

E-COMMERCE: UMA FERRAMENTA FORMADORA DE ALIANÇAS E REDES ORGANIZACIONAIS OU MOTIVADORA DA CONCORRÊNCIA? UM ESTUDO DE CASO COM OS "SEBOS" DE NATAL (RN)

Luiz Célio Souza Rocha¹

Élido Santiago da Silva²

Manoel Veras de Sousa Neto³

RESUMO

Vive-se nos dias atuais uma nova revolução, marcada basicamente pela tecnologia da informação. Com isso, as organizações têm procurado um uso cada vez mais intenso e amplo da Tecnologia de Informação, utilizando-a como uma ferramenta empresarial, que altera as bases de competitividade estratégicas e operacionais das empresas. A utilização de infraestrutura aberta e pública, como a internet, tem permitido disponibilizar os produtos e serviços de forma mais fácil e barata aos clientes, e realizar os processos a um custo mais adequado, inclusive gerando alianças competitivas que sirvam como diferencial de mercado. O presente artigo busca analisar se a comercialização eletrônica de livros usados por pequenas livrarias, os "sebos", localizados na cidade de Natal/ RN através de um portal de internet, aqui denominado de "Portal dos Sebos", configura-se como uma formação de aliança e rede organizacional entre os participantes desta atividade ou, ao contrário, serve para fomentar a concorrência. Com o resultado obtido pela interpretação das entrevistas realizadas junto aos proprietários das referidas lojas, chega-se à conclusão de que a relação entre as mesmas não se configura como uma rede organizacional. Entretanto, a relação entre os "sebos" e o "Portal dos Sebos" configura-se como uma aliança comercial de cunho estratégico para os lojistas.

Palavras-chave: "Sebos"; Concorrência; Comércio Eletrônico.

¹ Administrador, Mestrando em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN. (luizrochamg@hotmail.com)

² Pedagogo, Mestrando em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN. (elidosantiago@gmail.com)

³ Engenheiro Elétrico, Doutor em Administração, Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN. (manoelveras.ufrn@yahoo.com.br)

INTRODUÇÃO

A partir dos anos 80, percebe-se no cenário empresarial elementos que o diferenciam dos períodos anteriores. Vive-se nos dias atuais uma nova revolução, marcada basicamente pela tecnologia da informação. Surge uma nova organização social, formada pela globalização e pela informatização, que interliga o mundo: a sociedade da informação e do conhecimento (LASTRES; ALBAGLI, 1999). Os últimos 20 anos registraram espetaculares descobertas em praticamente todos os campos do conhecimento humano. A tecnologia veio sedimentar o apuro técnico e a melhoria da qualidade dessas descobertas. A informatização chegou para acelerar e aprimorar o processo decisório. As relações sociais passaram a se espelhar por um novo conjunto de valores e princípios. As relações econômicas mudaram de forma e substância, a partir da formação dos grandes blocos de mercado e do esgotamento dos modelos econômicos socialistas.

Nessas condições, as palavras de ordem são competitividade, qualidade, inserção internacional, novos paradigmas tecnológicos e capacidade de adaptação a um universo de transformações. As organizações estão impelidas a seguir esta nova ordem, correndo o risco de se extinguirem caso não sejam eficientes em atingir essas adequações, que são necessárias às suas sobrevivências. Entretanto, essas adequações exigirão um amplo processo de reestruturação das organizações. Esse processo comporta análises mais acuradas da competição; exames mais detalhados da relação qualidade/ preço tendo em vista o comportamento do novo consumidor; alterações no fluxo produtivo entre fornecedores de matérias-primas e fabricantes; criação de *joint-ventures*; alianças entre grupos; capitalização da identidade da empresa; integração de unidades locais com operações setoriais e estratégias abrangentes; conveniência com maiores pressões de natureza trabalhista; aperfeiçoamento de padrões de qualidade e excelência; agilização e fortalecimento de ferramentas de *marketing*, vendas e comunicações; desenvolvimento de políticas e programas sociais; ampla percepção e fortes programas relacionados à preocupação com a preservação do meio ambiente; desaquecimento de sistemas cartoriais e desatrelamento de elos governamentais; enfim, uma reordenação de estruturas, processos e rotinas, comunicações e desenvolvimento de pessoal (DUBRIN, 2003).

Tradicionalmente, as empresas usavam homens e mulheres da força de vendas para divulgar, aos seus consumidores, as melhorias em produtos e serviços, além das chamadas de vendas, panfletos, anúncios em jornais, *spots* em TV e *marketing* direto. Uma vez feita a venda, as fábricas, os armazéns e as lojas de varejo entregavam os bens e serviços aos clientes. Como é dispendioso manter uma equipe de vendas e um canal de distribuição eficaz para produtos e serviços, a ameaça dos novos concorrentes era pequena para muitas indústrias.

Com o uso difundido da internet, os indivíduos e as empresas podem comercializar e vender novos produtos rapidamente, sem os altos custos da abordagem mais tradicional de *marketing* e distribuição de produtos. Da noite para

o dia, a internet mudou para sempre a forma de fazer negócios, enquanto a ameaça de as novas empresas entrarem no mercado aumentou dramaticamente. Tanto as empresas bem estabelecidas, quanto as novas, estão usando a internet de modo eficaz para fazer vendas e competir eletronicamente (ZILBER, 2002).

Nesse contexto, o presente artigo busca analisar se a comercialização eletrônica de livros usados por pequenas livrarias – os “sebos” –, localizadas na cidade de Natal/ RN, através de um portal de internet – aqui denominado, ficticiamente, de “Portal dos Sebos”, a fim de manter o verdadeiro nome do domínio de internet em sigilo – configura-se como uma formação de aliança e rede organizacional entre os participantes desta atividade ou, ao contrário, serve para fomentar a concorrência.

