

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO RURAL

MARCELO SANTOS DE SOUZA

REDES DE COOPERAÇÃO NO PEQUENO VAREJO: A CONSTRUÇÃO SOCIAL DOS
MERCADOS DE HORTIFRUTIGRANJEIROS NO RIO GRANDE DO SUL

Porto Alegre
2009

MARCELO SANTOS DE SOUZA

REDES DE PEQUENO VAREJO: A CONSTRUÇÃO SOCIAL DOS MERCADOS DE
HORTIFRUTIGRANJEIROS NO RIO GRANDE DO SUL

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Desenvolvimento Rural.

Orientador: Prof. Dr. Jalcione Pereira de Almeida

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
Responsável: Biblioteca Gládis W. do Amaral, Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS

S729r

Souza, Marcelo Santos de

Redes de cooperação no pequeno varejo : a construção social dos mercados de hortifrutigranjeiros no Rio Grande do Sul / Marcelo Santos de Souza. – Porto Alegre, 2009.
308 f. : il.

Orientador: Jalcione Pereira de Almeida.

Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Porto Alegre, 2009.

1. Comércio varejista : Cooperativa : Rio Grande do Sul. 2. Hortigranjeiros : Comercialização : Rio Grande do Sul. 3. Comércio varejista : Cooperação : Estratégia competitiva. I. Almeida, Jalcione Pereira de. II. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural. III. Título.

CDU 338.439.5

MARCELO SANTOS DE SOUZA

REDES DE PEQUENO VAREJO: A CONSTRUÇÃO SOCIAL DOS MERCADOS DE
HORTIFRUTIGRANJEIROS NO RIO GRANDE DO SUL

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Desenvolvimento Rural.

Aprovada em: Porto Alegre, 27 de julho de 2009.

Prof. Dr. Jalcione Pereira de Almeida – Orientador
PGDR/UFRGS

Prof. Dr. John Wilkinson
UFRRJ

Prof. Dr. Carlos Guilherme Adalberto Mielitz Netto
PGDR/UFRGS

Prof. Dr. José Marcos Froehlich
UFSM

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), pela oportunidade de doutoramento em uma instituição de excelência no Ensino, na Pesquisa e na Extensão.

Ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural (PGDR), pela qualidade do currículo e das disciplinas ofertadas e pela dedicação dos professores e servidores.

À Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão da bolsa que facilitou a realização deste trabalho.

Aos colegas de doutorado, em especial ao “núcleo duro da República”, os quais enriqueceram em muito este período da minha vida pessoal e acadêmica.

Aos professores que compuseram a banca responsável, pelo exame deste trabalho.

Ao professor Jalcione, pela orientação prestada a este trabalho e pelo coleguismo com que sempre trata seus orientandos. Agradeço também ao professor Mielitz por suas contribuições na orientação.

Às redes Rede Super, Unimercados e CNS; às empresas Carrefour e Rede Vivo; às organizações dos agricultores associação APRHOROSA e cooperativa Coopercedro; à Emater de Santa Maria e de Santa Rosa; às universidades UFSM e UNIJUI; por fim, aos colaboradores de todas estas organizações que se dispuseram a contribuir com esta pesquisa e torná-la viável.

Aos meus pais Nique e Ceni, pelo amor que sempre dedicaram a mim e aos meus irmãos, sem os quais eu não seria a pessoa realizada que sou em termos acadêmico e principalmente humano.

Aos meus irmãos Renato e Rodrigo, que são irmãos de verdade dos quais eu me orgulho e tenho certeza que também se orgulham de mim por mais esta realização.

E à minha esposa Raquel, que dividiu comigo os momentos difíceis do início do doutorado e também as alegrias. Este caminho que percorremos juntos marcou para sempre a minha, por isso sinto que esta tese também é tua.

RESUMO

O presente trabalho investigou os principais fatores que levaram parte dos pequenos comerciantes do varejo alimentar a construir redes de cooperação, a influência destas organizações na estruturação dos varejos locais e as repercussões destes processos sobre os produtores e a produção local de hortigranjeiros (FLV). Buscou-se na sociologia econômica, em especial na desenvolvida por Pierre Bourdieu e Neil Fligstein, a teoria e os conceitos básicos para a análise do fenômeno do surgimento destas organizações no contexto da construção social dos mercados locais de alimentos. Através deste arcabouço teórico estudou-se como as disposições dos atores do pequeno varejo são condicionadas pelo campo do varejo local, bem como a forma como as suas práticas também influenciam a estruturação destes espaços. A pesquisa empírica é composta por dois estudos de caso no Rio Grande do Sul: o campo do varejo de Santa Maria, na região central do estado, onde foram estudadas as redes de cooperação Rede Super e a Unimercados; e o campo do varejo de Santa Rosa, situada na região noroeste do estado, onde foi estudada a rede de cooperação CNS. Além das redes, foram estudados os principais atores com os quais elas se relacionam, no caso os supermercados Carrefour e a empresa supermercadista Rede Vivo, ambas concorrentes das redes de Santa Maria; e as organizações dos agricultores que fornecem FLV para as redes e outras empresas, APRHOROSA (associação de produtores de FLV de Santa Rosa) e a Coopercedro (cooperativa de produtores de FLV de Santa Maria). Entre as conclusões do trabalho está a confirmação da importância da teoria sobre a construção social dos mercados para revelar a transformação das disposições dos atores e as suas causas, bem como a influência das mudanças no comportamento dos mesmos nas relações entre varejo e fornecedores, com destaque para os produtores locais. A invasão dos varejos locais por grandes cadeias supermercadistas condicionou os pequenos varejistas que apresentavam disposição para participar do jogo do varejo a organizarem-se em redes a fim de conseguirem preservar suas posições estruturais. Os que não tinham tal disposição, bem como os que não contavam com recursos (capital) para enfrentar as pressões do campo de poder, tornaram-se marginalizados. Quanto a quem são os construtores das redes, concluiu-se que se tratam de pequenos comerciantes dinâmicos, que não têm *habitus* de comerciantes tradicionais, mas de comerciantes sintonizados com as transformações do campo. Uma segunda conclusão importante é a de que o pequeno varejo que emerge com as redes é plenamente integrado às regras e à cultura dos varejos locais em que participam, tanto nas práticas de relacionamento com os concorrentes, quanto com os fornecedores. Por outro lado, o pequeno varejo tradicional e as feiras livres se enfraquecem na medida em que tentam sobreviver disputando o mesmo espaço das redes, porém com práticas defasadas. Por fim, quanto à questão central da tese referente à inserção dos agricultores familiares no varejo estruturado moderno, concluiu-se que eles necessitam acima de tudo fortalecer-se nas relações de poder, o que envolve agregação de capitais comercial, tecnológico, cultural, simbólico e principalmente social. Desta forma eles podem ser reinseridos no mercado e a trajetória a partir de então tende a transformar seu *habitus*, lentamente, como ocorreu com os pequenos comerciantes varejistas na sua trajetória na construção do varejo local com a rede.

Palavras-chave: Construção social dos mercados. Dinâmica do sistema alimentar. Cooperação no pequeno varejo. Agricultura familiar. Desenvolvimento rural.

ABSTRACT

The present work investigates the main factors what drove some of small retailer's merchant of food retail to create cooperation networks. Besides, it investigates also the influence of these organizations as they structure local retails furthermore the repercussions of these processes over the producers and the local fresh fruits and vegetables production (FLV). It was examined in the economical sociology; especially the one developed by Pierre Bourdieu and Neil Fligstein, the theory and the basic concepts for the phenomenon analysis of these organizations appearance in the social construction context of foods their local markets. Through this theoretical outline it was studied how the actors dispositions of small retail are conditioned by the local retail field, as well as the way how their practices also influence these spaces organization. The empiric research is composed by two case studies in Rio Grande do Sul state: first, the Santa Maria's retail field, in the state central area, where it was studied the cooperation networks such as Rede Super and Unimercados; second, the Santa Rosa's retail field, located in the northwest area of the state, where it was studied the CNS cooperation network. Besides the networks, it was studied as well, the main actors what they are connected with, in this case: firstly, Carrefour and Rede Vivo companies, both competitors of Santa Maria's networks; secondly, the farmer's organizations what supply fresh fruits and vegetables to the networks, and also to other companies such as: APRHOROSA (producer's association of fresh fruits and vegetables of Santa Rosa) and Coopercedro (producer's cooperative of fresh fruits and vegetables of Santa Maria). It is among the conclusions of this work the confirmation of the importance about market's social construction theory to reveal the transformation of the actor's (small retailer's merchant and suppliers) dispositions and their causes, as well as the influence of changes in the behavior of these actors in the relationships between retail and suppliers, emphasizing the local producers. The invasion of the local retails by big supermarket chains has conditioned the small retailer's merchant who presented willingness to participate of the retail game; they organized themselves in networks in order to preserve their structural position. Not only the ones who did not have such willingness, but also the ones who did not reckon upon resources (capital) to face the pressures of power field, they became marginalized. As first main conclusion about who the networks builders are, showed as consequence that it is about small dynamic merchants, who do not have traditional merchants habit, but, in fact, they are merchants tuned with the transformations of the field. As second important conclusion, is the one the small retail which emerges together with the networks is fully integrated to local retails rules and culture in which they participate, not only in the relationship practices with the competitors, but also with the suppliers. On the other hand, the small traditional retail and the open air markets weaken as they try to survive disputing the same space with the networks, however with delayed practices. Finally, concerning to the central subject matter of this paper regarding the family farmers' insert in the structured and modern retail, it is concluded they need, above all, to strengthen themselves about power relationships, what involve commercial, technological, cultural, symbolic and mainly social aggregation of capitals. This way they can be reinserted in the market and the path starting from then tends to transform their habit, slowly, similarly it has happened to the small retailer's merchant in their path to the construction of the local retail with the network.

Keywords: Social construction of the markets. Alimentary system dynamics. Cooperation in the small retail. Family farmers. Agricultural development.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Trajetória dos atores e transformação nos <i>habitus</i>	136
Quadro 1 - Lista de entrevistados na pesquisa	81
Quadro 2 - Vantagens e desvantagens da técnica da entrevista.	84
Quadro 3 - Categorias referentes ao primeiro objetivo	87
Quadro 4 - Categorias referentes ao segundo objetivo.....	88
Quadro 5 - Categorias referentes ao terceiro objetivo.....	89
Quadro 6 - Categorias referentes ao quarto objetivo.....	90
Quadro 7 - Grade de análise	93
Quadro 8 - Informações sobre a Rede Super, Unimercados e CNS	96
Quadro 9 - Distinções entre pequenos comerciantes tradicionais e modernos.....	123

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNS: Associação dos Supermercados da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

APRHOROSA: Associação dos Produtores de hortigranjeiros de Santa rosa

AGAS: Associação Gaúcha de Supermercados

CEASA: Central de abastecimento

CD: Central de distribuição

COREDE: Conselho de Desenvolvimento

Coopercedro: Cooperativa Central de Desenvolvimento Rural

FLV: Frutas, legumes e verduras

MDA: Ministério do Desenvolvimento Agrário

NEI: Nova economia institucional

Sindigeneros: Sindicato intermunicipal do comércio varejista de gêneros alimentícios do
Rio Grande do Sul

UNIJUI: Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 A PROBLEMÁTICA DE PESQUISA.....	16
2.1 DINÂMICA DO SISTEMA ALIMENTAR APÓS A ABERTURA ECONÔMICA	17
2.2 EXPANSÃO DOS SUPERMERCADOS	20
2.2.1 A persistência do pequeno varejo	21
2.2.2 As redes do pequeno varejo.....	24
2.3 LIMITES TEÓRICOS	26
2.3.1 Limites teóricos dos estudos sobre a inserção mercantil da agricultura familiar	27
2.3.2 Limites teóricos para a compreensão das redes.....	30
2.4 POR UMA PERSPECTIVA TEÓRICA CRÍTICA NA ANÁLISE DOS MERCADOS ..	31
2.5 O PROBLEMA DE PESQUISA	34
3 QUADRO TEÓRICO	38
3.1 A TEORIA DA PRÁTICA DE BOURDIEU	38
3.1.1 O Conceito de <i>habitus</i>	40
3.1.2 A teoria dos campos	45
3.2 SOCIOLOGIA ECONÔMICA	52
3.2.1 Crítica ao mercado da economia neoclássica	55
3.2.2 Mercados como campos	57
3.2.3 A empresa como campo	64
3.3 CONSTRUÇÃO DE GRUPOS E AÇÃO COLETIVA	66
4 QUADRO METODOLÓGICO.....	75
4.1 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	76
4.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA	79
4.3 ATORES ESCOLHIDOS E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA	80
4.4 CONSTRUÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE LEVANTAMENTO DE DADOS DE CAMPO.....	83
4.5 SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS DE CAMPO	86
4.6 INTERPRETAÇÃO	91
5 COOPERAÇÃO NO PEQUENO VAREJO: ASPECTOS DO PROCESSO DE INSTAURAÇÃO DAS REDES	95
5.1 RAZÕES OBJETIVAS E SUBJETIVAS DO SURGIMENTO DAS REDES DE COOPERAÇÃO NO PEQUENO VAREJO	101
5.1.1 Pequeno varejo: entre a exclusão e a ousadia de disputar o poder no varejo local	101
5.1.2 Do “bolicho” ao supermercado: as bases subjetivas da construção das redes.....	115
5.1.2.1 “Bolicheiros” dinâmicos como construtores de redes	116
5.1.2.2 Condutas aprendidas: a rede como escola de supermercadistas.....	121
5.1.3 Interpretação sobre os condicionantes sociais da cooperação no pequeno varejo	130
5.2 O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DAS REDES	137
5.2.1 Como semelhantes se tornam um ator coletivo: os condicionantes sociais da cooperação no pequeno varejo.....	137
5.2.2 Interpretação do processo de construção das redes	147
6 COOPERAR PARA CRESCER: FUNDAMENTOS DO FORTALECIMENTO DAS REDES.....	155
6.1 DIMENSÕES DO PODER E SEUS EFEITOS NAS RELAÇÕES TRAVADAS NOS MERCADOS LOCAIS	156
6.2 FUNDAMENTOS DA COOPERAÇÃO NAS REDES	174

6.2.1 As dimensões objetiva e subjetiva do interesse em cooperar para a construção das redes	175
6.2.1.1 A rede como uma aposta para a viabilização da empresa	176
6.2.1.2 A rede como uma aposta para alcançar reconhecimento como empresário	185
6.2.1.3 A rede como uma reserva de relações humanizadas	189
6.2.2 O papel das instituições e das habilidades sociais na concretização das redes de cooperação	192
6.2.2.1 O papel das instituições no alcance dos objetivos da rede	193
6.2.2.2 Habilidades sociais: o trabalho de atores estratégicos na construção das redes de cooperação	210
7 A PARTICIPAÇÃO DAS REDES NA CONSTRUÇÃO DOS MERCADOS	219
7.1. A ESTRUTURAÇÃO DOS VAREJOS DE SANTA MARIA E SANTA ROSA E AS REDES DE COOPERAÇÃO	221
7.2 AS RELAÇÕES ENTRE REDES DE PEQUENO VAREJO E FORNECEDORES SOB A PRESSÃO DO CAMPO DE PODER	227
7.2.1 Das trocas comerciais tradicionais aos novos sistemas de abastecimento	227
7.2.2 Prática de abastecimento das redes: entre as trocas no mercado e a cooperação	233
7.2.2.1 Quando as trocas com base no quase-mercado funcionam	234
7.2.2.2 A necessária cooperação vendedor-cliente	241
7.2.2.3 A continuidade das compras pelas lojas: indício da permanência do <i>habitus</i> ?	250
7.2.3 As condutas das redes na relação com fornecedores sob o olhar da teoria da prática... ..	254
7.3 AS REDES E A ESTRUTURAÇÃO DO VAREJO	269
7.4 REDES, ESTRUTURAÇÃO DO VAREJO E OS MERCADOS DE FRUTAS, LEGUMES E VERDURA (FLV) DE SANTA MARIA E SANTA ROSA	278
7.4.1. A diversidade das arquiteturas dos mercados	279
7.4.2 Construção dos mercados e <i>habitus</i> : como a história dos mercados locais de FLV influencia as condutas dos agricultores	281
7.4.3 Influências das condutas nas relações varejista-agricultor na produção local de FLV ..	288
8 CONCLUSÕES	293
REFERÊNCIAS	302

1 INTRODUÇÃO

A reprodução da agricultura familiar muito depende de como ela conseguirá construir vínculos mercantis, considerando o atual ambiente do sistema alimentar (SA). A inovação organizacional constitui-se em uma questão-chave para este objetivo, razão esta que levou a pesquisa a focalizar as redes verticais que unem agricultores e comerciantes do pequeno varejo e as redes horizontais no pequeno varejo.

