboração. Todos os fornecedores, tanto da linha branca, como marrom, móveis e outros, assinam contratos anuais de negociação referentes ao preço das mercadorias e reposição de estoque automático, destinado a "loja virtual" LV, por intermédio da OVM, o que permite estabelecer uma parceria que garanta resultados e agilidade quanto ao giro de estoque, além de favorecer a "loja virtual" LV que preocupa-se mais com a parte estratégica do que com a operacional do negócio. Quanto ao grau de centralização – pode-se classificá-la como assimétrica, pois quem controla as relações e dita às regras aos nós da rede de colaboração é indiretamente a "loja virtual" LV, por meio da OVM. É relevante destacar que apesar de sofrer influência da OVM quanto às negociações com os nós da rede, a "loja virtual" LV possui autonomia para estruturar e coordenar suas ações e desempenho.

– Direção e colaboração: vertical, pelo fato dos nós da rede se complementarem e possuírem diferentes atividades dentro da cadeia de suprimento, como os fornecedores de produtos/mercadorias que se encontram em uma ponta (*input*), no meio (processamento) têm-se o centro de distribuição, distribuidores, prestadores de serviços e a própria "loja virtual" LV; na outra ponta (*output*) estão os clientes ou consumidores finais.

– Flexibilidade: estática, por ter amplitude local ou da micro região que a circunda e manter relacionamento estável com os parceiros, levando em consideração, por exemplo, o fato que seus fornecedores são constituídos por grandes marcas de móveis e eletrodomésticos, o que restringe a entrada de novos fornecedores no mercado; ao que se referem aos distribuidores, prestadores de serviços e transportadoras estes também são mantidos estáveis por atenderem não somente a "loja virtual" LV como todas as lojas (virtuais e convencionais) da OVM que compõem a sua região.

– Fronteiras: estrutura modular, porque a "loja virtual" LV possui uma estrutura de controle sobre os demais nós, sua preocupação maior é com a parte estratégica, a qual pode ser entendida como sua atividade essencial da cadeia de valor, e por outro lado, efetua a compra de produtos/mercadorias que satisfaz parte da necessidade do negócio e terceiriza as atividades de apoio.

5. Considerações finais

O objetivo do estudo de caracterizar uma "loja virtual" sob o recorte de redes foi atingido através da caracterização da rede de colaboração da "loja virtual" LV, quanto aos aspectos morfológicos (nós, posições, ligações e fluxos) e tipologia onde se destaca como sendo uma rede burocrática, assimétrica, com direção vertical, flexibilidade estática e com característica de fronteira que denota a estrutura modular.

Vale salientar que os resultados mostram que a "loja virtual" LV possui uma rede de colaboração bem estruturada o que auxilia na construção de objetivos comuns de agregação de valor entre todos os nós da rede de colaboração. Pois ao integrar-se a grandes marcas de fornecedores e terceirizar atividades de apoio a quem são especialistas da área, ou seja, aqueles que possuem maiores habilidades para executar certa atividade, permite a "loja virtual" LV focar-se mais na parte estratégica e buscar atingir resultados cada vez mais

positivos, o que torna o trabalho em parcerias mais estimulante, uma vez que através de fortes parcerias ou redes de colaboração a busca por atender os clientes com excelência, colocando o produto/serviço no local, na quantidade, hora certa e com qualidade se torna mais acessível.

O estudo abordou que relacionamentos de colaboração, visando objetivos comuns, conseguem resultados efetivos aos membros integrantes, dotando-os de maior valor agregado aos produtos/serviços oferecidos aos clientes, flexibilidade frente aos desafios de mercado, divisão de custos, riscos, pesquisas entre outros benefícios. No entanto, leva-se tempo para uma rede tornar eficaz, tendo que superar dificuldades e restrições culturais, confiança, barreiras de troca de *know-how* e partilha de objetivos comuns. A rede da "loja virtual LV" é complexa, por envolver diversos setores, fluxos e particularidades, mas encontra-se bem alinhada, talvez por estar no mercado a mais de 50 anos e mantendo relações entre quase todos os mesmos atores do início de sua fundação.

Embora existam muitos estudos que tratam sobre o tema redes de colaboração, frisando sua caracterização e seus benefícios, estes por sua vez estão relacionados a outros setores, por isso, o trabalho vem a contribuir em fazer um recorte sob a perspectiva de uma "loja virtual", a qual é um canal alternativo de vendas que está conseguindo excelentes resultados e difundindo-se por todo o território nacional e mundial. Assim, o artigo possibilita uma discussão inicial a ser aprofundada em pesquisas futuras, empregando métodos qualitativos e quantitativos em todas as camadas da cadeia de suprimentos da "loja virtual" LV, para um melhor entendimento do ambiente onde estão inseridos.