Além desta parte introdutória, o artigo contém mais 8 partes. A segunda trata do tema “Alianças”, delimitando seus conceitos e tipologias. A terceira aborda o tema “Redes”. A quarta parte fala sobre “O Papel das Novas Tecnologias de Informação”. A quinta apresenta “*E-Business e E-Commerce*”. Na sexta parte encontra-se a “Caracterização do Portal dos Sebos”. Na sétima e oitava, encontram-se, respectivamente, a “Metodologia” e os “Resultados”, e, na última parte, apresentam-se as “Considerações Finais”. Por fim, são apresentadas as “Referências”.

ALIANÇAS

Mudanças nas organizações jamais deixaram de existir, mesmo naquelas mais conservadoras. Elas interagem com o seu ambiente, sofrem as influências do mesmo e desenvolvem os ajustes para adaptar-se a novas condições. Entre as organizações, a mudança faz e sempre fez parte da arte de viver e de sobreviver. O que se experimenta atualmente é o aumento da velocidade das mudanças, considerado um dos aspectos marcantes da nova ordem global econômica, e que exige das organizações uma nova abordagem em relação ao mundo, sendo as alianças ou outras formas de cooperação opções recorrentes.

Uma aliança estratégica reúne facetas específicas de atividades-fim de duas ou mais empresas. No fundo, são associações para fomentar os interesses comuns dos membros. “Quando assim é, os parceiros procuram desenvolver uma vantagem cooperativa que tenha efeitos positivos sobre o seu desempenho individual e coletivo” (EIRIZ, 2001, p.67).

Projetos de cooperação e alianças estratégicas são diferentes entendimentos de uma mesma realidade. Nessa perspectiva, existem diferentes formas de organização da atividade econômica que variam entre transações em mercado aberto e integração dessas atividades numa hierarquia. Assim, os projetos de cooperação e alianças estratégicas podem assumir diferentes graus de integração ao longo de um *continuum* em que num dos extremos se encontram os mercados e no outro a hierarquia, conforme a teoria do custo de transação, introduzida por Williamson (1975):

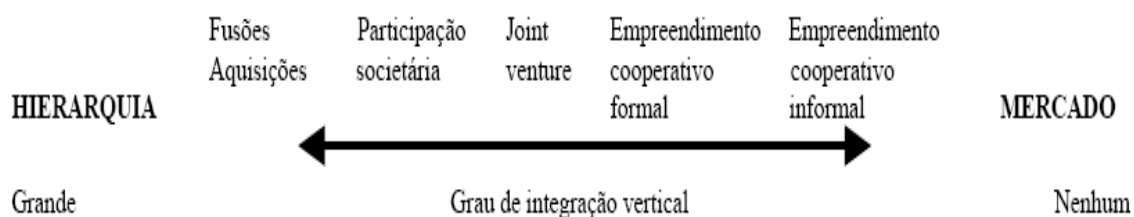


Figura 1. *Continuum* de integração das organizações.

Fonte: Williamson (1975).

Quando o mercado é a forma de organização predominante, não há integração absoluta das atividades das empresas e o preço é o mecanismo coordenador da atividade econômica. No caso oposto, há completa integração de atividades e o mecanismo coordenador passa a ser um processo administrativo entre unidades internas da hierarquia. Quer isso dizer que ao longo desse *continuum* uma aliança estratégica pode assumir, por exemplo, na proximidade dos mercados, a forma de um acordo de cooperação informal; nos limites da hierarquia, um dos parceiros pode adquirir uma participação no capital do outro, proceder a uma aquisição ou, ainda, dois ou mais parceiros podem enveredar por uma fusão. Nesta visão, a distinção entre um projeto de cooperação empresarial e uma aliança estratégica é, sobretudo, uma questão de ênfase. Da forma como as empresas podem se relacionar, não existe uma verdadeira distinção teórica entre uma relação de cooperação e uma aliança estratégica. Ou seja, como se afirmou anteriormente, relações de cooperação e alianças estratégicas são diferentes nomes para uma mesma realidade (WILLIAMSON, 1975).

Entretanto, uma aliança estratégica seria uma forma de organização das atividades que envolveria um maior grau de integração dos parceiros do que outras formas de cooperação entre empresas (FAULKNER, 1992). Nesta perspectiva, uma aliança estratégica estaria mais próxima das hierarquias do que outras formas de relacionamento interorganizacional como, por exemplo, acordos de cooperação não estratégicos.

Além disso, existem outras diferenças entre uma aliança estratégica e um simples projeto de cooperação. Baseando-se na distinção entre decisões estratégicas e operacionais (JOHNSON; SCHOLLES, 1999), entende-se que as diferenças entre uma aliança estratégica e outros tipos de alianças residem, fundamentalmente, no fato de as primeiras reunirem um conjunto de características que lhes conferem uma dimensão estratégica que não está presente nas segundas. Essas características são as seguintes: uma aliança estratégica resulta de um conjunto coerente de decisões; é um meio para desenvolver uma vantagem

competitiva sustentável; tem um impacto organizacional de longo prazo; é um meio para responder a oportunidades e ameaças externas; é baseada em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas; afeta decisões operacionais; envolve todos os níveis hierárquicos da organização; é influenciada pelo seu contexto cultural e político; e envolve, direta ou indiretamente, todas as atividades da organização.