Na agricultura familiar é comum a organização coletiva (grupos, associações cooperativas) para fortalecer estratégias de reprodução social, como por exemplo, para conseguir espaço no mercado. No pequeno varejo vem ocorrendo um processo semelhante, que é a formação de associações ou redes de empresas.

Ao que se percebe, agricultores familiares e pequenos comerciantes varejistas buscam na cooperação, em suas diversas modalidades (grupos, associações, cooperativas), caminhos para enfrentar a competição no sistema alimentar, que é cada vez mais acirrada devido às dinâmicas de inovação tecnológica e modernização do varejo.

Nota-se que em algumas situações os atores são bem sucedidos nos propósitos de construir coalizões para enfrentar tais situações, como é o caso das redes no pequeno varejo. Noutras, porém, as ações cooperativas parecem ser mais difíceis, como é o caso da articulação entre estas redes e os agricultores, para relações propriamente comerciais ou outras, no âmbito político, por exemplo. Vale ressaltar que em alguns grupos de produtos, como os hortifrutigranjeiros (frutas, legumes e verduras, ou FLV)¹, os supermercados modernos têm priorizado o sistema de suprimento direto pelos agricultores, o que será apresentado no capítulo dois.

A produção de FLV nos últimos tempos vem se deslocando da agricultura familiar de pequena escala para um segmento de agricultores mais capitalizados e com capacidade de produzir em maior escala, aqueles que Abramovay (1992, p. 211) chamou de consolidados, “[...] cuja base técnica acompanha os principais avanços permitidos pelo conhecimento científico e a integração ao mercado é completa[...]”. Isto tem relação direta com as transformações que vêm ocorrendo no mercado de FLV a partir do momento que cresce a importância destes produtos nas estratégias de competição das grandes empresas

¹ Frutas, legumes e verduras é como chamam este grupo de produtos no varejo, o que corresponde aos hortifrutigranjeiros no âmbito da produção.

supermercadas. Conforme Belik (2001, p.152): “[...] a venda de frutas, legumes e verduras começou a ser considerada um grande negócio pelos supermercados[...]”.

Cabe ressaltar que o pequeno varejo durante muito tempo foi o principal responsável pelo comércio de FLV no varejo. Mas isso vem mudando, o que se reflete nas relações do varejo com os agricultores e intermediários tradicionais, especialmente os atacadistas que atuam nas CEASAs - centrais de abastecimento. Diversos estudos alertam para a tendência de verticalização no abastecimento de FLV, com a compra direta dos produtores administrada por modernas centrais de logística (GREEN, SCHALLER, 2000; WILKINSON, 1999; BELIK, 2001). Ao pequeno varejo caberia adequar-se a este novo padrão. Quanto aos agricultores, o caminho seria o da produção orientada por contratos que atendam exigências de plataformas logísticas.

Como será visto adiante, há uma tendência nos estudos realizados a respeito destas transformações no sentido de análises fatalistas: a padronização dos mercados.

Neste estudo buscou-se, através da sociologia econômica, estudar a expansão dos supermercados não como uma fatalidade, ou que se deva a alguma lei econômica, mas como um momento do processo de construção dos mercados locais onde podem ocorrer desfechos distintos. Além disso, que a perda de espaço do pequeno varejo no mercado de FLV (e outros) não pode de antemão ser vista como irreversível. À título de introdução, cabe que se apresente alguns fatos curiosos que corroboram tais proposições.

De um lado, as grandes cadeias de supermercados estão cada vez maiores, principalmente devido ao movimento de fusões e incorporações, estratégia esta adotada pela maioria das empresas (SAAB *et al.*, 2001). Por outro, o pequeno varejo aumentou seu espaço neste setor. Dados do Censo Nielsen de Varejo mostram que no Brasil 1% das lojas responde por 43% do volume de alimentos vendidos. Mas também no período de 1994 a 2000 a participação das lojas independentes no volume de vendas passou de 40% para 44% (FARINA, NUNES, 2003). Este é um fato relevante e que precisa ser considerado quando o foco é estudar a construção dos mercados.

A força demonstrada pelo pequeno varejo no Brasil é surpreendente, como tem sido mostrado por uma extensa literatura (FARINA, NUNES, 2003; MENDONÇA, 2002; LACAVA, 2005). Ressalta-se que a expectativa de analistas era de que a abertura econômica de 1994 levaria a uma concentração no setor supermercadista semelhante a que ocorreu na Europa, onde em países como Inglaterra e Holanda as cinco maiores redes são responsáveis por mais de 70% das vendas.

As previsões pessimistas para o pequeno comércio varejista tinham por base a ideia de que tais empresas teriam dificuldade para se manter em face da desvantagem que teriam na luta contra empresas de grande porte e alta capacidade de investimento. No entanto, conforme constatação de Farina e Nunes (2003), a concentração de fato ocorreu, mas não com a intensidade esperada. Além disso, os autores observam que este foi um fenômeno que atingiu principalmente as empresas maiores.

Uma explicação de cunho econômico para a persistência do pequeno varejo é que no Brasil, à semelhança dos Estados Unidos, a grande extensão territorial tem garantido espaço no mercado para empresas regionais importantes operarem (SANTOS *et al.*, 1998). Esta explicação traz a ideia de que tais empresas conseguirão sobreviver enquanto não forem obrigadas a confrontarem-se diretamente com grandes redes supermercadistas, o que, segundo esta perspectiva, deve fatalmente ocorrer.

Neste ponto, marxistas e neoclássicos aproximam-se nas conclusões. Os primeiros por entenderem que esta é uma tendência natural do capitalismo e os outros por acreditarem na capacidade que o mercado tem de selecionar as empresas mais eficientes na alocação dos recursos.

É de fato interessante notar que tradições com diferenças teóricas tão marcantes apontem a mesma tendência, ou seja, da predominância das grandes redes supermercadistas por sua maior capacidade de reduzir custos através do desenvolvimento de economias de escala e de acompanhar as inovações tecnológicas.

Em muitos casos, senão a maioria, as teorias com pretensões universalistas têm dificuldades para encontrar registros empíricos que as confirmem integralmente. A persistência do pequeno varejo parece ser um destes casos, o que torna tal fenômeno interessante de ser analisado a partir de uma outra perspectiva que permita pensar a dinâmica dos mercados sem a opressão de leis econômicas, no caso do marxismo, ou da abstração neoclássica da ação da mão invisível do mercado. Estas lacunas teóricas serão melhor expostas no capítulo seguinte.

A nova sociologia econômica tem apresentado alternativas teóricas que permitem ao pesquisador pensar os mercados como construções sociais, ao invés de forças alheias à sociedade, à cultura e à política. A perspectiva teórica que orienta esta pesquisa inspira-se principalmente na sociologia econômica de Pierre Bourdieu e na sociologia dos mercados, sob o enfoque de Neil Fligstein. Ambos adotam modelos de ação em que ator e a estrutura se relacionam. Estas perspectivas são inspiradoras para pensar a problemática da ação coletiva considerando igualmente a criatividade e habilidade dos atores na instauração de grupos, bem

como as pressões estruturais a que eles estão expostos. Fligstein (2007, p. 76), apesar de reconhecer que as estruturas pesam sobre os atores, propõe “uma forma de começar a estudar como os atores algumas vezes podem transformar as estruturas sociais.” Isto através da ação coletiva, que decorre de construções teóricas e práticas – para Bourdieu (2001), um processo que é eminentemente político.

Tomar esta perspectiva como base implica em que se pense os mercados como construções sociais e, sendo assim, eles não surgem e nem podem funcionar sem a existência de estruturas sociais e sistemas institucionais que organizem as interações das firmas com fornecedores, compradores, trabalhadores e, principalmente, com os competidores. Neste sentido é fundamental pensar sobre como é construída a ordem nos mercados. A orientação teórica para isto é buscada na teoria dos campos (BOURDIEU, 2001, 2003; FLIGSTEIN, 2001a) e das habilidades sociais (*social skills*), de Fligstein (2001b).

Ao longo do referencial teórico (capítulo 2) são apresentadas pontos destas teorias que servem de apoio às abordagens alternativas dos mercados e com isso ajudam a situar as redes horizontais (no varejo) e verticais (unindo varejistas e agricultores) como estratégias de construção de mercados. Em virtude disso, a construção destas redes não é analisada como produto da ação das chamadas forças do mercado ou de leis econômicas, mas sim como organizações e instituições construídas pelos atores para estabilizar as interações entre eles e com isso diminuir os riscos à sobrevivência das empresas em mercados instáveis.

No capítulo 5, referente ao quadro metodológico, são apresentadas as razões para se ter optado pela realização de um estudo de casos – os mercados de FLV das regiões de Santa Maria e Santa Rosa, ambas cidades do Rio Grande do Sul, bem como as técnicas e métodos utilizados.

No capítulo 6 são analisadas as razões que motivam uma parcela dos pequenos comerciantes varejistas no Rio Grande do Sul a criarem redes de cooperação e o processo de construção destas organizações.

No capítulo 7 se analisa as redes quanto ao seu poder nos varejos locais e nos mercados em que participam, no que diz respeito aos capitais que conferem a elas tal condição e à forma como tais recursos são acumulados e utilizados nas relações de poder nestes espaços.

No capítulo 6 aprofunda-se a análise sobre a participação das redes na estruturação dos varejos locais e dos mercados em que participam, em especial o de FLV. Analisa-se as relações entre as redes e os fornecedores. Busca-se também identificar que atores são

atingidos pela ação destes atores e a forma como isto ocorre e a forma como a agricultura familiar se encaixa nestes processos de construção de mercados.

2 A PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

A pesquisa trata do processo de construção de redes no pequeno varejo e do papel destas organizações na construção dos mercados locais de FLV. Ela também tem por objetivo mostrar as possibilidades e limites da construção de laços de cooperação entre agricultores familiares e estas organizações varejistas.

Antes de explorar o tema nos aspectos que o tornam apropriado a uma pesquisa científica, cabe mencionar sua importância do ponto de vista do desenvolvimento rural. O problema da reprodução da agricultura familiar, além do meio acadêmico, tem motivado organizações sociais e governos a desenvolverem ações com o propósito de melhoria da vida das pessoas no meio rural, através da atividade agrícola ou de outras atividades rurais não agrícolas.

Desde o início o propósito do projeto era o de explorar a reprodução da agricultura familiar na dimensão da produção de alimentos, de certa forma desafiando criticamente as perspectivas pessimistas quanto a esta estratégia. A partir do estudo exploratório da literatura pertinente ao tema, formulou-se provisoriamente a hipótese de que reprodução da agricultura familiar depende muito de como ela consegue construir vínculos mercantis, considerando o atual ambiente do sistema alimentar (SA). A inovação organizacional constitui-se em uma questão-chave para este objetivo, razão esta que indicava que a pesquisa deveria focalizar as redes verticais que unem agricultores e comerciantes do pequeno varejo e as redes horizontais no pequeno varejo.

A partir daí buscou-se entender o que está ocorrendo em termos de transformações nos sistema alimentar, questão esta que é explorada na primeira seção. Em virtude das peculiaridades das cadeias produtivas, decidiu-se por concentrar a atenção nos efeitos da dinâmica sobre a cadeia dos FLV, dada a sua importância para a agricultura familiar e a complexidade desta cadeia. Provavelmente nenhuma outra cadeia tenha sido tão diretamente impactada pelo avanço das grandes cadeias supermercadistas como esta, o que a torna uma unidade de análise essencial para a elucidação do que vem ocorrendo nos mercados locais mediante o avanço dos supermercados.

A orientação inicial do trabalho é para o estudo dos circuitos regionais de produção, circulação e consumo, que têm em uma ponta os agricultores familiares que se dedicam especialmente ao abastecimento dos mercados locais, e na outra o pequeno varejo, que, via de

regra, tem pouca capacidade para abastecer-se diretamente junto aos atacadistas que operam nas centrais de abastecimento (CEASA).

Notou-se pela literatura que o pequeno varejo, contrariando o pensamento majoritário dos analistas do avanço dos supermercados, estava conseguindo manter sua posição nos mercados. Esta constatação abriu uma nova frente para a pesquisa, que era a possibilidade destes atores modificarem de alguma forma a problemática da dominação do varejo local por poucas cadeias de supermercados. Isto fez com que se buscasse explorar na bibliografia (seção 2.3) o que estava ocorrendo. Desta forma a exploração da bibliografia concentrou-se em dois pontos: a expansão das grandes cadeias supermercadistas e seus efeitos disso nos circuitos locais de produção, circulação e consumo; e a persistência do pequeno varejo, suas razões e perspectivas.

Feita a revisão bibliográfica, algumas coisas passaram a intrigar, quanto ao tipo de abordagem teórica das relações comerciais dos agricultores familiares, bem como da persistência do pequeno varejo. Na verdade percebeu-se que haviam lacunas a serem exploradas cientificamente. Na seção 2.4 (limites teóricos), apresenta-se um breve inventário destas constatações.

A partir disso, na seção 2.5, busca-se apresentar o que esta pesquisa pretende avançar em termos teóricos. Clareando esta questão, propõem-se então o problema, as hipóteses e os objetivos de pesquisa.

2.1 DINÂMICA DO SISTEMA ALIMENTAR APÓS A ABERTURA ECONÔMICA

Na década de 1990, acompanhando a tendência internacional, começa a ocorrer no Brasil a internacionalização do varejo e a concentração no setor supermercadista. Este fenômeno ocorre simultaneamente com as mudanças nos padrões de consumo, o que coincide com o fim do fordismo, o ingresso da mulher no mercado de trabalho, a saturação da demanda e o crescimento da consciência sobre os direitos do consumidor, e mudanças sobre a representação do alimento (associação a questões de saúde, nutrição etc.). O impacto disso nos mercados agroalimentares são profundos, como é o caso na América Latina da exclusão de pequenos agricultores, pequenas empresas de processamento e de distribuição: “[...]as mudanças organizacionais e institucionais, resultam diretamente e no curto prazo, na exclusão da maioria dos produtores agrícolas, especialmente dos mais pobres e com menos acesso aos

ativos essenciais para participar nos novos mercados com suas novas regras do jogo”. (BERDEGUÉ, READON, 2005, p. 35). Os autores afirmam que em uma década de globalização, o mercado varejista latino-americano passou por um processo de transformação que durou 50 anos nos Estados Unidos: “[...]sem dúvida, a determinante mais importante do rápido crescimento dos supermercados na América Latina foi a drástica flexibilização nos regulamentos sobre os investimentos estrangeiros na primeira metade dos anos de 1990 [...]”. (BERDEGUÉ, READON, 2005, p. 18).

Para que se tenha uma ideia da expansão dos supermercados, sua participação no comércio latino-americano de alimentos era extremamente baixa até 1985, restrita aos bairros mais ricos das capitais e principais cidades. No período que se segue até o ano 2000, os supermercados haviam se tornado os atores principais do abastecimento e distribuição varejista (BERDEGUÉ, READON, 2005, p. 6). No Brasil, Farina e Nunes (2003) mostram que 1% das lojas respondia por 43% do volume de venda de alimentos, o que denota a concentração ocorrida no setor no referido período.