Referências

ALBERTIN, A. L. *Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas* – São Paulo: Atlas, 2005.

ARNOLD, T. *et al*. *Retail online assurances: typology development and empirical analysis*. Journal of Marketing Theory and Practice, v.15, n.4, p.299-313, 2007.

BELL,J. *Projeto de pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais*. 4ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BELUSSI, F.;ARCANGELI, F. *A tipology of networks: flexible and evolutionary firms*. Research Policy,n.27, p.415-428, 1998.

BERTO,R.M.V.S.; NAKANO,D.N.A. *Produção científica nos anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa*. Produção, São Paulo,v.9,n.2,p.65-76, 2000.

BRADLEY, J. *Methodological issues and practices in qualitative research*. Library Quarterly, v.63, n.4, p.431-449, Oct., 1993.

BRITTO, J. *Cooperação interindustrial e redes de empresas*. In: ASENCLEVER, L; KUPFER, D. Economia Industrial. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

CAMARINHA-MATOS, L.M.;ABREU, A. *Performance indicators for collaborative networks based on collaboration benefits.* Production Planning & Control**,** v.18, n.7,October, p.592-609, 2007.

CAMARINHA-MATOS,L.M.;AFSARMANESH,H. *A comprehensive modeling framework for collaborative networked organizations*. J. Intell. Manuf., v.18,p.529-542, July,2007

CARVALHO, D.T.; NEVES, M.F. *Marketing na nova economia*. São Paulo: Atlas, 2001.

DONZELLI, C.R. *Apresentação sobre o Grupo Luiza*. Ribeirão Preto: FEARP – USP, 2003.

FARIAS, S. A. *Atmosfera de loja on-line: o impacto do ambiente virtual na satisfação do consumidor e na atitude para com a compra.*Revista Administração (São Paulo), v.42, n.1,jan./mar., 2007.

FRANCO JUNIOR, C. F. *E-Business: tecnologia da informação e negócios na internet*. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRANDORI, A.;SODA, G. *Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms*. Organization Studies, v.16, n.2, p.183-214, 1995.

HART, C. *et al*. *Retailer adoption of the internet*. European Journal of Marketing, v.34, n.8, p. 954-974, 2000.

HO, C. H. *Exchange based value creation system for network relationships management*. The Journal of American of Business, Cambridge, v. 9, n 1, 2006.

KOTLER, P. *Atmospherics as a marketing tool*. Journal of Retailing, Greenwich, v.49, n.4, p.48-64, Winter 1973.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. Pearson Education, Inc., 2006.

KRAATZ, M. S. *Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change*. Academy of Management Journal, 41(6): 621-643, 1998.

LAKATOS, E.M.;MARCONI,M.A. *Fundamentos de metodologia científica.* 3.ed.São Paulo: Atlas, 1991.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital*. 5. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

LAUDON, K. C.;LAUDON, J.P. *Management information systems: managing the digital firm*. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

LIENTZ, B. P.; REA, K. P. *Transforming your business into E. California*: Academic Press, 2001.

MACHADO NETO, A. J. *et al*. *Canais alternativos de distribuição: as "lojas virtuais"do Magazine Luiza*. FACEF Pesquisa, v.7, n.1, p.62-83, 2004.

MIGUEL,P.A.C. *Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução*. Produção,v.17,n.1,p.216-229,Jan./Abr, 2007.

MIGUEL,P.A.C. *et al. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. *Networking networks studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships*. Organization Studies, v. 19, n. 4, p. 549-583, fall, 1998.

PROVAN, K.G. *et al*. *Interorganizational networks at the networks level: a review of the empirical literature on whole networks.* Journal of management**,** v.33, n.3, june, p.479-516, 2007.

PLISSON,J. et al. *An ontology for virtual organization breeding environments, IEEE transactions on systems, man, and cybernetics* –part c: Applications and reviews,v.37,n.6,p.1327-1341,2007.

ROPER,S.;CRONE,M. *Knowledge complementarity and coordination in the local Supply Chain: some empirical evidence*. British Journal of Management,v.14,p.339-355, 2003.

TEIXEIRA FILHO, J. *Comércio Eletrônico*. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

TEO, T. S.H.; LIU, J. *Consumer trust in e-commerce in the United States, Singapore and China.* The International Journal of Management Science, March, p.22-38, 2005.

TODEVA, E.; KNOKE, D. *Strategic alliances and models of collaboration*. Management Decision,v.43,n.01,p.123-148, 2005.

TURBAN, E; RAINER JR., R. K; POTTER, R. E. *Administração de tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

WOOD, T. J.; ZUFFO, P. K. *Supply chain management*. RAE- revista de administração de empresas. V.38, n.3, p 55-63, jul-set. São Paulo, 1998.