Há, assim, várias características numa aliança que, quando se verificam de forma simultânea, fazem com que ela se torne estratégica. Apesar de a leitura atenta dessas características mostrar que elas são fundamentais, vale ainda a pena salientar que a distinção entre alianças estratégicas e alianças operacionais não é uma variável binária e, como tal, na prática dos negócios, a natureza das alianças nem sempre é clara, circunstância que acaba por reconhecer alguma validade a modelos como o do *continuum* que foi mencionado anteriormente. Significa, isso, que pode haver alianças que são constituídas com objetivos estratégicos, mas, que acabam por se revelar menos importantes do que o previsto. No sentido oposto, há também alianças operacionais, por exemplo, para gerir problemas logísticos que, com o evoluir do tempo e com a sedimentação da relação entre empresas, acabam por adquirir uma dimensão estratégica. Não menos importante é o fato de que, por vezes, quando os parceiros não comunicam claramente entre si os propósitos e os objetivos que os motivam, para alguns uma aliança pode ser estratégica, enquanto para os seus parceiros a mesma aliança pode ter um papel meramente operacional.

REDES ORGANIZACIONAIS

Segundo os representantes da “teoria das redes”, todas as organizações se situam em redes sociais e devem ser analisadas como tais. Uma rede social tem a ver com um conjunto de pessoas, organizações, etc. ligado por meio de um conjunto de relações sociais de um tipo específico (ex. amizade, transferência de fundos, etc.). Como consequência, partindo desta perspectiva, a estrutura de qualquer organização deve ser entendida e analisada em termos de redes múltiplas de relações (NOHRIA, 1992).

Segundo Peci (2000, p.6):

O ambiente operacional de uma organização também pode ser visto como uma rede de organizações que possam ser fornecedores, distribuidores, agências reguladoras e outras organizações. Esses autores ressaltam a importância das relações estabelecidas numa rede de organizações, sendo que as ações, atitudes e comportamentos dos atores de uma organização, são melhores explicados em termos da sua posição nessa rede. Entretanto, as próprias redes não são imutáveis. Elas se encontram num processo de contínua mudança e podem ser construídas, reproduzidas e alteradas como resultado das ações dos atores que a compõem.

A constituição concreta de “organizações em rede” e/ou “redes de organizações” tem sido notada como forte tendência na gestão das organizações contemporâneas. Há nesses movimentos umnexo comum: a procura de formas organizacionais que sejam flexíveis e ao mesmo tempo efetivas na obtenção de melhores resultados globais (isto é, para um conjunto de organizações e não para cada uma individualmente) a partir da coordenação do trabalho e do aproveitamento sistêmico dos recursos distribuídos entre as organizações (materiais, financeiros, conhecimento etc.) que compõem cada uma dessas “redes” (CARDOSO; ALVAREZ; CAULLIRAUX, 2002).

As redes se caracterizam pela existência de relações de longo prazo entre seus integrantes. “Em uma ‘rede’, o conjunto de organizações que a integra desempenha uma série de funções como se fosse um ente organizacional único (uma ‘quase-empresa’), ao mesmo tempo em que é preservada a independência formal dos integrantes. Nesse quadro, acentuam-se as relações de dependência; isto é, acentuam-se as interligações entre as organizações” (CARDOSO; ALVAREZ; CAULLIRAUX, 2002, p.8).

Segundo Padolny e Page (1998, p.59), uma rede “é uma coleção de atores que estabelecem relações de troca de longo prazo, e que ao mesmo tempo não possuem legitimidade e autoridade para arbitrar e resolver disputas que podem ocorrer durante a troca”.

Uma vez que as trocas são repetidas no longo prazo, pode-se dizer que a forma de coordenação do trabalho entre os componentes da rede não segue a lógica estrita do “mercado”, segundo a qual não há definição *a priori* das transações a serem feitas no futuro. Ao mesmo tempo, se não existe legitimidade ou autoridade para arbitrar as trocas, pode-se entender que não há a quem recorrer para a resolução de conflitos, ou seja, a coordenação não é definida a partir de uma determinada hierarquia.

As redes situam-se como formas híbridas de organização entre o mercado (onde a coordenação do trabalho se dá a partir da racionalidade estrita de transações independentes ao longo do tempo) e a hierarquia (onde a coordenação se dá pelo poder formal). Nas redes, surge com grande relevância a coordenação a partir de mecanismos sociais (PADOLNY; PAGE, 1998).

Em termos gerais, tem-se que: as redes são compostas por diferentes atores/ organizações que interagem entre si e detêm, cada um, um conjunto de recursos; as organizações participantes da rede mantêm um razoável grau de independência formal/ contratual entre si; existem relações “não formais” de dependência, significativas entre os participantes de uma rede, que se aprofundam a medida em que dinamicamente se desenvolvem os laços entre os participantes; as interações entre os nós da rede não se dão em momentos únicos, mas são repetidas ao longo do tempo, configurando padrões e evoluindo; a organização em rede pressupõe a existência de objetivos/ interesses comuns ou complementares entre os participantes (CARDOSO; ALVAREZ; CAULLIRAUX, 2002).

Cardoso, Alvarez e Caulliraux (2002, p.9) argumentam ainda que:

o caráter híbrido da organização em rede implica que, simultaneamente, se façam presentes diferentes lógicas de coordenação do trabalho: a racionalidade de cada troca, o regramento e o poder formais e os mecanismos sociais. Desses, a coordenação baseada em mecanismos sociais é característica das redes, nas quais surgem relações fortes além das fronteiras formais das organizações individuais.

Em qualquer "relação" entre organizações, as partes visam a dois objetivos: coordenação e salvaguarda (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997). A salvaguarda é o conjunto das garantias que cada parte individual tem contra a ocorrência de comportamentos oportunistas de seus parceiros. A coordenação diz respeito à organização, ao controle e à orientação das ações e comunicações entre os participantes da organização, tendo por fim a consecução de um determinado objetivo. Nos arranjos organizacionais em rede as salvaguardas e os instrumentos de coordenação surgem normalmente a partir das condições criadas pelo "entrelaçamento social" das organizações participantes. Nesse contexto, ganham destaque os mecanismos sociais de coordenação e de salvaguarda das redes. Quanto mais abrangente for o relacionamento entre os participantes, mais relevante se tornam os aspectos sociais na sustentação da rede.