O aumento do poder dos supermercados está relacionado às mudanças nos padrões de consumo da população, o que tem relação direta com o fato deste ser o agente que se encontra mais próximo do consumidor. Green e Schaller (2000) relacionam o poder adquirido pelo supermercados em termos de coordenação das cadeias à capacidade técnica desenvolvida para a leitura quase que instantânea dos gostos móveis dos consumidores, através de tecnologias como o código de barras e da informação.

Um segundo aspecto, relacionado com o anterior, é a capacidade desenvolvida para atender as exigências dos consumidores, o que exige flexibilidade para reformular constantemente a pauta de produtos e serviços ofertados. A possibilidade de fazer isso está ligada, por sua vez, a uma alta capacidade de coordenação dos fornecedores (indústria, distribuição, agricultores). Para Green e Schaller (2000), isto explica os altos investimentos feitos pelos supermercados em modernas plataformas de logística, que no grupo de FLV, por exemplo, estão substituindo rapidamente as tradicionais CEASAs. As plataformas de logística, que têm como base as centrais de distribuição privadas, são estruturas cuja finalidade é garantir um fluxo constante de produtos indo do agricultor (ou indústria) às gôndolas dos supermercados, cujas características e a qualidade são as mais próximas possíveis daquelas demandadas pelo agente varejista, bem como as quantidades e os horários de entrega. Redução de custos, qualidade e frescor tornam-se paradigmas e por aí passam as principais estratégias que visam à fidelização dos clientes.

Isso tem levado a uma transição de poder no sistema alimentar, com os supermercados passando a posição dominante na coordenação de mercados como o de FLV. Belik (2001, p. 155) comenta que atualmente “há o exercício de poder de oligopsônio por parte do varejo”.

2.1.1 Mudanças no Mercado de Frutas, Legumes E Verduras (FLV)

Frutas, legumes e verduras até bem pouco tempo eram produtos de uma agricultura familiar diversificada e que chegavam aos consumidores através das feiras livres e lojas especializadas (fruteiras, varejões etc.). Mas isto vem mudando desde o momento em que este setor tornou-se estratégico para os supermercados. Esta mudança, assim como a substituição dos sistemas tradicionais de varejo por modernos supermercados, vem ocorrendo com tal velocidade que levou Belik (2000, p. 143) a comentar que: [...] “hoje não se trata mais da feira ou do pequeno supermercado e sim de grandes organizações[...]”.

Uma consequência disso é a perda rápida de espaço do varejo tradicional (feiras livres, lojas especializadas e outras) neste mercado. Belik (2001, p. 149-151) mostra que em 1983, apenas 12,1% das FLV eram comercializados nos supermercados, enquanto em 2000 esta parcela era superior a 50%. Para mostrar o crescimento da importância desses produtos para os supermercados, o autor comenta que hoje eles ocupam em torno de 10,5% da área das lojas e contribuem com cerca de 7,5% do seu faturamento. Ocorre que as redes internacionais de supermercados passaram a implementar sistemas de abastecimento mais eficientes do que os tradicionais.

O padrão de qualidade buscado visa fazer o cliente perceber o produto como recém colhido, o que exige coordenação fina da cadeia de suprimento. Isto leva os supermercados a abandonarem os sistemas tradicionais de abastecimento mediados pelas CEASAs. Pesquisas mostram que os supermercados desenvolvem rapidamente suas próprias redes de fornecedores, coordenados diretamente por centrais de distribuição próprias ou por atacadistas especializados.

Mas estas mudanças não se restringem às grandes redes de supermercados. O pequeno varejo também é forçado a se adequar a esta nova concepção de abastecimento para poder preservar sua fatia no mercado. Pela forma como se deu a expansão dos supermercados, em um primeiro momento o pequeno varejo não enfrentou esta concorrência direta, já que suas lojas localizam-se normalmente em bairros de classe média e baixa e em cidades pequenas.

Mas este segmento não tardou a ser também atingido. Berdegué e Readon (2005) estudaram o padrão de expansão das grandes redes de supermercados em busca de território competitivo e perceberam que esta se deu primeiro dos países ricos para os países mais pobres. Depois os supermercados também começaram a sair do “nichos” de bairros de rendas mais elevadas para bairros de classe média, com ênfase nos preços baixos. Este processo se deu principalmente através de fusões e aquisições, seguindo um padrão segundo o qual “*os peixes mais gordos comem os mais magros e, logo os peixes mais grandes comem os peixes grandes e logo os peixes gigantes comem os mais grandes*” (BERDEGUÉ, READON, 2005, p. 9).

Com isso até mesmo as redes nacionais de supermercados, os supermercados compactos (até sete caixas registradoras) e os minimercados, embora com capacidade mais limitada, para sobreviverem tendem a imitar as grandes redes internacionais. A consequência marcante disso é a perda rápida de espaço do varejo tradicional (feiras livres, fruteiras, entre outras).

Os produtores são submetidos às suas normas de qualidade e a sua logística, o que beneficia somente os atacadistas especializados (diferentes dos tradicionais) e as redes de produtores provedores (BERDEGUÉ, READON, 2005, p. 48). Os produtores ditos preferidos são os localizados próximos às lojas em virtude da necessidade de garantir o frescor destes produtos (GREEN, SCHALLER, 2000; BELIK, 2001).

Quanto à produção agrícola, Wilkinson (2003, p. 67) entende que: “[...] com este novo varejo e o sistema de distribuição que está surgindo, somando-se à indústria alimentar, ambos centralizando a coordenação das cadeias, a tendência é de deslocamento da produção para médios e grandes produtores”.

2.2 EXPANSÃO DOS SUPERMERCADOS

Na análise dos autores supra-citados percebe-se que há uma lógica que faz com que a dinâmica imprimida pelos supermercados alimentares se expanda por todos os mercados alimentares. Todavia a observação empírica dá conta de que este não é um processo inexorável. É possível perceber que há uma diversificação de situações, apesar da dinâmica de padronização. Segue a apresentação de dados mostrando que o pequeno varejo, que deveria

enfrentar tempos difíceis, tem mostrado-se bem mais resistente do que era de se imaginar. Outros agentes poderiam ser trazidos, porém se estaria desviando o foco da pesquisa.

2.2.1 A persistência do pequeno varejo

O pequeno varejo é constituído pelo varejo convencional (armazéns, mercearias, quitandas, padarias, açougues), as lojas especializadas, os minimercados e supermercados compactos (até 7 *check-outs*, ou caixas registradoras) e os varejões¹ (MENDONÇA, 2002; LACAIVA, 2005).

O pequeno varejo foi durante muito tempo, e continua sendo em algumas regiões, o principal canal de comercialização para a produção diversificada da agricultura familiar, com destaque para o grupo de FLV.

A importância deste segmento é destacada, por exemplo, para a sustentação de muitas cadeias produtivas garantidoras de mercado para a agricultura familiar e mesmo do emprego em muitas regiões. Além disso, tem os benefícios da concorrência sobre os preços para os consumidores, por exemplo. Maluf (2004) destaca ainda a capacidade destes agentes de promoverem a concorrência e a diversidade em mercados (alimentares) com forte poder de indução pelas grandes empresas.

O fato importante para o objeto desta pesquisa é a força que o pequeno varejo tem demonstrado no enfrentamento de concorrentes poderosos, no caso as grandes cadeias de supermercados. Contrariando expectativas, a fatia do pequeno varejo não só não encolheu como foi ampliada na última década. Segundo Mendonça (2002, p. 142): “[...]no ano 2000 o setor supermercadista no Brasil era composto por cerca de 23 mil empresas e, de acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), as empresas com número médio de até sete caixas registradoras (pequeno varejo), participavam com 61,1% do total de lojas[...]”.

Maluf (2004) constata que apesar do crescimento da fatia dos supermercados e hipermercados, o pequeno varejo mantinha em 1996² 50% do mercado de produtos perecíveis, como frutas, legumes e verduras.

¹ Em 1979 começaram a ser implantados pelo governo em São Paulo os primeiros varejões. A ideia era da comercialização de frutas e verduras em grande escala com o objetivo de baratear os preços, já que nas feiras a pequena escala de venda forçava a prática de margens elevadas. (BELIK: 2001).

² Dados da Pesquisa de Orçamento Familiar do IBGE de 1996 analisados por Maluf (2000).

Em uma pesquisa posterior, foi constatado que no cômputo geral do pequeno varejo, “[...] entre 1994 e 2000, a participação dos supermercados independentes no volume total de vendas de alimentos cresceu de 40% para 44%, ao passo que a participação das cadeias de supermercados caiu de 45,1% para 42,8%” (FARINA, 2004, p. 28).

A conclusão importante a que os autores chegaram sobre o comportamento recente do varejo de alimentos é de que a concentração se limitou às redes de supermercados, a qual acaba sendo compensada amplamente pela expansão dos supermercados independentes (minimercados e supermercados compactos).

O pequeno varejo, pelo visto, continua ocupando um espaço significativo no mercado de alimentos, mas o tipo de pequeno varejo vem mudando. O que tem resistido relativamente bem ao processo de transformação do sistema alimentar trata-se de pequenos supermercados (lojas de auto-serviço com no máximo sete caixas registradoras). Paralelo a isso, como foi destacado anteriormente, é observado o rápido desaparecimento do varejo tradicional, das lojas especializadas, mercados de rua e feiras livres (BERDEGUÉ, READON, 2005; MALUF, 2004).

Na busca de explicações para o que vem ocorrendo, a maioria dos autores recorre a aspectos do ambiente, principalmente o macroeconômico. Farina (2004) destaca que o crescimento da demanda em 80% entre 1994 e 2002 teria contribuído para preservar este espaço no mercado. Maluf (2004) destaca o peso do mercado doméstico brasileiro e também a grande diversidade regional, o que cria oportunidades para empreendimentos de pequeno e médio porte sobreviverem adaptando-se a segmentos de mercado. Já Abramovay (2003) faz referência à importância da estratégia da indústria e dos atacadistas de priorizarem a relação com este segmento como forma de diminuir sua dependência a poucos compradores com grande poder de mercado.

Belik (2001) concentra-se mais no acesso às tecnologias, que, conforme o autor estão mais acessíveis aos pequenos. A segmentação do mercado devido a crescente diversificação de hábitos alimentares, juntamente com o avanço da tecnologia, ao que se deve acrescentar a maior facilidade de acesso a elas (informática, informação, equipamentos apropriados a pequenas escalas de produção, circulação e comercialização), cria oportunidades antes impensadas para as pequenas empresas: “o tamanho da empresa ou o porte da operação passaram a ser relativizados questionando-se a sua importância como barreira competitiva à entrada” (BELIK, 2001, p. 169). Mas o autor também pondera que não é possível generalizar essa afirmação, já que em algumas cadeias “segue uma tendência de concentração, a produção

agrícola se mantém pulverizada, mas o processamento e a distribuição caminham para um porte cada vez maior” (BELIK, 2001, p. 169).

Além do acesso à tecnologia, Belik (2001) aponta que outro aspecto importante para fortalecimento do pequeno varejo é o de que estes empreendimentos tenham capacidade financeira compatível com a dos concorrentes de grande porte. A organização é um aspecto considerado chave para a criação do suporte técnico, financeiro e comercial destes agentes. A formação de associações ou outro tipo de organização para viabilizar a implantação de centrais de compra e de sistemas racionais de distribuição, aparece como uma inovação organizacional promissora. Essas centrais permitem ainda a relação direta com os produtores que se localizam nas proximidades dessas centrais, o que além de proporcionar redução nos gastos com transporte pode se reverter em ganhos em termos de qualidade dos produtos. Além disso, proporciona menor dependência frente à grande indústria e à grande distribuição.

Belik destaca ainda a importância da participação do Estado no fortalecimento financeiro, tecnológico. Também para o desenvolvimento de melhorias na articulação entre varejistas e fornecedores: na produção, padronização de produtos, qualidade, infraestrutura, capacitação, etc. O autor entende que zelar pela qualidade e ao mesmo tempo aproximar produtores de distribuidores devem continuar sendo funções e preocupações do Estado.

Também Maluf tem apontado a aproximação entre pequeno varejo e produtores como fundamental e os governos devem assumir seu papel nisso.

Capacitando esses agentes a entenderem as novas exigências colocadas pela comercialização de alimentos (em termos de qualidade dos produtos e de direito do consumidor) e a explorarem as possibilidades oferecidas pela diferenciação do consumo, buscando, em paralelo, aproximar esse tipo de varejo e os pequenos produtores da própria região (MALUF, 2004, p.320).

Mas além destes aspectos ambientais, também merece atenção a capacidade dos agentes do pequeno varejo para agirem estrategicamente, por exemplo, elegendo o mercado de vizinhança (consumidores do seu entorno que compram diariamente) como seu segmento de mercado prioritário. Talvez mais importante ainda seja a capacidade de organização dos pequenos comerciantes varejistas para agirem coletivamente, com destaque para a construção de associações (conhecidas também como redes), buscando o seu fortalecimento para poderem enfrentar as dificuldades antes discutidas.

2.2.2 As redes do pequeno varejo

Redes são organizações que têm por base a cooperação, com a diferença básica de serem mais flexíveis no seu formato institucional. Uma característica as diferencia das cooperativas é a sua maior informalidade e flexibilidade. “Uma rede interorganizacional é formada por um conjunto de empresas independentes entre si, agrupadas em uma estrutura associativa única, a qual constitui uma nova organização tão ou mais importante que a própria empresa participante”. (VERSCHOORE, 2004, p.26). Seu propósito principal é o de “[...] reunir em uma única estrutura as características essenciais para ser competitiva: uma governança altamente descentralizada, evitando que as empresas envolvidas percam a flexibilidade e a agilidade do porte enxuto”. (VERSCHOORE, 2004, p.22).

As redes de pequenas empresas têm se mostrado surpreendentemente fortes para enfrentarem a competição com grandes firmas. Tal fato tem sido relacionado a certas características que lhes conferem vantagens. Uma vantagem competitiva das redes muito destacada é a possibilidade de agregarem a flexibilidade inerente às pequenas empresas a escala alcançada pela união de várias empresas. Graças a isso elas não enfrentam os problemas das grandes firmas integradas, “as quais encontram-se polarizadas na luta entre a liberdade e o controle” (VERSCHOORE, 2004, p.24).

Os resultados alcançados pelas redes nas mais variadas áreas da atividade econômica tem levados estas organizações a serem vistas como alternativas à crise do modo de competição tradicional, calcado na burocracia hierárquica de megaestruturas empresariais. Este tipo de empresa não consegue mais atender às novas exigências dos consumidores por sua baixa flexibilidade para acompanharem as rápidas inovações tecnológicas, especialmente na área da informação (VERSCHOORE, 2004, p.9).

A partir disso, a reflexão interessante feita por Verschoore (2004, p.9): “[...] da cooperação ter se tornado uma das poucas alternativas viáveis neste novo paradigma competitivo”. Uma solução deste tipo, nota o autor, induz ao reconhecimento da interdependência entre agentes, de forma oposta à autonomia propalada pela teoria neoclássica da firma.

Autores da área da administração que estudam os motivos dos agentes para construir redes têm concluído que em geral referem-se à ampliação da eficiência ou a melhor adaptação às transformações socioeconômicas (VERSCHOORE, 2004, p.19).

No caso das redes de pequenos comerciantes varejistas, Mendonça (2001), corrobora esta constatação, dado que considera que o avanço das grandes cadeias de supermercados catalisou o surgimento destas organizações. Para enfrentarem o novo ambiente do varejo, as redes proporcionam condições para a criação de centrais de compra, a criação do cartão de fidelidade, cartão de crédito, campanhas de marketing, assessoria jurídica e contábil, produtos com marca própria, automação, treinamento de funcionários entre outras.