Assim, não é possível afirmar que as redes sejam criadas ou instituídas; o processo é muito mais próximo a uma "construção", o que remete à necessária interpretação dinâmica das redes. As redes evoluem a partir de ciclos de interações entre as partes, que levam à afirmação de padrões de comportamento e à construção de percepções mútuas, num claro processo de acúmulo de capital social (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997).

Além disso, "as características da tarefa que desempenha uma organização também influenciam na ocorrência desse fenômeno. Em condições de demanda de muitos recursos especializados, necessidade de processamento de informação, estreito contato com os clientes e prevalência de trocas baseadas em customização, a rede prolifera" (PECI, 2000, p.1).

Por fim, as novas tecnologias de informação, apesar de não serem a causa dessas mudanças, oferecem a infraestrutura necessária para a emergência das redes organizacionais. Elas fazem possível a integração das empresas ao longo da rede (PECI, 2000).

O PAPEL DAS NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

É importante salientar o papel que as novas tecnologias de informação e comunicação tiveram no processo de mudança organizacional. A informação é um dos objetos da comunicação, sendo essa última entendida como o agir humano orientado a transferir informações, sinais, símbolos ao longo de canais e com meios

diferentes, de um emitente a um destinatário. A comunicação é um fator estruturante das organizações e também, a chave de emergência das novas comunidades e organizações, dotadas de capacidade integrativa dos próprios membros, de autoconservação, de alcance de objetivos conjuntos e de características, tais como adaptação e inovação (PECI, 2000).

Child (1987) ressalta que as tecnologias de informação possam facilitar o processo de externalização em muitas empresas. Sistemas baseados na tecnologia de informação têm a capacidade de manejar a informação codificada e difundi-la, atravessando os limites de espaço e tempo.

Quando existe um alto grau de informação codificada e possibilidade de difundi-la, cresce a possibilidade de estabelecer redes organizacionais, como apresentado na figura abaixo:



Figura 2. Requisitos de processamento da informação dos modos organizacionais.

Fonte: Child (1987).

As novas tecnologias de informação oferecem a infraestrutura da comunicação e aumentam a chance de tornar essas tendências organizacionais em realidade. Elas fazem possível o estabelecimento de relações entre empresas, instituições e pessoas, a fim de tomar decisões em conjunto. As primeiras formas de organizações em rede, como alianças estratégicas, acordos de subcontratação e tomada de decisões descentralizada das grandes empresas, teriam sido impossíveis de serem postas em prática, sem o desenvolvimento das redes informáticas.

E-BUSINESS E E-COMMERCE

A rápida transformação vivenciada pelo mundo atual traz à discussão a dinâmica das interações entre os seres humanos, as organizações, as sociedades e

o meio ambiente, sendo essa dinâmica marcada por paradoxos, contradições, desafios, ameaças e oportunidades. Características da sociedade contemporânea do final do século XX têm afetado as estruturas de poder, o comportamento das organizações, os valores e crenças da sociedade, a visão de mundo e a forma de viver dos seres humanos.

Essas mudanças pelas quais têm passado as organizações são consideradas diretamente relacionadas com as tecnologias de informação. Um dos aspectos mais importantes desse novo contexto é o surgimento do ambiente digital, que passou a permitir, de fato, a realização de negócios na era digital e do comércio eletrônico (CHILD, 1987).

Rayport e Sviokla (1994) entendem o mercado físico e o virtual como dois fenômenos independentes, eventualmente até conflitantes. Esses autores utilizam os conceitos de conteúdo (conjunto de atributos contidos no produto ou serviço oferecido pela empresa), contexto (maneira com a qual o conteúdo é organizado) e infraestrutura (é o que permite a consumação da transação comercial com os clientes) para propor um modelo onde, no mercado físico, esses três elementos são inseparáveis, enquanto o mercado virtual permite o gerenciamento de cada um deles em separado. Essa possibilidade de desagregar os elementos que compõem o sistema de valor de uma organização e operar em cada um deles de forma independente cria oportunidades no mercado virtual para novos entrantes ameaçarem posições de empresas estabelecidas e com raízes profundas no mercado físico.

Para definir *e-business*, recorre-se a O'Connel (2000) que o define como algo que descreve os negócios habilitados pela tecnologia que têm certas características de negócios e tecnológicas. De uma perspectiva tecnológica, as intranets nesses negócios estão se misturando às extranets e a padrões e *e-commerce* são a pedra angular dos sistemas de negócios e processos. De uma perspectiva de negócios, os princípios de *e-business* focam numa grande integração entre clientes e a empresa, entre sistemas internos e sistemas de clientes e entre a empresa e seus fornecedores e parceiros. O mesmo autor faz uma distinção entre *e-business* e *e-commerce*, onde *e-commerce* é um subgrupo do *e-business* e é um termo usado para descrever as transações eletrônicas baseadas em internet, incluindo EDI (*Electronic Data Interchange*), pagamentos de contas, processamento de pedidos, interação com o consumidor, etc. O'Connel (2000) ainda diz que *e-business* engloba a troca de importantes informações a um custo quase zero usando redes de comunicações existentes e *softwares* padrões que rodam virtualmente sobre qualquer computador existente em qualquer lugar do mundo.

Segundo Lientz e Rea (2001), o *e-business* não precisa acontecer somente na *Web*. A *Web* é hoje o meio mais comum, mas há outros meios de fazer *e-business*. Pode ser empregado EDI. Podem ser criados *links* diretos com fornecedores ou consumidores que "bypassam" totalmente a internet e a *Web*.