A autora menciona também a melhoria das condições de negociação com os fornecedores. Apresenta como exemplo as alianças entre o pequeno varejo e as indústrias de pequeno porte. Segundo Mendonça, essas indústrias já descobriram o nicho dos supermercados de vizinhança e das Centrais de Compras, algumas vezes desprezadas pelas grandes indústrias (MENDONÇA, 2002, p.154).

Verschoore (2004), analisando a experiência do Programa Redes de Cooperação³, desenvolvido no Rio Grande do Sul, relata que as redes proporcionam melhorias nas negociações, trocas de informações e aprendizagem, rompimento das barreiras de comunicação, permitindo trocas de informações técnicas e comerciais, abertura de mercados e ganhos de credibilidade.

Para o autor, o grande ganho das redes está justamente no aumento da capacidade competitiva das pequenas empresas. Concordando com Best (1990, p.130), o autor afirma que: “[...] na medida em que as pequenas e médias empresas não conseguem competir isoladas [...]” elas não controlam os mercados, mas são controladas por ele. (VERSCHOORE, 2004, p.24).

As redes, no Rio Grande do Sul, não só têm proporcionado o aumento do poder dos pequenos comerciantes varejistas, como, em alguns casos, influenciam o funcionamento dos mercados locais. Em 2004, 50 redes participavam do Programa Redes de Cooperação. Destas, 5 já existiam e 45 tratavam-se de redes novas criadas no âmbito do programa. No conjunto

³ No Rio Grande do Sul, entre os anos 2000 e 2006 desenvolveu-se o Programa Redes de Cooperação, patrocinado pelo governo estadual. Objetivou incentivar a formação de redes de cooperação entre pequenas empresas dos ramos industrial, comércio varejista, serviços e agrícola. Foram apoiadas as redes que concordaram em adaptar-se ao modelo institucional proposto pelo programa, que visava desenvolver redes horizontais, com concepção associativa, gestão democrática (rodízio de direção), abertas à expansão (não restritas a poucos associados) e comprometidas com a preservação da individualidade das empresas (não se tornar uma única empresa). Duas ações importantes para as redes foram o apoio à negociação conjunta com fornecedores e a facilitação do acesso a linhas de crédito. (VERSCHOORE, 2004).

perfaziam 1.500 empresas integradas nas redes. No segmento de pequenos comerciantes varejistas, a Associação Gaúcha de Supermercados reúne em um comitê desta categoria, 27 redes, que juntas representam um total de mais de mil lojas (AGAS, 2008).

A influência das redes na estruturação dos mercados locais ficou comprovada em uma pesquisa sobre o varejo de Santa Maria, município da região central do Rio Grande do Sul, comprova a importância das redes. Pereira (2005) constatou que a baixa taxa de concentração do varejo daquela cidade tem relação direta com a organização do pequeno varejo em redes.

Diante do exposto, Verschoore (2004) considera que a questão “por que cooperar?” está plenamente justificada. Cabe ainda tentar responder a questão “como cooperar?”

Quanto à problemática da cooperação, o autor observa que é necessário que exista mais do que o desejo individual. “É preciso ter um claro objetivo e a possibilidade clara de obter algo através do pertencimento a uma organização cooperativa”.

Isto está relacionado, na observação do autor, à visão de Olson (1999, p.33) sobre as dificuldades da ação coletiva. Na sua visão, os indivíduos têm muito interesse nos benefícios e aversão a ter que pagar algo. Olson (1999) criticava o pressuposto dos marxistas e funcionalistas de que o compartilhamento de condições e problemas comuns por atores que estivessem próximos no espaço social levaria à ação coletiva. Este autor construiu o argumento de que atores racionais tenderiam a uma postura não cooperativa quando estivesse em jogo a obtenção de bens públicos, seja por sua racionalidade egoísta-calculista, seja principalmente pela irracionalidade de investir em algo cujo resultado é incerto e a contribuição individual é pouco expressiva.

Em sua tese sobre o Programa Redes de Cooperação, Verschoore (2006) identificou que uma dificuldade na instauração das redes refere-se à mentalidade individualista existente neste meio. Em virtude do ambiente cultural de algumas regiões de atuação do programa avessas à cooperação, foi preciso desenvolver um trabalho prolongado de formação de uma cultura associativista. Para isso o programa contou com o testemunho positivo em termos de conquistas de redes já existentes.

2.3 LIMITES TEÓRICOS

Feita a revisão da literatura sobre a transformação do sistema alimentar trazida pelo crescimento do poder dos supermercados e a sua expansão, bem como sobre a emergência das

redes de pequenas empresas de varejo, cabe que se problematize sobre os limites teóricos destas abordagens.

2.3.1 Limites teóricos dos estudos sobre a inserção mercantil da agricultura familiar

Analisando um conjunto de estudos percebe-se que estes deixam lacunas inquietantes, como por exemplo: a pouca importância conferida aos sistemas de produção autônomos; enfoque muito setorial, avançando pouco na articulação entre tais sistemas de produção e o mercado; e, por fim, a quase inexistência de pesquisa empírica sobre as práticas que envolvem a construção social dos mercados nos circuitos regionais.

Um primeiro conjunto de estudos, de orientação marxista (GRAZIANO DA SILVA, 1999; GERMER, 1994), vê poucas perspectivas para a agricultura familiar. O processo de consolidação dos complexos agroindustriais impõe trajetórias de inovação tecnológica à agricultura que corroem paulatinamente os valores da terra e do trabalho. Sendo assim, só sobrevivem os agricultores que forem capazes de conseguir incrementos crescentes à produtividade do trabalho e da terra – escala – via agregação tecnológica.

Diferentes alternativas são apresentadas para os agricultores que não conseguem acompanhar o *treadmill*⁴. Uma delas é o trabalho em atividades não agrícolas (SCHNEIDER, 1999), valendo o mesmo para o uso das terras, que podem, por exemplo, servir a atividades turísticas (TEIXEIRA, 1997).

Uma crítica que cabe a esta abordagem é referente a um certo fatalismo estrutural que ela carrega, o que faz com que o interesse e capacidade de lutar, bem como a criatividade dos agentes seja subestimada. Por isso, mesmo que levantamentos de pesquisa mostrem que persistem formas de produção autônomas na agricultura familiar (Wilkinson, 1999, por ex.), as explicações darão conta de que são fenômenos conjunturais, residuais e que, cedo ou tarde, serão extintos pelo desenvolvimento histórico do capitalismo no campo.

Um segundo conjunto de estudos, de base chayanoviana, procura argumentar sobre a superioridade técnica da agricultura familiar em comparação com a patronal (FAO, 1995; BUIAINAIN, 2003; GUANZIROLI, 2001). Sua principal explicação para a perda de espaço da agricultura familiar na economia brasileira é a limitação no acesso aos recursos

⁴ *Agricultural treadmill* corresponde ao ciclo vicioso de redução da margem de lucro dos agricultores, resultante da introdução de tecnologias mais produtivas.

tecnológicos e financeiros em comparação com a agricultura empresarial. Segundo esta perspectiva, havendo a remoção de certos obstáculos institucionais a agricultura familiar tornar-se-ia efetivamente competitiva. Ao contrário das abordagens marxistas, parece que estes autores subestimam as pressões estruturais exercidas no interior de um campo, onde a grande indústria alimentar e as grandes cadeias supermercadistas tentam criar ambientes de mercado que lhes sejam favoráveis, por exemplo, neutralizando concorrentes e controlando as cadeias de suprimento.

Em virtude da pouca importância conferida aos aspectos estruturais, não se encontram nestes estudos análises sobre, por exemplo, como agricultores familiares que se mantêm produzindo de forma autônoma (não integrados à agroindústria) conseguem ocupar espaço no mercado. Portanto, a pouca ênfase dada à inserção da agricultura familiar nos mercados aparece como uma fragilidade destes estudos.

Uma terceira vertente são os estudos sobre o sistema agroalimentar (SAA) (WILKINSON, 1989; GREEN, 1999; MALUF, 2004). O foco de análise, neste caso é o sistema alimentar, formado pelo conjunto das cadeias de produção alimentar, circulação e consumo. A prioridade da análise são as firmas líderes da industrialização de alimentos, da distribuição e do varejo (supermercados). Também as transformações nos padrões de consumo possuem grande valor analítico. Entendendo as estratégias destas firmas é possível prever os efeitos da sua ação sobre o conjunto do sistema.

Estudos sobre a dinâmica deste sistema têm se mostrado úteis para a compreensão da crise pela qual passa a agricultura familiar, e de resto o conjunto das pequenas e médias empresas envolvidas na produção, processamento e comercialização de alimentos. Além disso, há estudos com essa filiação teórica que buscam destacar as alternativas autônomas experimentadas por parcelas dos agricultores familiares ocupando nichos de mercado. Estes autores também têm estudado as possibilidades que se abrem através da segmentação crescente dos mercados de alimentos.

Observa-se nestes autores o esforço de realização de um diálogo com as abordagens que versam sobre desenvolvimento territorial (MALUF, 2004), que conferem importância substancial para a formação do capital social, como coalizões de atores (WILKINSON, 1997, 2004). O uso de abordagens de rede também é comum nos trabalhos desses pesquisadores, onde podem ser citados estudos sobre a importância dos relacionamentos em rede para as inovações na agricultura familiar, aprendizado e geração de confiança (WILKINSON, 2004). Com isso, estes autores concluem que, apesar das pressões estruturais a que os agricultores familiares e agentes do pequeno varejo estão submetidos, existem alternativas possíveis. É

trazido o exemplo das redes de agroindústrias familiares e aqui também se encaixa o caso das redes do pequeno varejo.

Inúmeros trabalhos têm sido realizados sobre experiências deste tipo, mas se percebe que há questões a serem esclarecidas, talvez através de outras perspectivas teóricas. Alguns se dedicam a mostrar o potencial produtivo, comercial e econômico das experiências, porém isso é feito através do manuseio simples de dados quantitativos, carecendo, portanto, de complementações com análises qualitativas. Isto seria importante para que se pudesse avançar na compreensão sobre as práticas empreendidas pelos agentes para tornar realidade aquilo que aparece como potencial. Agricultores e agentes do pequeno varejo lutam para não serem expulsos, mas como adquirem o poder (armas) para lutar? De onde vem a disposição destes agentes? Quais são as razões que levam essas redes a se desenvolverem em alguns lugares e em outros não? Por que há dificuldades nas relações entre agricultores familiares e agentes do pequeno varejo se ambos são submetidos ao mesmo tipo de pressão no sistema agroalimentar?

Há também inúmeros estudos de estilo descritivo, alguns com corte setorial e outros enfocando cadeias específicas. Neste caso os pesquisadores se contentam em fazer descrições detalhadas das relações entre atores, normalmente com enfoque restrito a aspectos técnicos e econômicos, sem maiores considerações sobre questões que envolvam as relações sociais e tudo que elas implicam, como os interesses, poder e dominação.

Face ao exposto, apesar da importância inegável destes estudos para que se possa conhecer aspectos destas organizações, eles carecem de análises das pressões estruturais e seus efeitos sobre as experiências em questão, o que limita, por exemplo, conclusões sobre a transformação e reprodução das mesmas.

Ao se buscar compreender, por exemplo, a importância da persistência do pequeno varejo, é necessário analisar a poder que este segmento tem para preservar sua fatia nos varejos locais e as razões disso. Por outro lado, também é importante analisar os efeitos da organização do pequeno varejo sobre o varejo tradicional, as feiras livres, entre outros. Se as redes favorecem ou não a preservação deste tipo de varejo, entre outros efeitos da presença delas nos varejos locais e os mercados a eles vinculados.

Questões como estas só podem ser respondidas se os atores não forem vistos como independentes do seu espaço social, o que será discutido mais a frente, na parte 2.5 (uma perspectiva teórica).

2.3.2 Limites teóricos para a compreensão das redes

Pela revisão que se fez dos estudos sobre as redes de cooperação, nota-se que a maior parte é na área da administração. Pode-se perceber que são muito úteis para o entendimento da importância adquirida por estas organizações nos últimos 20 anos. Cabe registrar em primeiro lugar que na maioria trata-se de pesquisas quantitativas. Através delas os pesquisadores buscam encontrar relações e regularidades entre atributos, o que os leva a oferecerem respostas eminentemente descritivas e historicamente muito específicas.

Notou-se também alguns limites teóricos quando o objetivo é explicar, por exemplo, a gênese das redes de cooperação, porque os atores cooperam, como estas organizações são construídas e as posturas que assumem nos espaços sociais em que participam.

Alguns destes estudos, por sua inspiração funcionalista, explicam o surgimento das redes como respostas adaptativas às condições do ambiente. Neste caso são enfatizados os aspectos reativos da ação social em detrimento da ação estratégica, a qual tem caráter intencional (MISOCZKY, 2003, p.18). Estas abordagens consideram o peso do ambiente institucional sobre os atores, mas não estão aparelhadas teoricamente para analisar a construção e mudança das instituições pela ação social.

Outro conjunto de estudos organizacionais apoia-se em abordagens sistêmicas, o que, na observação de Misoczky (2003, p. 10), também tem representado uma dificuldade em compreender processos socialmente construídos e, em grande medida, processos de mudança.

Granovetter (1985), também tem influenciado os estudos organizacionais sobre as redes de cooperação. Sua proposição é a de que os fenômenos econômicos devem ser estudados com a ajuda da sociologia, através do emprego de técnicas de análise de redes. No entanto nesta abordagem também não se encontra uma noção de *estrutura objetiva* capaz de resolver de forma coerente a problemática agente-estrutura, o que também entende-se como uma limitação para lidar com fatores estruturais como interesse e poder (SWEDBERG, 2004; BOURDIEU; 2003; FLIGSTEIN, 2001).

Outro autor que tem exercido influência sobre os estudos organizacionais trata-se de Giddens, pela possibilidade, através da teoria da estruturação, de se enfrentar a problemática da relação agente-estrutura. No entanto este autor incorpora a concepção parsoniana do poder como a capacidade de atingir resultados, como meio, ignorando que a obtenção de recursos de poder (capital) pode ser também um fim. Cabe que questione se o interesse em ter poder não

pode integrar a explicação da cooperação dos pequenos varejistas com organizações como as redes?

Por fim, a nova economia institucional (NEI) também tem sido bastante referida quando o objetivo dos pesquisadores é entender as razões dos atores para cooperar. Com esta perspectiva, as conclusões normalmente estão relacionadas a busca dos agentes por aumento de eficiência e adaptação às novas situações de mercado. Fligstein (2003), que tem uma visão crítica desta perspectiva, afirma que esta utiliza a eficiência como pressuposto: as firmas são soluções eficientes para problemas de organização colocadas pelo mau funcionamento dos mercados. Decorre deste raciocínio que em não havendo falhas de mercado as organizações deixariam de existir. O autor não acredita nisso, mesmo porque não é objetivo da NEI provar empiricamente esta questão da eficiência. Para o autor, as organizações são legitimadas não por conta de sua eficiência, mas pelos sentimentos dos atores organizacionais com relação a elas. A organização pode resultar de pressões formais e informais sobre os atores, ou para atender expectativas culturais da sociedade. Os atores competem não apenas por recursos e consumidores, mas também por poder e legitimidade institucional, por adequação econômica e social (DIMAGGIO, 2003).

Uma última crítica refere-se a forma como os mercados são tratados nestes estudos sobre as redes de cooperação. A tendência majoritária é de assumirem os mercados como externos às organizações: ou as pequenas e médias empresas se organizam ou serão controladas pelos mercados (BEST, 1990, p.130). Não é pensado, portanto, sobre a questão da interferência dos atores na estrutura dos mercados. Nota-se com isso a ausência das dimensões sociais, políticas e históricas na análise da cooperação. Isto é criticado por Bourdieu (2003), ao afirmar que em qualquer espaço social, seja ele uma empresa, organização sem fins lucrativos, movimento social, ou um mercado, há interesses, hierarquia, dominação e poder.

2.4 POR UMA PERSPECTIVA TEÓRICA CRÍTICA NA ANÁLISE DOS MERCADOS

A sociologia econômica traz novas luzes para a cena ao demonstrar que os mercados são socialmente construídos. Com isso os atores são trazidos para o palco, dotados de criatividade, interesses e disposição para lutar por seus interesses.

Sabe-se que na sociologia clássica predominam as perspectivas funcionalistas, onde as estruturas são retificadas e os atores aparecem como seguidores passivos dos ditames estruturais. Através desta perspectiva não se tem muito a fazer senão estudar a dinâmica das empresas líderes da indústria alimentar e do varejo e tentar deduzir o que irá acontecer com os atores mais frágeis ligados aos sistemas sociais.

No extremo oposto estão as teorias interacionistas, tratadas por Bourdieu (2003) como fenomenologia social, que dão vida aos atores, mas acabam subestimando as pressões exercidas pela estrutura sobre eles e desta forma deixam suas ações sem sentido.

Porém há perspectivas intermediárias, que propõem teorias para a ação social que levam em conta tanto a criatividade dos atores como as coerções institucionais a que eles estão expostos no meio social onde participam. São trazidas, portanto, as dimensões políticas, históricas e sociais para a análise, por exemplo, dos mercados. Não cabe neste momento aprofundar o assunto, já que isto é feito no capítulo 4 (quadro teórico). Porém é preciso sintetizar algumas ideias dada a importância do referencial teórico para a construção do problema e das hipóteses de pesquisa.

Pensar as redes dentro de um espaço social funcionando na forma de campo, no caso um mercado, traz para a análise teorias de poder, interesses, dominação e hierarquia, o que tende a enriquecer as respostas sobre o porquê e como estas organizações são construídas. Em uma análise com perspectiva bourdiana, há de se “reconhecer que tanto o sujeito quanto o objeto são construções sócio-históricas que precisam ser problematizadas” (MISOCZKY, 2003, p.26).

Diferente das abordagens antes apresentadas sobre cooperação, Bourdieu (1996) trata tais construções dentro de espaços sociais hierarquizados e de conflitos. Para o autor, a ação social é eminentemente coletiva e visa à defesa dos interesses de grupos que lutam entre si para aumentar o seu poder no espaço social, que funciona na forma de um campo. Ressalta-se que poder, para esta perspectiva, não é visto apenas como meio para obter resultados, mas também como um fim para os atores.

Bourdieu (1996) concorda com Marx sobre a existência de classes, mas discorda da tendência do marxismo de derivar mecanicamente a classe como ator político (ação coletiva) da classe objetiva (similaridade de posição). Para Bourdieu (1996), a proximidade no aspecto social é uma condição importante, mas isso não é o bastante para que haja classe. O autor considera que as classes existem no espaço social, ainda que em estado virtual, não como um dado, mas como “algo que se trata de fazer” (BOURDIEU, 1996, p.24). É preciso que haja trabalho de instauração. Outro autor que pensa de forma semelhante é Fligstein (2001), que

destaca o trabalho de atores estratégicos socialmente hábeis na instauração de grupos e da ação coletiva.

Cabe ainda rapidamente pontuar mais algumas noções que contam para a elaboração do problema de pesquisa.

Para Bourdieu (2003), interesse não se restringe ao econômico, à eficiência. O interesse é específico em cada campo e está voltado à aquisição de poder para os atores poderem disputar os capitais e ter capacidade de inclinar o jogo a seu favor. Nesta perspectiva, portanto, poder é uma categoria estruturante dos campos.

Um segundo ponto a destacar é a respeito da cooperação: por que os atores cooperam? Na perspectiva aqui apresentada, os atores formam grupos, primeiro porque estão próximos no espaço social. Mas também é preciso que haja interesses econômicos e não econômicos comuns e também que exista disposição e um projeto político, ou outro, que una os atores. É necessário, em síntese, que haja identidade entre os atores, a qual há de ser construída. Bourdieu afirma que para existir grupo há de ter um processo de instauração, que é teórico, prático – eminentemente político. Fligstein (2007) acrescenta que os grupos, para a sua construção e manutenção, são dependentes da ação estratégica de alguns atores que são socialmente hábeis em conseguirem que os outros cooperem.

Esta perspectiva traz as dimensões política, histórica e social para as arenas sociais que são os grupos e os espaços sociais em que participam. Distribuição desigual do capital, privilégios para alguns atores garantidos pelos arranjos institucionais, lutas pelos recursos entre os atores e dominação, são categorias analíticas presentes em qualquer espaço social: um grupo ou um mercado local onde grupos de interesse se afrontam.

Fligstein e Bourdieu focalizam a análise nas relações entre os grupos formados para a defesa dos seus interesses e a estrutura do espaço social em que participam (um território, um mercado). Seus objetivos estariam voltados para a reprodução de um quadro institucional que privilegia os atores dominantes, ou a contestação do mesmo pelos grupos dominados.

Encontrou-se na perspectiva rapidamente apresentada nestes parágrafos, fundamentos teóricos para percepções de que no mundo real a padronização não é uma fatalidade. Em um mesmo país percebe-se mercados locais dominados por um ou dois supermercados, mas também ocorrem casos em que tal concentração não se manifestou. É claro que isso pode ser uma questão de tempo, mas somente a pesquisa empírica poderá dar conta dessa questão e é isso que a sociologia econômica propõe, já que somente a história de um dado mercado, as correlações de força, a atuação do Estado, entre outros aspectos sociopolíticos poderão revelar concretamente porque a realidade apresenta-se diversificada e dinâmica.

Esta sociologia econômica vê o fato por outro ângulo, dado que entende os mercados como construções sociais. Deste modo, não são os mercados que dominam as empresas, porque a dominação, que está presente em qualquer espaço social e isso não é diferente nos mercados, é exercida por umas empresas sobre outras, através dos recursos (capitais) que elas controlam e das regras que regulam as interações.

Além disso, os mercados não são estáticos, já que suas regras e correlações de força podem ser modificadas pela ação dos agentes desafiantes, a invasão do mercado por agentes externos, ou pela ação governamental.

Este conjunto de teorias e conceitos serão aprofundados no capítulo 3 (quadro teórico).

2.5 O PROBLEMA DE PESQUISA

Da questão inicial, que indagava sobre a possibilidade de ocorrerem relações de cooperação entre dois tipos de atores dominados nos mercados locais de alimentos, que são os agricultores familiares pouco capitalizados e os pequenos comerciantes varejistas, evoluiu-se para uma questão mais adequada ao referencial teórico aqui esboçado.

Pensando os mercados locais como espaços sociais funcionando na forma de campos, onde atores dominantes (empresas líderes) e desafiantes (dominados) lutam para reproduzir a estrutura que privilegia os primeiros, ou transformá-lo, de modo a que possa vir a beneficiar os segundos, cabia identificar ações coletivas no pólo dominado. Viu-se esta possibilidade nas redes formadas por pequenos comerciantes varejistas – os minimercados, normalmente situados em bairros de classe trabalhadora, com no máximo sete caixas registradoras (*check-outs*). Sobre estes agentes e a relação deles com os agricultores familiares é que o problema de pesquisa foi construído.

Os mercados são construídos socialmente, portanto, sustentam-se sobre relações sociais e participar de um mercado exige que os atores estejam de acordo com as regras que regem os relacionamentos. Sua estrutura institucional (regras de funcionamento) tende a se reproduzir, reproduzindo o *status quo*, mas as vezes (raramente) este pode ser desafiado por organizações surgidas no pólo dominado, no caso dos mercados, pela invasão de empresas de fora do mercado e pela ação dos governos.

Por haver uma tendência de grande parte dos trabalhos acadêmicos, principalmente no âmbito da economia, mas também sociológicos, em subestimar a capacidade de reação dos

atores situados no pólo dominado, entende-se que é interessante colocar a hipótese reprodutivista à prova.

O problema de pesquisa fica então assim construído: *como as redes do pequeno varejo influenciam o funcionamento dos mercados locais de alimentos?*

As mudanças que se pretende analisar não tratam necessariamente de revoluções no campo, ou inversão de hierarquia e regras de funcionamento. Entende-se como mudanças na estrutura de poder o fato de pequenos comerciantes varejistas (associações mais conhecidas por redes) conseguirem conquistar fatias de mercado que estavam (ou estão) na mão de grandes cadeias supermercadistas internacionais e nacionais, ou adquirirem poder para imporem-se nas negociações com grandes indústrias e empresas atacadistas de alimentos.

Para formular a hipótese principal da pesquisa foi necessário fazer um recorte no tema central da construção social do mercado. O que a sociologia econômica afirma, em síntese, é que os mercados são socialmente construídos, o que significa dizer que oferta e demanda são socialmente construídas, ou que os indivíduos não decidem isoladamente o que comprar e o que vender, ou como proceder em uma e outra situação. As decisões dependem dos outros, dos interesses e do volume de poder da contraparte.

Sabe-se que as organizações que se formam no varejo, as redes, conforme seus objetivos e o poder que conseguem acumular, influenciam tanto a construção da demanda (comportamento de compra dos consumidores) como da oferta. Esta pesquisa, no entanto, centra-se nas implicações destas organizações do pequeno varejo na construção da oferta, ou seja, no que e como elas influenciam o comportamento dos fornecedores.

2.5.1 Hipótese principal

As redes do pequeno varejo influenciam o funcionamento dos mercados alimentares locais, como o de FLV, na medida em que, pela ação coletiva, tornam-se atores econômicos fortes o bastante para influenciar na estruturação dos varejos locais e, através disso, modificam-se as relações entre varejistas e fornecedores ligados aos circuitos locais/regionais de produção, circulação e consumo.

Busca-se destacar na hipótese principal que o poder relativo que algumas redes conseguem conquistar nos mercados pela ação coletiva e a capacidade (pelos recursos e

habilidades sociais) adquirida para disputar fornecedores com atores poderosos e para conquistar a cooperação e fidelidade destes fornecedores, são variáveis que podem explicar a influência das redes no comportamento dos fornecedores e, com isso, na construção da oferta alimentar.

A seguir são apresentadas hipóteses secundárias para cada uma destas variáveis. As três primeiras visam orientar a pesquisa na busca da compreensão do processo de construção das redes, do seu impulso inicial à sua ascensão nos mercados locais. Já a quarta hipótese visa orientar no sentido de se buscar conhecer os elementos que explicariam a participação destas organizações na construção social dos mercados alimentares, focalizando, por opção de recorte analítico, a relação “varejista – fornecedor”.

2.5.2 Hipóteses secundárias

- a) O processo de instauração das redes tem por base o auto-reconhecimento dos pequenos comerciantes varejistas como pertencentes a uma posição dominada no espaço social (mercado de alimentos) e a convicção de que agindo coletivamente eles conseguem preservar suas posições estruturais nos varejos locais.
- b) A manutenção e fortalecimento das redes é tributária do crescimento do interesse dos atores em participar mais ativamente do jogo do mercado (enfrentamento com os concorrentes e fornecedores) e da crença na ação coletiva como forma de alcançar tal objetivo.
- c) A rede tem tanto mais poder quanto mais conseguir que os atores ponham os seus recursos (capital comercial, tecnológico, social etc.) à disposição da organização para sua utilização nas relações com os fornecedores (variável dependente: poder; variável independente: recursos).
- d) Quanto maior o sucesso da rede na construção de sistemas de abastecimento eficazes e estáveis, mais competitiva ela se torna no varejo local e maior é a probabilidade de sobrevivência do pequeno varejo.

2.5.3 Objetivo Geral

Estudar os processos de construção das redes do pequeno varejo e das relações entre estes varejistas e os fornecedores, a fim de entender como elas se tornam atores importantes nos mercados locais de alimentos e as implicações da mudança de *status* deste segmento do varejo e da sua forma de agir (ação coletiva) na construção social destes mercados, especialmente o de FLV.

2.5.4 Objetivos Específicos

a) Identificar as razões e motivações sócio-históricas para que os pequenos comerciantes varejistas construam redes de cooperação.

b) Identificar os fatores que motivam os atores participantes das redes a cooperar com o projeto, especialmente confiando seus recursos à organização como condição para formar o capital social da mesma.

c) Conhecer quais são os principais recursos que conferem poder à rede nas suas relações com concorrentes e fornecedores e a forma como são conseguidos.

d) Analisar o processo de construção (recursos utilizados e as habilidades dos negociadores) das relações entre as redes e os fornecedores, especialmente os produtores de FLV, e a importância disso para a competitividade destes varejistas no mercado.

3 QUADRO TEÓRICO

O referencial teórico para este estudo se insere no tema da construção social dos mercados, que é central para a sociologia econômica. Este capítulo está dividido em três partes: na primeira busca-se apresentar os aspectos centrais da teoria de Pierre Bourdieu, dado que a sua visão da sociedade dividida em espaços sociais relativamente autônomos, denominados campos, oferece um lastro teórico instigante para se pensar os mercados como construções sociais, situando-se no meio termo entre teorias objetivistas (estruturalismo, funcionalismo) e subjetivistas (fenomenologia, interacionismo, teoria da ação racional); na segunda parte apresenta-se brevemente a ideia da construção social dos mercados, da sociologia econômica, a posição de Bourdieu sobre o campo econômico e a proposição de Fligstein sobre os mercados como campos sociais; e na terceira busca-se apreender o que estes atores pensam sobre a ação coletiva.

3.1 A TEORIA DA PRÁTICA DE BOURDIEU

Bourdieu, desde os seus primeiros trabalhos sobre a sociedade Cabila, na Argélia, buscou desenvolver métodos de pesquisa que possibilitassem não ter que optar entre o objetivismo estruturalista ou o subjetivismo idealista.

Vale salientar que a epistemologia objetivista (estruturalismo, culturalismo, marxismo estrutural) sugere que o pesquisador deva buscar entender o *modus operandi* do espírito humano, o que deve resultar do desenvolvimento de um pensamento propriamente objetivo. O pressuposto epistemológico é de que nas estruturas da sociedade existem leis que dirigem a ação dos atores e que é possível conhecê-las por métodos objetivos.

O projeto objetivista, portanto, é o de entender, pela aplicação de uma metodologia apropriada, a maneira que o comportamento humano é determinado por estruturas culturais, sociais e psicológicas.

No entanto é duvidoso que este tipo de objetividade seja possível nas ciências sociais. Johnson (1995, p.160) argumenta que “ grande parte do que estudamos, de sistemas sociais aos papéis que desempenhamos na vida, é socialmente construído e, portanto, inobservável sem o uso de ideias que em si são socialmente formadas”.

Bourdieu e Wacquant (1992, p.3) veem nesta perspectiva epistemológica riscos de “[...] reificação das estruturas que constrói, tratando-as como entidades autônomas dotadas da faculdade de agir como agentes históricos”. Isso porque o método limita-se a encontrar as regularidades da vida social, sem avançar no entendimento da sua gênese. Assim facilmente o modelo da realidade é confundido com a realidade do modelo e as práticas são vistas como simples execução do modelo construído pelo analista. Segundo Ortiz (1983, p.11), desta forma a ação é compreendida como subproduto de uma abstração: a sociedade, a estrutura, a língua.

Apesar disso Bourdieu vê aspectos positivos neste ponto de vista, especialmente no fato dele romper com a percepção comum e com isso “[...] destruir a ilusão de transparência do mundo social” (LOYOLA, 2002, p. 71).

O subjetivismo contrutivista (teoria interacionista, teoria da ação racional), ao contrário do objetivismo estruturalista, toma o caminho inverso para compreender a objetividade social. Seu pressuposto epistemológico é o de que “[...] a realidade social é uma consecução contingente e contínua de atores sociais competentes que constroem continuamente o seu mundo social através de práticas organizadas da vida quotidiana”. (GARFINKEL, 1967 *apud* WACQUANT, 1992, p. 4). Sendo assim esta perspectiva concentra-se nos detalhes concretos do que acontece entre os indivíduos na vida diária, ao invés dos grandes sistemas sociais do objetivismo.