Partindo-se para o *e-commerce*, Turban e King (2004) citam que o mesmo caracteriza-se por um conceito emergente, sendo o processo de comprar, vender

ou trocar produtos, serviços e informações via redes de computadores, incluindo a internet.

Albertin (1999, 2000) definiu que comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valores dos processos de negócio em um ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio.

Bloch, Pigneur e Segev (1996) ampliaram a definição de comércio eletrônico dizendo que esse é o suporte para qualquer tipo de transações de negócio sobre uma infraestrutura digital.

Seguindo o mesmo raciocínio, Cameron (1997) define comércio eletrônico como qualquer negócio transacionado eletronicamente, transações estas que ocorrem entre dois parceiros de negócio ou entre um negócio e seus clientes.

Já para Kalakota e Whinston (1997), o comércio eletrônico pode ser definido como a compra e a venda de informações, produtos e serviços por meio de redes de computadores. Mas também pode ter definições diferentes dependendo da perspectiva:

- de uma perspectiva de comunicações, comércio eletrônico é a entrega de informações, produtos e serviços ou pagamentos sobre linhas telefônicas, redes de computadores ou qualquer outro meio eletrônico;
- de uma perspectiva de processos de negócios, comércio eletrônico é a aplicação de tecnologia para a automação dos processos de negócios e fluxo de trabalho;
- de uma perspectiva de serviços, comércio eletrônico é uma ferramenta que serve aos desejos da firma, clientes e gestão para cortar custos enquanto melhora a qualidade dos bens e melhora a velocidade de entrega do serviço;
- de uma perspectiva *on-line*, comércio eletrônico provê a capacidade de comprar e vender produtos e informações sobre a internet e outros serviços *on-line*.

Kalakota e Whinston (1996) também consideram que o ambiente tradicional de negócio está mudando rapidamente, com os consumidores e empresas procurando flexibilidade para mudar seus parceiros, plataformas, carreiras e redes. Essa mudança inclui o estabelecimento de conexões eletrônicas com clientes, fornecedores, distribuidores, grupos de indústria e mesmo concorrentes, para incrementar a eficiência das comunicações entre os participantes, para expandir a participação no mercado e manter a viabilidade de longo prazo no ambiente empresarial de hoje. Em outras palavras, ela está diretamente ligada ao comércio eletrônico.

Os processos no comércio eletrônico podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo as transações negócio a negócio (B2B), negócio a consumidor (B2C) e intraorganizacional, em uma infraestrutura de informação e comunicação predominantemente pública, de acesso fácil, livre e de baixo custo.

Outro termo bastante utilizado em *e-business* trata do *Exchange*, que são mercados bilaterais, em que compradores e fornecedores negociam preços, em geral com um sistema de proposta de compra e de proposta de venda, em que os preços flutuam para cima e para baixo (ZILBER, 2002). Para Barrenechea (2001), os *sites* de leilão, agregados de catálogos, também são considerados *exchanges*, enquanto outros autores não os consideram. Segundo este autor, existem dois tipos de *exchanges*: verticais (cada um destes é específico de um setor da economia, definido de maneira ampla ou restrita) e horizontais (lidam com produtos e serviços que não são específicos de um setor).

Por fim, cabe mencionar o argumento de Connolly (1997) segundo o qual os estudos de comércio eletrônico em geral são fortemente focados em segurança, criptografia, moedas e pagamentos eletrônicos; mas comércio é mais do que apenas a troca de dinheiro. Ele inclui pesquisa, desenvolvimento, *marketing*, propaganda, negociação, vendas e suporte, para citar somente alguns aspectos. Considera-se que uma plataforma bem-sucedida de comércio eletrônico irá melhorar o desempenho de todas essas atividades.

CARACTERIZAÇÃO DO "PORTAL DOS SEBOS"

O "Portal dos Sebos" é um sítio de internet criado para possibilitar a inclusão no comércio eletrônico de pequenos e médios revendedores de livros novos, usados e semiusados, através de um banco de dados associado a um programa de busca. Esse sistema de programação representaria um custo insustentável para um único livreiro, mas, através dessa cooperação, que de certa forma é forçada pela necessidade da entrada dos sebos no comércio eletrônico, é possível que esses mesmos livreiros tenham a oportunidade de negociar seu acervo pela internet através do portal por um custo mensal reduzido.

O "Portal dos Sebos" foi desenvolvido como um projeto totalmente independente por uma equipe de programadores, administradores e professores que têm no objetivo do projeto também um ideal. Reunindo em um mesmo lugar o acervo de 1057 sebos, de 197 cidades diferentes, ao mesmo tempo, "Portal dos Sebos" é uma poderosa ferramenta de comércio eletrônico para se localizar livros sem ter que se restringir à eficácia de uma busca pessoal nas estantes de um número de sebos que invariavelmente seria bastante restrito.

O "Portal dos Sebos", ao centralizar em um só lugar, em uma só "estante", várias estantes, provoca uma grande revolução e, com isso, proporciona a oportunidade única de um sistema de busca que consulte os acervos de centenas, de milhares de "sebos", livreiros, ao mesmo tempo.

Como projeto, o "Portal dos Sebos" também realiza diversas revoluções, entre elas a de representar uma quebra da lógica de esforços individuais na briga por visibilidade na internet, destinando recursos não para o planejamento e implementação de um *site* individual deste ou daquele "sebo" ou livreiro, mas de um portal que atenda a toda a comunidade. Representa, assim, a transição de um

paradigma em que se valoriza primordialmente ganho de diferencial competitivo por um outro em que uma outra lógica e uma outra ética se faz nascer. Surge um projeto coletivo de levar a riqueza literária dos acervos dos “sebos” à grande rede, de forma eficaz, concentrando todos os acervos em um só portal, e, assim, aumentando exponencialmente a eficácia das buscas (índice atualmente já próximo dos 90%).

Por conta dessa centralização, torna-se possível desfrutar de recursos tecnológicos até então rigorosamente inviáveis em termos financeiros para a grande maioria de “sebos” e livreiros.

Apesar de se destacar como projeto na questão tecnológica, e representar referência na implementação do estado da arte em desenvolvimento de um sistema de comércio eletrônico, o “Portal dos Sebos” é fruto também de um intenso desenvolvimento comercial. A programação não é um fim em si, mas um instrumento para as inovações comerciais que a materialização do portal torna possível. À gestão da tecnologia, sobrepõe-se a gestão comercial não somente de um portal, mas de uma empresa, com toda a gama de necessidades administrativas que isso gera como, por exemplo, suporte comercial, geração e supervisão de conteúdo, divulgação, *marketing*, cobrança, desenvolvimento de parcerias e diversas outras.

METODOLOGIA

Para a validação de uma pesquisa acadêmica deve-se possuir um método devidamente afinado com os objetivos a serem alcançados com a mesma. O objetivo da pesquisa científica é formular algumas compreensões com o intuito de descobrir respostas às indagações em qualquer que seja a área do conhecimento humano (GIL, 1987).

Dencker (2002, p. 97) cita:

a metodologia científica permite, mediante a observação sistemática e controlada de determinados elementos ou ocorrências (variáveis operacionalizadas), selecionadas a partir de concepções teóricas acerca do objeto de estudo, uma percepção aproximada da natureza dos fenômenos observados. A análise das causas, condições e frequência de determinadas situações sociais, mediante a sua observação controlada, é a metodologia indicada para a compreensão de problemas, estruturas e sistemas sociais.

A observação dos fenômenos sociais, feita de maneira intensiva, a qual implica a participação do pesquisador no universo de ocorrência desses fenômenos, é uma metodologia do tipo qualitativa. Nesse sentido, esta pesquisa é de natureza qualitativa, uma vez que busca entender um fenômeno específico em profundidade, através de descrições, comparações e interpretações.

A pesquisa também é de natureza exploratória e descritiva. Segundo Gil (1987), a pesquisa exploratória tem o objetivo de proporcionar visão geral de tipos aproximativos, acerca de determinado fato, enquanto a pesquisa descritiva permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno.

O universo escolhido para a pesquisa, as lojas que vendem livros e outros artigos usados e seminovos (os chamados "sebos"), localizadas na cidade de Natal/ RN, formam um conjunto de aproximadamente 25 lojas. Desse total, somente 3 lojas realizam vendas pela internet por meio do "Portal dos Sebos". Assim, essa foi a amostra escolhida para a pesquisa, que compreendeu 100% dos "sebos" da cidade de Natal, vinculados ao já citado portal de venda de livros pela internet. Neste trabalho os referidos sebos serão denominados de Sebo 1, Sebo 2 e Sebo 3.

Optou-se por aplicar uma entrevista semiestruturada, com questões geradoras, que abordou temas relativos à percepção e à valoração dos livreiros sobre a importância e as possibilidades de ganho com a inserção dos mesmos no ambiente de comércio eletrônico. Após a aplicação dessas entrevistas, que foram realizadas por um dos autores do presente trabalho, analisou-se as respostas com o intuito de analisar se essa forma de comercialização eletrônica configurava-se como uma formação de aliança e rede organizacional entre os participantes desta atividade ou, ao contrário, servia para fomentar a concorrência.

RESULTADOS

As 3 lojas pesquisadas, Sebo 01, Sebo 02 e Sebo 03, eram micro-empresas, sem firma aberta (trabalham informalmente), possuindo de um a três funcionários por loja mais o proprietário. Possuíam 15, 6 e 5 anos de fundação mas somente trabalhavam com o "Portal do Sebos" há 8, 10 e 5 meses, respectivamente. Os respondentes foram os proprietários das respectivas lojas.

Quando perguntados sobre os fatores que os levaram a aderir ao "Portal dos Sebos", os respondentes elencaram: ampliação do mercado consumidor (realizar vendas em todo o Brasil); possibilidade em realizar vendas 24 horas por dia; credibilidade do "Portal dos Sebos"; publicidade e divulgação; constância das vendas, independentemente da época do ano; praticidade em vender; praticidade para o cliente comprar; segurança para o cliente e para o vendedor; e criação de um mercado virtual específico para "sebos".

A respeito das desvantagens de estarem vinculados ao "Portal dos Sebos", os respondentes disseram: falta de um plano específico para logística e distribuição, fazendo com que eles tenham que recorrer às tarifas normais dos Correios; o aparecimento de uma concorrência desleal, caracterizada pela venda de livros por preços muito baixos que não correspondem à realidade; e pagamento de uma taxa que, apesar de permitir que eles façam vendas pela internet, ainda

representa uma quantia elevada. Para um dos respondentes, não existem desvantagens em estar vinculado ao "Portal dos Sebos".

A representatividade das vendas *on-line* sobre o total de vendas é de: 35 a 40%, para o Sebo 01 ; aproximadamente 60%, para o Sebo 02 e 10%, para o Sebo 03.

Quando perguntados sobre a possibilidade de fazerem vendas *on-line* por conta própria, os proprietários dos sebos 01 e 03 disseram que seria inviável devido ao tamanho das lojas. Já o proprietário do Sebo 02, disse que já está com um *site* em desenvolvimento para realizar vendas pela internet.