A importância que Bourdieu confere a esta perspectiva está no fato dela dar vida aos atores.

[Ela revela] a contribuição que o saber cotidiano e a competência prática trazem à produção contínua da sociedade; dá um lugar de honra ao agente e ao sistema socialmente aprovado de tipificações e de pertinência através do qual os indivíduos investem de sentido o seu mundo vivido. (BOURDIEU; WACQUANT, 1992, p. 4).

Desta forma esta epistemologia ergue-se como uma alternativa ao determinismo estruturalista.

No entanto esta perspectiva também recebe críticas, especialmente por subestimar as pressões estruturais sobre as decisões e ações. Na visão de Pinto (2000, p. 25), “[...] a fenomenologia não pode ir além de uma descrição daquilo que caracteriza propriamente a experiência vivida, isto é, a apreensão deste mundo como evidente, como assentado [...]”.

Bourdieu, por sua vez, observa que para se opor ao estruturalismo é promovida uma espécie de marginalismo social, com a subestimação de conceitos objetivos de entidades

como sociedade, classes. A crítica é que, sendo essas estruturas concebidas como simples agregação de estratégias e atos de classificação individuais, “proíbe-se de dar razão à sua persistência [reprodução] tal como à das configurações objetivas que estas estratégias perpetuam ou desafiam” (BOURDIEU; WACQUANT, 1992, p.4). O ponto central da crítica é que não incorporando as estruturas na análise os atores ficam sem ter contra o que ou a favor do que lutar e assim a construção da realidade torna-se sem sentido. Por essa razão o subjetivismo não consegue explicar por que e a partir de que princípio o trabalho de produção da própria realidade é produzido. A proposição de Bourdieu para não ter que escolher entre extremos é assumir epistemologicamente que “os agentes sociais constroem a realidade social, individualmente mas também coletivamente [...]” (BOURDIEU; WACQUANT, 1992, p.4). A partir desta perspectiva epistemológica o autor sugere os termos *construcionismo estruturalista*, ou *estruturalismo construtivista*, para caracterizar o seu trabalho, por entender que expressam a articulação dialética que ele busca fazer entre o estruturalismo e o subjetivismo em sua teoria.

Campo e *habitus* foram conceitos-chave criados por Bourdieu para dar conta das investigações dos fenômenos sociais com rigor teórico, sem ter que optar por um ou outro pólo clássico das ciências sociais.

3.1.1 O Conceito de *habitus*

A noção de *habitus* é necessária para o conhecimento da prática dos agentes, que para Bourdieu não se resume ao simples cumprimento de regras da sociedade, ou ao efeito mecânico de pressões exercidas por causas externas, como é próprio do estruturalismo. Mas o autor também não aceitava a ideia de ação espontânea, livre e consciente, baseadas no subjetivismo, como são os casos das teorias interacionistas e da ação racional, da economia neoclássica. O autor defende a ideia de que as ciências sociais não precisam escolher entre dois pólos (conhecimento subjetivista/objetivista; micro análise/macro análise).

Mas para isso necessitava de um conceito capaz de fazer a mediação entre ação social e estrutura. Com a noção de *habitus* Bourdieu pretende fazer uma teoria disposicional¹ da

¹ A palavra disposição parece particularmente apropriada para exprimir o que recobre o conceito de *habitus* (definido como sistema de disposições): com efeito, ele exprime, em primeiro lugar, o resultado de uma ação organizadora, apresentando então um sentido próximo ao de palavras tais como estrutura; designa, por outro

ação capaz de reintroduzir na antropologia estruturalista a capacidade inventiva dos agentes (WACQUANT, 2007, p. 5).

Habitus é uma noção que já foi usada com diversos sentidos, desde Aristóteles², mas em Bourdieu é que se encontra a mais completa renovação sociológica do conceito

[...] elaborado para transcender a oposição entre objetivismo e subjetivismo: o *habitus* é uma noção mediadora que ajuda a romper com a dualidade de senso comum entre indivíduo e sociedade ao captar a interiorização da exterioridade e a exteriorização da interioridade, ou seja, o modo como a sociedade se torna depositada nas pessoas sob a forma de disposições³ duráveis, ou capacidades treinadas e propensões estruturadas para pensar, sentir e agir de modos determinados, que então as guiam nas suas respostas criativas aos constrangimentos e solicitações do seu meio social existentes. (WACQUANT, 2007, p. 6).

Através deste conceito Bourdieu explicita sua visão de que as pessoas, individualmente ou coletivamente, não agem descoladas do seu meio social, porque este deposita-se nelas constringendo-as e solicitando determinados comportamentos. Mas isto ocorre dessa forma não devido a algum aparato estrutural, já que a prática não se resume a um precipitado mecânico de ditames estruturais. Mas também não é o resultado da perseguição intencional de objetivos pelos indivíduos. Bourdieu entende que ela é um meio termo entre o subjetivismo e o objetivismo, ou seja,

lado, uma maneira de ser, um estado habitual (em particular do corpo) e, em particular, uma predisposição, uma tendência, uma propensão ou inclinação. (ORTIZ, 1983, p.61).

² As raízes do conceito de *habitus* se encontram na noção de *hexis* desenvolvida por Aristóteles em sua doutrina da virtude, e que significa um estado de caráter moral adquirido, porém entranhado, que orienta os sentimentos e desejos humanos numa determinada situação e, portanto, também orienta a conduta humana. Este mesmo termo foi traduzido para o latim como *habitus* (particípio passado do verbo *habere* - ter ou segurar) por Tomás de Aquino, no século XIII, em sua *Suma Teológica*. Com Tomás este conceito passou a ter um sentido de capacidade de crescimento pela atividade ou, ainda, de disposição durável suspensa entre potência e ação propositada. Depois de Aristóteles e Tomás, o termo foi usado por Émile Durkheim em seu curso *Evolução pedagógica na França* (1904 - 1905). Max Weber o utilizou na discussão sobre o ascetismo religioso em *Economia e sociedade* (1918) e Thorstein Veblen o utilizou em *A teoria da classe ociosa* (1899). O termo ressurgiu na fenomenologia, principalmente na obra de Edmund Husserl, que chamou de *habitus* o conduto mental entre experiências passadas e ações futuras. Outros autores que também usaram o termo no decorrer da história foram Alfred Schütz, com a noção de 'ser habitual'; Merleau-Ponty, em sua análise do "corpo vivido" como mola silenciosa do comportamento social; Norbert Elias (1937), fala de um *habitus* psíquico das pessoas 'civilizadas', em seu clássico *O processo civilizador* (WACQUANT, 2007, p. 12).

[...] produto de uma relação dialética entre a situação e o *habitus*, entendido como um sistema de disposições duráveis e cada momento como uma matriz de percepções, apreciação e ações e torna possível cumprir tarefas infinitamente diferenciadas, graças à transferência analógica de esquemas adquiridos numa prática anterior (BOURDIEU, 1972 *apud* WACQUANT, 2007, p. 7).

Aqui fica claro que o *habitus* é produto da história dos agentes no seu meio social, meio este que igualmente se transforma continuamente.

Habitus é um corpo socializado, corpo estruturante, corpo que incorporou as estruturas (oriundas do trabalho histórico de gerações sucessivas) imanentes de um mundo, de um campo, e que estrutura tanto a percepção como a ação neste mundo (BOURDIEU, 1972 *apud* WACQUANT, 2007, p. 7).

Habitus designa uma competência prática, adquirida na e para a ação, que opera sob o nível da consciência. Ele resume uma aptidão não natural, mas social, por isso variável através do tempo, do lugar e, sobretudo, através das distribuições de poder. Ele age sobre vários domínios da prática. Wacquant (2007) dá o exemplo do consumo – na música, desporto, alimentação, mobília; nas escolhas políticas etc. É o *habitus* que faz com que nos vários domínios as escolhas de um indivíduo tenham uma regularidade (ou lógica). No domínio da economia, por exemplo, os indivíduos agem como se fossem movidos por uma racionalidade econômica calculista. Mas Bourdieu afirma que os agentes agem desta forma não porque são racionais, mas porque têm razões para agirem assim, porque isso faz sentido para eles. Portanto, eles são razoáveis e agem como estão acostumados a agir, e com considerável chance de êxito (RAUD, 2007, p.217).

O *habitus* é durável e tende a se reproduzir, mas não é estático e eterno. Portanto, Bourdieu não sugere que haja um reprodutivismo estrutural. Mas as mudanças são lentas, pois são produzidas na relação dialética entre o agente e a estrutura, e o normal é que os agentes não tenham disposições deslocadas da estrutura.

Como ocorrem as transformações? Segundo Wacquant (2007, p. 7), “[...] as disposições são socialmente montadas e podem ser corroídas, contrariadas ou mesmo desmanteladas pela exposição a novas forças externas.” Mas este processo normalmente é lento, porque apesar do *habitus* não ser estático, ele possui uma inércia incorporada, a qual faz com que os esquemas incorporados na infância tenham um peso muito grande ao longo da vida. Esses esquemas, que podem ser representados por camadas sobrepostas, funcionam

como um prisma através do qual as últimas experiências são filtradas. Por isso as mudanças no *habitus* são lentas, necessitando por vezes várias gerações para que ocorram.

Através do conceito de *habitus* é possível entender porque durante um tempo agricultores e pequenos comerciantes tradicionais agiam como se estivessem deslocados do cosmo capitalista criado pela ação da grande indústria alimentar e dos supermercados modernos. Isto acontece porque a longa experiência histórica que tiveram, baseadas em relações de troca orientados por regras tradicionais, durante um tempo e que pode perpassar gerações, continua incorporada nas camadas mais profundas do *habitus* filtrando as mensagens que chegam do novo ambiente. Claro que as aptidões são sociais, mas muitas vezes parecem naturais, quando, mesmo impensadas, as ações obedecem a regras partilhadas em um dado meio social.

O comportamento (racional) egoísta de um investidor, por exemplo, parece ser uma aptidão natural, todavia resulta de disposições adquiridas pela incorporação no seu *habitus* das estruturas da economia de mercado. Com esse comportamento ele também está ajudando a economia de mercado (estrutura) se reproduzir, pois o *habitus*, além de estruturado, é estruturante. O mercado, como é definido pela economia, só funciona porque os agentes acreditam nele e esta crença é produto do *habitus*.

Percebe-se o quanto o conceito de *habitus* é capaz de fazer a mediação entre objetivismo/subjetivismo, pela forma como ele articula dialeticamente o agente e a estrutura social.

Contra o estruturalismo, então, a teoria do *habitus* reconhece que os agentes fazem ativamente o mundo social através do envolvimento de instrumentos incorporados de construção cognitiva. E contra o subjetivismo, afirma que estes instrumentos foram eles próprios feitos pelo mundo social (BOURDIEU, 1997 *apud* WACQUANT, 2007, p.8). Aqui está a essência da noção de *habitus*, que reconcilia a pressão do mundo social sobre o agente e deste sobre o mundo social, transformando-o ou reproduzindo-o.

O *habitus* de todos os indivíduos que foram submetidos a condicionamentos similares, ou que participam de um espaço social semelhante, realizam ações semelhantes, bem como também partilham de juízos semelhantes. Assim, pode-se falar de um *habitus* burguês, um *habitus* masculino, um *habitus* popular, erudito, de comerciante tradicional ou capitalista moderno, de um camponês ou um empresário rural.

Porém, segundo Wacquant (2007, p. 8), o *habitus* também fornece um princípio de individualização, porque “cada pessoa, ao ter uma trajetória e uma localização únicas no mundo, internaliza uma combinação incomparável de esquemas”.

O *habitus* é estruturado pelo meio social ocupado pelo agente no passado e também é estruturante de ações e representações (forma de ver o mundo). Por isso é o *habitus* que guia as escolhas e as ações, as quais “[...] assumem o caráter sistemático de estratégias mesmo que não sejam objetivamente orquestradas sem serem o produto da atividade organizadora de um maestro” (BOURDIEU, 1980 *apud* WACQUANT, 2007, p. 8).

A partir disso Bourdieu enuncia sua crítica ao postulado neoclássico do ator econômico como um indivíduo egoísta, maximizador e dotado de racionalidade econômica, que persegue objetivos claros. O sociólogo “[...] opõe-se ferozmente ao finalismo das filosofias da consciência que situam a mola da ação nas escolhas voluntaristas dos indivíduos”. (BOURDIEU; WACQUANT, 1992, p. 11). Como percebe Raud (2007, p.217), um princípio importante da ação extraída do conceito de *habitus* é que os atores querem (têm libido para) apropriar-se do máximo do capital específico de cada campo, que se refere ao capital econômico, no campo econômico.

Visto desta forma, o estímulo para a ação tem origem nos campos, cada um com seus capitais específicos mais valiosos, que são disputados pelos agentes por serem eles que lhes conferem poder, possibilitando-lhes ascensão na hierarquia do campo.

Contra o economicismo, Bourdieu observa que no campo da produção cultural, por exemplo, “[...] as ações que visam ao lucro material são sistematicamente desvalorizadas e negativamente sancionadas” (BOURDIEU; WACQUANT, 1992, p. 12).

Até aqui o *habitus* foi apresentado teoricamente, mas Wacquant (2007) alerta para alguns erros cometidos por pesquisadores ao utilizar o conceito de *habitus* de forma pouco crítica, ou apressando-se nas conclusões:

1. O *habitus* não é réplica de uma única estrutura social, mas sim um conjunto dinâmico de disposições em camadas sobrepostas, que grava, armazena e prolonga a influência dos diversos ambientes sucessivamente encontrados na vida de uma pessoa. Portanto, é preciso reconstruir toda a trajetória do agente para poder elucidar as estruturas sociais do seu *habitus*.

2. O *habitus* não é necessariamente coerente e unificado, o que torna possível que sejam geradas ações irregulares e incoerentes entre si. Isto porque depende da compatibilidade e do caráter das situações sociais que o produziram ao longo do tempo, podendo esses universos serem regulares ou irregulares. Mas isso só poderá ser percebido ao reconstruir-se a história do *habitus*.

3. O *habitus* não está necessariamente de acordo com o mundo social em que evolui. Bourdieu avisa que o modelo quase perfeito do *habitus* reproduzindo as estruturas só é válido

quando as condições de produção do *habitus* são idênticas ou homólogas a suas condições de funcionamento. O fato do *habitus* falhar, sendo incapaz de gerar práticas em conformidade com o meio, constitui um dos principais impulsionadores de mudanças, ou inovações.

4. Por fim, o *habitus* não é um mecanismo auto-suficiente de geração da ação. Ele opera como uma mola que necessita de um gatilho externo, que é dado pelo campo – ou as disputas no interior do mesmo, como se verá a seguir.

Na prática da pesquisa, o *habitus* é um conceito construído cuja finalidade é

Designar uma postura de investigação, ao apontar um caminho para escavar as categorias implícitas através das quais as pessoas montam continuamente o seu mundo vivido [informando a pesquisa empírica] demonstram que a convocação e o emprego dos esquemas cognitivos e motivacionais que compõem o *habitus* é acessível à observação metódica. (WACQUANT, 2007, p. 10).

3.1.2 A teoria dos campos

A noção de campo, segundo Wacquant (1992, p. 8), foi desenvolvida por Bourdieu para “explodir a visão oca de sociedade, conferindo-lhe nova significação”.

Uma sociedade diferenciada não forma uma totalidade única, integrada por funções sistemáticas, uma cultura comum, conflitos inter cruzados ou uma autoridade global, mas consiste em um conjunto de espaços de jogos relativamente autônomos que não podem ser remetidos a uma lógica social única, seja aquela do capitalismo, da modernidade ou da pós-modernidade. Cada um desses espaços constituem um campo - econômico, político, cultural, científico, jornalístico etc. (WACQUANT, 1992, p. 8).