Sobre as exigências feitas pelo "Portal dos Sebos", todos os proprietários disseram que as exigências são mínimas: o cadastro é feito pelo nome do proprietário, não precisa ter empresa regularizada e a avaliação é feita, diretamente, pelos clientes e, indiretamente, pelo "Portal dos Sebos". Um dos proprietários disse: "O 'portal' funciona como um gerente de vendas".

Com relação aos custos, os proprietários disseram que o "Portal dos Sebos" possui planos que variam de acordo com a quantidade de livros cadastrados para venda pela internet, mais 5% sobre o total faturado. Os "sebos" pesquisados pagam de R\$ 45,00 a R\$ 60,00 mensais, mais a fatia variável.

Todos concordaram que as vendas totais das lojas aumentaram ao se aderir ao "Portal dos Sebos", mas não tinham um histórico para medir a porcentagem desse aumento. Disseram que, mesmo pagando mensalmente uma quantia, ainda era vantajoso manter o negócio *on-line*.

Quando questionados se o fato de dividirem o mesmo espaço com os concorrentes os preocupava, dois proprietários disseram que não se preocupavam, pois, o fato de estarem todos os "sebos" reunidos em um único local virtual era benéfico por se tornar este um atrativo aos clientes, principalmente pela diversidade de mercadorias. Somente o proprietário do Sebo 02 argumentou que esse fato o preocupava devido ao que ele chamou de "concorrência desleal" e devido ao amadorismo de muitos dos participantes deste espaço virtual, o que acabava por prejudicar seus negócios pela internet.

Sobre como compravam o material que vendiam, todos os respondentes disseram que não utilizavam a ferramenta *on-line* para esse fim e que as compras eram feitas diretamente em suas lojas, uma vez que as pessoas os procuravam para vender ou trocar seus livros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações têm procurado um uso cada vez mais intenso e amplo da Tecnologia de Informação, utilizando-a como uma poderosa ferramenta empresarial, que altera as bases de competitividade estratégicas e operacionais das empresas.

Pelo presente estudo percebe-se que essa tendência é global e atinge tanto multinacionais quanto pequenas empresas informais. Pequenas lojas, como os “sebos” pesquisados, já constataram isso e, por intermédio de uma outra empresa, o “Portal dos Sebos”, realizam vendas pela internet, o que até pouco tempo seria algo quase impossível.

A utilização de infraestrutura aberta e pública, como a internet, tem permitido disponibilizar os produtos e serviços de forma mais fácil e barata aos clientes, e realizar os processos a um custo mais adequado. Em consonância a esta afirmação, um dos proprietários que respondeu ao questionário disse: “os sebos estão caminhando para extinção!” e ainda explicou “os custos para manter a loja estão inviabilizando o negócio, que poderá ter continuidade nessa modalidade virtual”. Outro proprietário disse: “Se antigamente os clientes dos sebos visitavam as lojas 4 vezes por semana, agora visitam uma por mês”. Essa afirmação comprova que, com o advento do “Portal dos Sebos”, os clientes estão preferindo fazer compras pela internet, sem ter que sair de casa, com toda comodidade e segurança. Esse mesmo proprietário ainda acrescentou: “Acredito que o ‘Portal dos Sebos’ veio em boa hora, pois existia um recesso no mercado de sebos e com a venda na internet houve um aumento nas vendas.”

O proprietário do Sebo 02, com relação à concorrência disse que: “Apesar da concorrência, há vantagem em vender pela internet devido à abrangência do *site* e à expansão do mercado.”

Assim, o caso apresentado não se configura como um modelo de rede organizacional, pois, apesar de estabelecer um espaço virtual comum às diversas lojas de um mesmo segmento – os “sebos”, não há relações (troca de informações e de produtos) entre essas lojas que disputam um mesmo cliente.

Entretanto, pode-se considerar que há formação de uma aliança entre esses “sebos” e o “Portal dos Sebos”, sendo que este último cobra para manter e fornecer esse espaço de comercialização virtual que seria inacessível aos “sebistas” de forma individual. Dessa forma, cabe ressaltar que essa comercialização virtual seja caracterizada, em tese, como uma relação de aliança comercial que, nem por isso, deixa de ser estratégica, pois gera vantagens para os lojistas, como ressaltado anteriormente. Deve-se atentar ao fato de essa relação também ser caracterizada como uma relação fornecedor-consumidor, em que o produto aqui vendido é o acesso, pelos livreiros, às ferramentas de venda por meio eletrônico.

Mesmo sendo algo notável atualmente, o uso da Tecnologia de Informação, principalmente para utilização em comércio eletrônico, ainda é algo que se apresenta como muito distante da realidade da maioria, mesmo com o advento de espaços virtuais de fácil acesso, como o caso do “Portal dos Sebos”. Como exemplo, podemos citar que dos, aproximadamente, 25 sebos existentes na cidade de Natal/RN, somente 3 fazem vendas pela internet e, desses, todos o fazem por intermédio do “Portal dos Sebos”.

Nessa lacuna reside uma rica fonte de novas pesquisas que apurem os motivos da nãoinclusão desses comerciantes ao comércio eletrônico, pois este tipo de ferramenta mostrou-se um meio que, além do custo reduzido, potencializa a

gama de possíveis compradores, derrubando as fronteiras físicas e ofertando a possibilidade de negócios, até mesmo, internacionais.

E-COMMERCE: A TOOL TO FORM ALLIANCES AND ORGANIZATIONAL NETWORKS OR TO MOTIVE COMPETITIVENESS? A STUDY OF CASE WITH THE SECONDHAND BOOKSTORES IN NATAL (RN)

ABSTRACT

Nowadays we face a new revolution, marked basically by information technology. With this, organizations have sought an increasingly intense and broad use of Information Technology, using it as a business tool, which modifies the basis of strategic and operational competitiveness of companies. The use of open and public infrastructure, as the internet, has allowed to provide products and services in an easier and cheaper way for customers, and to carry out the processes at a more suitable cost, besides creating competitive alliances that will help as market differential. This article seeks to analyze if the electronic commercialization of second-hand books by small bookstores, the 'sebos', in the city of Natal / RN through an internet portal, here called "Portal dos Sebos", appears as an alliance formation and organizational network among the participants of this activity, or on the contrary, serves to foster competition. With the result obtained by the interpretation of the interviews carried out with the owners of those stores, we come to the conclusion that the relationship between them is not configured as an organizational network. However, the relationship between the "sebos" and the "Portal dos Sebos" appears as a strategic business alliance for the storekeepers.

Keywords: Second-hand bookstores (Sebos); Competition; Electronic Commerce.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. Aspectos e contribuições do comércio eletrônico no mercado brasileiro. *ENANPAD*, 1999.

_____. Comércio eletrônico: um estudo no setor bancário. *RAC*, v. 3, n. 1, p. 47-70, Jan./Abr. 1999.

_____. O comércio eletrônico evolui e consolida-se no mercado brasileiro. *RAE*, v. 40, n. 4, p. 94-102, Out./Dez. 2000.

BARRENECHEA, M. J. *e-Business ou fora do negócio: a estratégia da Oracle para lucrar na nova economia*. São Paulo: Makron Books, 2001.

- BLOCH M., PIGNEUR, Y. e SEGEV, A. *On the road of electronic commerce: a business value framework, gaining competitive advantage and some research issue*. Institut D'Informatique et Organisation, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Univesite de Lausanne, 1996.
- CAMERON, D. *Electronic Commerce: The New Business Platform of the Internet*. Charleston: Computer Technology Research Corp, 1997.
- CARDOSO, V. C.; ALVAREZ, R. R.; CAULLIRAUX, H. M. *Gestão de Competências em Redes de Organizações: Discussões Teóricas e Metodológicas Acerca da Problemática Envolvida em Projetos de Implantação*. ENANPAD, 2002.
- CHILD, John. Information technology, organization, and response to strategic challenges. *California Management Review*. California, v.30, n.1, p.33-50, 1987.
- CONNOLY, D. W. An evaluation of the world wide web as a platform for electronic commerce. In: KALAKOTA, R.; WHINSTON, A. B. (eds.). *Readings in electronic commerce*. Boston: Addison-Wesley, 1997.
- DENKER, A. de F. M. *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo*. São Paulo: Futura, 2002.
- DINIZ, E. H. Comércio Eletrônico: Fazendo Negócios por meio da Internet. *RAC*, v. 3, n. 1, p. 71-86, jan./abr. 1999.
- DUBRIN, A. J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 2003.
- ESTANTE VIRTUAL. Disponível em <<http://www.estantevirtual.com.br>>. Acesso em: 20 jul. 2008.
- EIRIZ, V. Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. *RAC*, v. 5, n. 2, p. 65-90, mai./ ago. 2001.
- EIRIZ, V.; FARHANGMEHR, M. Domínios de cooperação e tipos de alianças estratégicas envolvendo empresas industriais. *ENANPAD*, 1998.
- FAULKNER, David (1992). Strategic Alliances: Cooperation for Competition. In: FAULKNER, David; JOHNSON, Gerry (org.). *The Challenge of Strategic Management*. London: Kogan Page, 1992.
- GARCIAS, P. M. A lógica de formação de grupos e aliança estratégica de empresas. *Ciência e Cultura*, n. 24, FCSA 03, p. 51-78, nov. 2001.
- GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1987.
- JOHNSON, G.; SCHOLES, K. *Exploring corporate strategy*. 5. ed. New York: Prentice Hall, 1999.
- JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *The Academy of Management Review*, v.22, n.4, p. 945-991, out. 1997.
- KALAKOTA, R.; WHINSTON, A. *Electronic Commerce: A Manager's Guide*. New York: Addison-Wesley, 1997.

- LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. *Informação e Globalização na Era do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LIENTZ, B. P.; REA, K. P. *Transform your business into e*. Califórnia: Academic Press, 2001.
- NOHRIA, Nitin. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. (eds.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- O'CONNEL, B. *B2B.com: Cashing on the Business-to-Business E-commerce Bonanza*. Holbrook: Adams Media Corporation, 2000.
- OLAVE, M. E. L.; NETO, J. A. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gest. Prod.*, v.8, n.3, Dez. 2001.
- OWEN-SMITH, J.; POWELL, W. W. Knowledge Networks as Channels and Conduits: The Effects of Spillovers in the Boston Biotechnology Community. *Organization Science*, v. 15, n. 1, p. 5-21, jan./ fev. 2004.
- PADOLNY, J.M.; PAGE, K.L.. Network Forms of Organization. *Annual Review Sociology*, 24, pp. 57-76, 1998.
- PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo dos negócios. *ENANPAD*, 2000.
- RAYPORT, J. F.; SVIOKLA, J. Managing in the Marketspace. *Havard Business Review*. 141-150, nov./dez. 1994.
- SACCOL, A. I. C. Z. Alinhamento Estratégico da Utilização da Internet e do Comércio Eletrônico: os Casos Magazine Luiza e Fleury. *RAC*, v. 9, n. 2, p. 59-80, abr./jun. 2005.
- SANTOS, A. H. Alianças estratégicas em negócios internacionais: uma abordagem cultural. *ENANPAD*, 2000.
- TURBAN, E.; KING, D. *Comércio eletrônico: estratégia e gestão*. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
- ZILBER, S. N. *Fatores críticos para o desempenho e implantação de E-business por empresas tradicionais*. São Paulo: Tese Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 2002.
- WILLIAMSON, O. E. *Markets as hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press, 1975.