A noção de campo também objetiva compreender a sociedade, ou espaço social, como prefere Bourdieu, como “[...] espaço de conflitos e de concorrência no qual os concorrentes lutam para estabelecer o monopólio sobre a espécie específica do capital pertinente ao campo – autoridade cultural, no campo artístico; científica, no campo científico; [econômica, no campo econômico] etc.” (LOYOLA, 2002, p.67).

Um efeito inicial que se pode perceber ao considerar a sociedade desta forma é o de escapar do economicismo, que busca explicar tudo pela racionalidade econômica dos agentes. Bourdieu (2003, p. 18), criticando a noção de agente racional da economia neoclássica, sugere

que “[...] só uma forma muito particular de etnocentrismo, que se disfarça de universalismo, pode induzir a dotar universalmente os agentes de uma atitude para um comportamento econômico racional, desviando com isso a questão das condições econômicas e culturais de acesso à dita atitude (assim constituída em norma) [...]”.

Outra questão refere-se ao interesse, que não restringe-se ao interesse pelo lucro econômico (dinheiro), pois “cada campo, ao se produzir, produz uma forma de interesse, que, do ponto de vista de outro campo, pode parecer desinteresse. [...] há tantas formas de libído, tantos interesses, quanto há de campos” (BOURDIEU, 1996, p. 149).

O capital disputado em cada campo é aquele que dá autoridade, o que tem mais significado no interior de cada campo. Para explicar essas distinções, Bourdieu acompanha Marx quanto à noção de capital como relação social, cuja posse do mesmo confere poder ao agente. Mas como, para Bourdieu, a economia é um entre os tantos campos existentes, ele expandiu o conceito de capital para outras formas de riqueza, como o capital cultural, no campo da cultura; o capital político, no campo da política; o capital religioso, no campo da religião, entre outros. Também foram formulados outros conceitos de capital, como o capital social e o simbólico, os quais serão melhor definidos mais a frente.

A noção de campo traz uma analogia com um campo magnético, ou seja, “[...] é um sistema estruturado de forças objetivas, uma configuração relacional que é dotado de uma gravidade específica, capaz de impor sua lógica a todos os agentes que nele penetram (LOYOLA, 2002, p. 67).

Estar em um campo (econômico, político, científico) é conhecer e aceitar as regras do jogo, ou seja, estando no pólo dominante ou no dominado. As disputas (lutas) pelos capitais mais nobres de cada campo são permanentes. Nas palavras de Ortiz (1983, p 85), “[...] o princípio do movimento perpétuo que agita o campo reside na própria luta, que, sendo produzida pelas estruturas constitutivas do campo, reproduz as suas estruturas e hierarquia”. Diante disso, se o sujeito é produtor de bens econômicos, o capital que ele busca é o econômico, portanto ele precisa inserir-se neste campo, porque somente nele são gerados os capitais almejados.

Já o campo cultural é refratário ao capital econômico, pois “[...] o que importa para ele é a estima dos pares, o desinteresse aparente, a distância em relação aos valores mercantis” (LOYOLA, 2002, p. 68).

Um caso que poderia ser analisado a partir desta noção é a reivindicação de ONGs para que o conhecimento gerado por elas seja considerado científico. Todavia, para que isto possa ocorrer teriam que se dispor a participar do campo científico, aceitando suas regras, na

busca por legitimação (ALMEIDA, 1999). Isso ocorre porque o campo funciona “[...] como um prisma, refratando as forças externas, em função de sua estrutura interna” (LOYOLA, 2002, p. 67).

Quando Bourdieu desenvolveu o conceito de campo, o fez porque discordava da ideia de que as sociedades avançadas formam um cosmo unificado, pois as vê como “entidades diferenciadas, parcialmente totalizadas, compostas por um conjunto de campos [os quais] não são auto-regulados, compostos, cada um, com os seus dominantes e dominados” (BOURDIEU; WACQUANT, 1992, p. 19).

Ao contrário do que alguns críticos afirmam, a teoria de Bourdieu não pode ser acusada de reprodutivista, dado que os campos não são estruturas fixas e auto-reguladas e sua hierarquia e regras são constantemente contestadas e desafiadas. O campo, portanto, é dinâmico e o movimento que o agita provém da luta entre os agentes dominantes e desafiantes. Cabe observar que entre os dominantes e desafiantes também há disputas e conflitos, o que é uma constante em qualquer espaço social, mesmo que haja identidade entre os participantes. Todavia entre aqueles que encontram-se estruturalmente mais próximos há maior probabilidade de que sejam construídas coalizões, grupos ou classes, o que será analisado mais a frente.

Bourdieu também discorda da ideia de que existam instituições perpétuas regulando o mundo social, bem como das ideias fatalistas, “[...] segundo as quais toda a ação coletiva é em vão uma vez que se revela incapaz de corrigir as desigualdades presentes [...] e que esse mundo evolua segundo as leis imanentes [à sociedade] que as ações humanas não podem modificar” (BOURDIEU; WACQUANT, 1992, p.19).

As instituições, entendidas como regras formais e informais, que incluem cultura, costumes e tradição, expressam relações históricas que são frequentemente desafiadas politicamente. Tais regras são, portanto, produzidas em ambientes hierarquizados e conflituosos, que são os campos.

Fazendo uma síntese do que foi apresentado até aqui, pode-se apreender que assim como o *habitus*, a noção de campo constitui-se em uma construção teórica que objetiva dar uma direção à pesquisa alternativa ao estruturalismo e ao subjetivismo. Todavia, como foi salientado na seção 2.1, a teoria de Bourdieu também contempla aspectos de ambos.

Desta forma, um espaço social pode ser tratado analiticamente como um campo quando: a) houver interesses específicos; b) regras próprias e disposições; c) disputa de poder e distribuição desigual do capital entre os agentes; d) interesse comum pela existência do campo (ORTIZ, 1983, p. 85).

3.1.2.1 Campo: um espaço de dominação e de lutas

A partir dessa perspectiva que se está desenvolvendo, campo é um espaço onde há conflitos e as lutas ocorrem porque no mundo social (cada campo que o compõe) existe divisões objetivas entre dominantes e dominados. Mas o que nos diz que determinados agentes ocupam posição de dominantes ou de dominados no espaço social?

Pela perspectiva bourdiana, isso é definido pela distribuição dos recursos socialmente eficientes, ou seja, os capitais que conferem autoridade em cada campo, os quais “são gerados no processo de diferenciação e autonomização do campo. Os diferentes tipos de capital que surgem são, simultaneamente, instrumentos e objetos de disputa” (BOURDIEU, 1996, p. 15).

Os principais capitais são:

Capital cultural – associado ao conhecimento e tendo na posse de títulos escolares uma de suas manifestações culturais. Todavia, conforme Bourdieu, “[...] ele vai além, caracterizando-se também como um conhecimento informal que se constitui a partir dos costumes e hábitos de cada pessoa e grupo social” (BOURDIEU 1998, p. 74).

Esse capital, segundo Bonewitz (2005, p. 53), “[...] pode existir sob três formas: em estado incorporado, como disposição duradoura do corpo (por exemplo, a facilidade de expressão em público); em estado objetivado como bem cultural (a posse de quadros, de obras); em estado institucionalizado, isto é, socialmente sancionado por instituições, como os títulos acadêmicos”. Quanto mais desse capital o agente possuir, mais condições ele tem de galgar posições mais altas na estrutura social.

Capital simbólico – reside no controle de recursos simbólicos baseados sobre conhecimento e o reconhecimento. Neste sentido ele tem relação com a boa reputação que uma pessoa ou instituição possui em um campo específico, e na maioria das vezes está associada à posse dos outros tipos de capital. Em se tratando de uma instituição, ele está relacionado à imagem da marca, fidelidade à marca, etc.⁴, poder que funciona como uma forma de crédito, ele supõe a confiança ou a crença dos que lhe estão submetidos porque estão dispostos a atribuir crédito (BOURDIEU, 2003, p. 239).

⁴ Os capitais financeiro, técnico e comercial existem ao mesmo tempo sob a forma objetivada (equipamentos, instrumentos, etc.) e sob a forma incorporada (competência, habilidades, etc.).

Capital social – refere-se ao conjunto dos recursos mobilizados (capital financeiro e também informações, etc.) através de uma rede de relações mais ou menos extensa e mais ou menos mobilizável, que proporciona uma vantagem competitiva ao garantir aos investimentos rendimentos mais altos. Considera não só a rede de relações, caracterizada em sua extensão e viabilidade, mas também o volume de capital de diferentes espécies que permite mobilizar por procuração (e, ao mesmo tempo, os benefícios diversos que pode proporcionar: participação em projetos, acesso a decisões importantes, oportunidades de investimentos financeiros etc.) (BOURDIEU, 2003, p. 239).

O volume do capital social de um indivíduo é definido em função da amplitude de seus contatos sociais e principalmente da qualidade desses contatos, ou seja, da posição social (volume de capital econômico, cultural, social e simbólico) das pessoas com quem ele se relaciona (NOGUEIRA, 2004, p. 51).

A formação do capital social conecta-se diretamente ao *habitus* - as atitudes, concepções e disposições compartilhadas pelas pessoas geralmente pertencentes à mesma classe – em virtude de configurar redes sociais de relacionamentos entre os agentes. O volume de capital que uma pessoa comanda depende da rede de relações que ela pode efetivamente mobilizar e do volume do capital (econômico, cultural, político ou simbólico) associado a cada uma daquelas às quais está ligada.

Outra propriedade deste capital é que ele tende a ser transformado em capital econômico, político e mesmo cultural, porque os agentes obtêm vantagens econômicas por participarem em certos grupos e círculos.

Capital econômico – fundado na apropriação de bens materiais constituído pelos diferentes fatores de produção (terra, fábricas, trabalho) e pelo conjunto de bens econômicos (renda, patrimônio, bens materiais).

Este capital está estreitamente vinculado ao capital cultural e social. Juntamente com o capital cultural eles formam a base principal para a determinação e reprodução das posições dos agentes no espaço social. Para a acumulação de capital econômico os investimentos culturais e na construção ou manutenção de relações sociais de curta e longa duração pode ser altamente lucrativo⁵.

Voltando à questão da hierarquia nos campos, está claro que a condição de ser um agente dominante está diretamente relacionada com a estrutura e o volume do seu capital.

⁵ Na seção 2.2.2, referente a discussão dos mercados sob o enfoque da sociologia econômica serão discutidos outros tipos de capital importantes neste campo.

Sendo assim, os agentes dominantes são aqueles que possuem o máximo de capital eficiente ao seu campo específico. Por outro lado, no pólo dominado estão aqueles agentes que não dispõem, ou contam com poucos recursos para galgarem melhores posições no campo.

Levando esta noção para a análise das estratégias dos agentes, veremos que as mesmas são limitadas pela posição que os agentes ocupam no interior do campo. Segundo ORTIZ (1983, p. 15), “[...] a ação se realiza sempre no sentido da maximização dos lucros”, o que não se restringe a lucro econômico, já que em cada campo ele ganha um sentido próprio. Raud (2007) reforça que, segundo esta perspectiva, as disposições são limitadas pelas condições de existência, o que acarreta uma redução do leque de escolhas. “O mecanismo de formação do *habitus* desemboca em uma seqüência que tem repercussões sociais fundamentais, isto é, adequação das esperanças subjetivas às chances objetivas” (RAUD, 2007, p. 221).

Para Bourdieu (1996, 139-140), as ações sempre são interessadas e “[...] ter interesse é ‘estar em’, é participar, é admitir que o jogo merece ser jogado e que os alvos envolvidos merecem ser perseguidos”. O sujeito que tem o campo incorporado ao *habitus* desenvolve uma libido, ou pulsão, para se apropriar do máximo do capital específico do seu campo (RAUD, 2007). Mas além do interesse, também é preciso ter poder, seja para preservar o *status quo*, dos privilegiados no campo, ou para desafiar e mudar tal ordem. Mas mudar a ordem, cabe dizer, não significa criar desordem, mas sim construir uma nova ordem, com uma nova hierarquia, um novo quadro institucional e novos agentes beneficiados. Isso porque só no campo são gerados os capitais específicos que lhes interessam, portanto, não há interesse em destruí-lo.

Segundo Ortiz (1983, p. 22), “[...] ao pólo dominante correspondem práticas de uma ortodoxia que pretende conservar intacto o capital acumulado; ao pólo dominado, as práticas heterodoxas que tendem a desacreditar os detentores reais de um capital legítimo”.

A dominação se dá através de uma série de “[...] instituições e mecanismos secretados pelos agentes dominantes e os que se encontram no pólo dominado manifestam seu inconformismo através de subversão” (ORTIZ, 1983, p. 23).

3.1.2.2 Tendência à reprodução

A ordem, ou as estruturas objetivas de dominação, tendem a se reproduzir, pois também se inscrevem no *habitus* dos agentes, que é o sistema de disposições resultante das

estruturas incorporadas na sua trajetória. Portanto, a ordem tende a se reproduzir não somente pelos mecanismos de coesão externos, “[...] pois toda a ideologia compõe um conjunto de valores e também consiste em uma forma de conhecimento” (ORTIZ, 1983, p. 26). Valores e conhecimento estão no domínio da subjetividade e, para Bourdieu, são emanações do *habitus*, portanto, disposições diretamente ligadas às posições que os agentes ocupam no espaço social.

O campo se reproduz quando há ajustamento entre *habitus* e a situação objetiva (estrutura de dominação), o que se torna possível graças ao processo de dominação simbólica exercido pelos dominantes – “[...] dominação suave, onde se apresentam encobertas as relações de poder que regem os agentes e a ordem da sociedade global” (ORTIZ, 1983, p. 25).

3.1.2.3 Lutas por transformação

Bourdieu recebeu algumas críticas no sentido de que sua teoria seria reprodutivista e por isso inadequada para tratar da transformação social. Ortiz (1983, p. 26), por exemplo, entende que “[...] o *habitus*, mediação entre agente social e sociedade, se exprime desta forma, necessariamente no interior de um ciclo de reprodução, a análise se encerrando em um círculo vicioso, o que implica renunciar-se à problemática da construção da história”. Raud (2007, p.219), por sua vez, considera que “[...] de fato a teoria de Bourdieu, apesar de querer reintroduzir a vontade dos atores sociais na sociologia, em uma tentativa de superação da oposição entre objetivismo (o estruturalismo) e subjetivismo (a teoria da ação racional), parece recair em certo determinismo estrutural”.

No entanto, em defesa do ponto de vista de Bourdieu, outros autores reagem afirmando que esta crítica existe porque o termo reprodução, que é título de um livro do autor, foi tomada ao pé da letra em uma época onde as palavras de ordem eram mudança e revolução.

Ainda que trace uma imagem fortemente estruturada do mundo social, ele não defende a ideia de que esse mundo evolui segundo leis que as ações humanas que as construíram não possam modificar. [diz ainda que] As leis sociais são regularidades limitadas no tempo e no espaço, que duram enquanto durarem as condições institucionais que às sustentam. (LOYOLA, 2002, p. 82).

Na mesma linha, Pinto (2000, p. 156) comenta sobre a estrutura de oposição masculino/feminino, que se reproduz porque existe ao mesmo tempo “[...] nos corpos, nas mentes, na linguagem, no direito”. Quer dizer, se reproduz porque há um ajustamento entre as condições objetivas, com destaque para as instituições culturais, dado que as disposições subjetivas encontram-se incorporadas nos *habitus* das pessoas.

Sendo este o mecanismo da reprodução, cabe que se pense a respeito do que precisa ocorrer para que esta estrutura seja transformada. Segundo a perspectiva bourdiana, fica evidente a necessidade de que haja uma transformação do *habitus*, que funciona como um operador, uma matriz de percepção, para que ele passe a gerar práticas e pensamentos não conformes ao meio, vindo com o tempo a transformá-lo.

Bourdieu explica que o *habitus* é durável, mas não é imutável, pois “[...] sendo produto da história, o *habitus* é um sistema de disposições aberto, permanentemente afrontado a experiências novas e permanentemente afetado por elas” (BOURDIEU, 1992 *apud* LOYOLA, 2002, p. 83).

Como então pensar a desestruturação do *habitus* se ele se define por sua tendência à reprodução? No caso deste estudo, as estratégias dos agentes da agricultura familiar podem inscrever-se como ações ajustadas à reprodução das estruturas que garantem a dominação, ou podem ser transformadoras? Como investigar isso?

Essa teoria sobre reprodução fornece, sem dúvida, um caminho para esse trabalho, que passa pelo conhecimento da estrutura do campo e dos seus mecanismos de reprodução; do sistema de disposições inscrito no *habitus* desses agentes; na verificação se as práticas e percepções produzidas pelo *habitus* se ajustam ou não ao meio.

3.2 SOCIOLOGIA ECONÔMICA

O entendimento que norteia o projeto é de que a economia por si só não dá conta de esclarecer totalmente os motivos que levam os atores a criarem organizações, como redes no pequeno varejo e a forma como estas são construídas. A sociologia econômica, por outro lado, fornece aportes teóricos valiosos para o conhecimento destas organizações e da forma como elas influenciam o funcionamento dos mercados, como por exemplo, o de FLV.

Este ramo da sociologia, apesar de estudar objetos comuns à economia, diferencia-se desta especialmente na abordagem e na metodologia (STEINER, 2006). Os mercados, por

exemplo, são tratados não como entidades abstratas, mas como instituições construídas historicamente. Ela sustenta que as trocas econômicas, à semelhança de qualquer outra prática social, estão imersas em estruturas sociais, que podem ser as redes sociais, campos, ou arenas, dependendo da vertente teórica. Martes *et al.* (2006, p. 10), salienta que uma tarefa da sociologia econômica é “examinar como as relações econômicas são inseparáveis do contexto social, observando o conjunto de regras sociais (e não apenas econômicas, como maximização de lucro) que organizam os mercados, sejam eles financeiro, agrícola, de trabalho etc.”.

O papel das instituições na orientação dos agentes econômicos começou a ser refletida na chamada velha sociologia econômica, por Durkheim e Weber, entre outros, conforme recorda Raud (2005, p. 128). Weber (1991) identificou quatro tipos de regulação institucional do mercado: a) tradicional; b) convencional (relativo a costume); c) jurídica; d) voluntária (voluntariamente aceitas, sem imposição). Tanto em Weber como em Durkheim, deve-se entender as instituições em termos de regras, formais e informais, e de valores.

A sociologia econômica, como qualquer outra disciplina, apresenta diferentes vertentes teóricas. Embora haja concordância entre seus autores sobre a ideia da imersão social dos mercados e sobre o objeto desta disciplina, que é o estudo das estruturas sociais da economia, distinguimos aqui duas correntes⁶, quanto aos seus enfoques teóricos e analíticos: a primeira, tendo Granovetter como o maior expoente; e a segunda, de inspiração bourdiana.

A primeira, já bastante conhecida, tem seu foco na análise das redes sociais, onde é priorizada a análise dos laços relacionais entre atores como o material da estrutura social. Granovetter (1985), no artigo *Economic Action and Social Structure*, resgatou a noção de *embeddedness* (enraizamento), de Karl Polanyi (2000) e reivindicou o emprego da análise de redes em sociologia econômica (SWEDBERG, 2004). A ideia básica é de que qualquer atividade econômica está enraizada socialmente e por essa razão os fenômenos econômicos cruciais deveriam ser analisados com a ajuda da sociologia. Um dos enfoques utilizados para isso é o da teoria das redes.

A sociologia econômica norte-americana, segundo Swedberg (2004), volta-se ao estudo do enraizamento, das redes e da construção social dos mercados. A tarefa dos pesquisadores seria descrever o modo pelo qual as ações econômicas são estruturadas por meio de redes. Em suma é afirmado que

⁶ Raud (2007, p.203) fala em três tradições: a tradição alemã, a tradição francesa e a tradição norte-americana. A diferença entre elas estaria no lugar da sociologia econômica, que poderia ser complementar à economia, no caso da tradição alemã; e alternativa a ela, no caso da tradição francesa.

[...] as ações econômicas não acompanham os caminhos concisos e diretos da maximização, tal como reivindicam os economistas; acompanham muito mais os caminhos consideravelmente mais complexos das redes existentes. (SWEDBERG, 2004, p. 8).

Swedberg (2004) afirma que uma característica da maioria dos sociólogos econômicos norte-americanos é limitarem seu trabalho à descrição do impacto das relações sociais na economia, deixando o interesse a cargo dos economistas. Portanto, pode-se considerar que esta perspectiva busca ser complementar à economia, já que não propõe uma teoria alternativa para tratar de fatores estruturais como interesse e poder.

Já Bourdieu (2003) considera que as ações devem ser pensadas no contexto das pressões inerentes à posição estrutural dos agentes, o que depende de algum conceito de interesse e poder sociológico, alternativo ao da economia. Apesar de Bourdieu considerar que a forma como Granovetter vê a ação é um avanço em relação à perspectiva do ator racional, a considera limitada. Para o autor, a mesma

[desgruda-se] do individualismo metodológico para cair na visão interacionista, que, ignorando a pressão estrutural do campo, só quer (ou pode) conhecer o efeito da antecipação consciente e calculada que cada agente teria dos efeitos de sua ação sobre os outros agentes [...], fazendo assim desaparecer todos os efeitos de estrutura e todas as relações objetivas de poder (BOURDIEU, 2003, p. 31).

A crítica está na não consideração da hierarquia dos espaços sociais e de que as estratégias dos agentes dependem de suas posições estruturais.

Para Swedberg (2004, p. 14) a abordagem de Bourdieu é mais realista do que a norte-americana, devido a ênfase na questão dos interesses dos atores. Muitos dos seus trabalhos fazem referência à economia, mas foi em “As Estruturas Sociais da Economia” que Bourdieu penetrou mais profundamente no tema. Nesse trabalho o autor busca demonstrar que os mercados são “fatos sociais”, e por isso não podem ser considerados como generalidades axiomáticas. Para sua compreensão, precisam ser levadas em conta três dimensões esquecidas pela ciência econômica: histórica, social e política (RAUD, 2006, p.205).

Para Bourdieu (2001), o *Homo oeconomicus* é um mito, por considerar que a razão não é o princípio absoluto das práticas econômicas. Para o autor, o *habitus* (experiência incorporada), que opera no plano prático, e as necessidades sociais constituem o interesse, orientado não só pela razão, mas pelas posições e crenças específicas. Em virtude desta visão mais complexa sobre a geração do interesse, ao invés de axiomas, a sociologia de Bourdieu

busca revelar os esquemas práticos do pensamento, de percepção e ação inscritos nas estruturas sociais e nas estruturas cognitivas.

3.2.1 Crítica ao mercado da economia neoclássica

Dois pontos desta teoria criticados pela sociologia econômica são destacados aqui. São eles: seus pressupostos do *Homo oeconomicus* são históricos, não naturais; a não consideração dos interesses e valores não econômicos presentes nas transações econômicas.

A economia pressupõe um homem a-histórico, cujos interesses econômicos e aptidões para o cálculo racional são propriedades naturais suas, ao invés de assimilações culturais, portanto históricas. A origem deste pensamento está na

[...] filosofia individualista da microeconomia do agente como teoria das escolhas individuais, operadas por agentes intercambiáveis e livres de qualquer pressão estrutural, e suscetíveis de serem interpretados dentro da lógica puramente aditiva e mecânica da agregação. (BOURDIEU, 2005, p. 16).

Complementando, diz que “[...] o universo econômico é, como qualquer outro campo, um universo de crença, ou seja, os agentes devem acreditar no jogo, eles devem ter certeza de que vale a pena jogar e devem aprender e legitimar as regras do jogo.” (BOURDIEU, 2005, p. 17).

O autor também pretende mostrar que as ações normalmente são coletivas, não individuais, e que as disposições econômicas, incluindo as visões e práticas dos agentes, são operadas pelo *habitus*, que é formado ao longo das suas trajetórias no seu meio social, e mesmo a história do próprio meio social. “É preciso analisar a realidade empírica e reconhecer a dimensão coletiva de muitos agentes sociais, além de sua posição na estrutura social. [...] Para entender como são efetuadas na prática a coordenação e agregação das opções individuais é preciso estudar a estrutura social específica” (RAUD, 2007, p.218).

Para Garcia-Parpet (2003, *apud* RAUD, 2007), a principal contribuição de Bourdieu para a sociologia econômica reside na sua reflexão a respeito das crenças econômicas, por meio do conceito de *habitus*.

O ponto central da crítica feita pela sociologia econômica à microeconomia neoclássica é dirigida aos seus pressupostos do *Homo oeconomicus*, “imortal, amoral,

plenamente racional com preferências bem organizadas, em busca permanente de um extremo (máximo e mínimo), com informação perfeita e conhecimento divino do cálculo diferencial” (NETTO, 2008, p. 39). Conforme Bourdieu (2005, p. 17), portanto, tudo isso são artefatos históricos, do qual só a história pode dar conta. São, portanto, construções sociais.

A decisão econômica, portanto, não é de um agente isolado, mas de um coletivo. Além disso, ela não é pura consciência sem passado, operação cognitiva sem pressão social. Tais decisões

[...] além de serem profundamente enraizadas no passado, sob a forma de disposições ou rotinas, através da história [do campo econômico e do local ocupado pelo agente no espaço social] incorporada dos agentes responsáveis por elas, as estratégias econômicas são, na maioria das vezes, integradas num sistema completo de reprodução, estando, portanto, plenos de história de tudo o que visam perpetuar (BOURDIEU, 2005, p. 18).

Entendendo o campo econômico como situado historicamente, se perceberá que existe um momento em que as trocas deixaram de obedecer princípios domésticos (obrigações sociais ou familiares) e passaram a ser regidas pelo cálculo dos lucros individuais - portanto, do lucro econômico. No quadro de uma análise weberiana, isto ocorre ao longo do processo de diferenciação da sociedade moderna, com a autonomização da esfera econômica que passa a ser regulada por suas próprias leis, ao mesmo tempo em que os agentes passam a se interessar em acumular os capitais econômicos.

O segundo ponto da crítica está no fato da economia neoclássica desconsiderar outros interesses que não os econômicos, bem como os valores, que estão presentes nas trocas econômicas. Neste sentido, “[...] o cálculo estritamente utilitarista não pode dar conta completamente de práticas que permanecem imersas no não econômico” (BOURDIEU, 2005, p. 21).

Bourdieu (2005) comenta que numerosos observadores têm constatado uma defasagem sistemática entre os modelos teóricos e as práticas efetivas dos agentes por que

[...] em muitas situações [...] os agentes não jogam os jogos (teoria da ação racional) em conformidade com as predições da teoria dos jogos, bem porque recorrem a estratégias ‘práticas’, bem porque mostram preocupação por atuar em conformidade com seu sentido de adequado e da justiça, e por ser tratados de igual modo (BOURDIEU, 2003, p. 21).

Isso mostra a importância de estudar as práticas, sem pressupostos ou modelos prontos, para uma melhor compreensão de como se estruturam as trocas econômicas, portanto, os mercados.

Sociólogos (FLIGSTEIN, 2001; STEINER, 2006) atentam para o fato de que mesmo a nova economia institucional (NEI), que surge como uma vertente alternativa à microeconomia neoclássica, permanece “[...] presa ao paradigma neoclássico que supõe o *Homo oeconomicus* em abstrato, que orienta sua ação - em toda época – pelo cálculo racional, maximizador de sua utilidade” (STEINER, 2006, p. 9). A partir da NEI, pesquisadores têm estudado certas estruturas sociais, porém exogenamente aos mercados. Tais estudos sustentam que em situações onde há alta especificidade de ativos e imperfeição nas informações, os atores criam organizações (firmas) com o objetivo de reduzir os custos de transação gerados pela incerteza.

Esta teoria institucional, por basear-se nos pressupostos da racionalidade econômica e no individualismo metodológico, busca encontrar relações causais entre as organizações e eficiência. O raciocínio que emerge daí é de que as instituições (organizações, estruturas sociais) são soluções eficientes para problemas de organizações colocados pelo mau funcionamento dos mercados. Nota-se com isso que esta visão institucionalista reduz as instituições sociais a interesses econômicos, ou a maximização de lucro e utilidade.

Na seqüência se discutirá uma teoria institucional alternativa à nova economia institucional baseada na ideia de que o interesse dos atores participantes dos mercados em criar regras está relacionado a necessidade de estabilização das relações entre eles.

3.2.2 Mercados como campos

Fligstein é um autor norte-americano que tem se dedicado ao estudo da construção dos mercados com uma perspectiva bourdiana. Sua proposição é de encarar os mercados como arenas sociais onde estes atores interagem, com ênfase na análise de como a conexão entre eles afeta seus comportamentos (FLIGSTEIN, 2007 b). Sua ideia de arena aproxima-se ao conceito de campo, ou seja, um campo de lutas, isto é, um campo de ação socialmente construído onde se afrontam agentes dotados de recursos diferentes (BOURDIEU, 2005, p. 33).

Assim como Bourdieu, Fligstein (2001) vê na análise de redes sociais uma técnica útil para identificar estruturas sociais nas relações, porém também entende que ela é carente no

que diz respeito a uma teoria sobre os princípios e mecanismos dos relacionamentos. Sua proposição é no sentido de se pensar os processos econômicos como processos sociais genéricos operando em uma situação institucional particular, que é a construção dos mercados. Isso, no entanto exige da sociologia econômica um modelo de ação e uma teoria das instituições sociais próprios, alternativos à economia.

A sociologia econômica, de um modo geral, concorda que os interesses e a conduta dos atores econômicos são definidos socialmente, isto é, pelas instituições, entre as quais se destacam a tradição, a moral e o direito (RAUD, 2005, p. 139). Mas Fligstein rejeita as noções institucionais funcionalistas, por exemplo, da nova economia institucional. Assim como Weber, ele entende que “não é a norma em si que explica a ação social, mas a apropriação que o ator social faz desta norma” (RAUD, 2005, p. 139). Isto, de certo modo, quer dizer que o ator precisa acreditar na norma, incorporá-la, para agir em conformidade com ela, o que, em outras palavras, significa a incorporação do campo ao *habitus*. Portanto, o ator pode ou não acatá-las, além do que as instituições são criadas e transformadas pelos atores, o que não é considerado pelos funcionalistas.

Como alternativa, Fligstein (2001; 2007a) propõe a utilização da teoria dos campos e o conceito de habilidades sociais. Assim, o autor incorpora teorias sobre interesse, poder, hierarquia e dominação no processo de criação de instituições e da mudança institucional. E com a noção de habilidades sociais, é acrescentada uma teoria para a ação social que, em conformidade com a teoria dos campos, ajuda a pensar o trabalho concreto dos atores na construção dos mercados.

O ponto de vista de Fligstein tem uma essência weberiana. Weber (1991) estabelece o mercado como o resultado de duas formas de interação social – a troca, que está simultaneamente orientada para o parceiro e para os concorrentes, e a competição (luta sobre preços entre o cliente e o vendedor e entre concorrentes, tanto vendedores como clientes). Ao fazer isso, na observação de Raud (2005, p. 129), “[...] se estabelece uma ideia fundamental, qual seja, a noção de luta e, conseqüentemente, de poder, que introduz uma dimensão política no coração de um fenômeno econômico”. Esta dimensão, conforme a autora, também é central em Bourdieu, quando este chama a atenção para os seguintes pontos: os agentes econômicos são desiguais, por suas trajetórias únicas e posição no campo; as barreiras que são criadas à entrada de novas empresas nos mercados; e as relações de poder no campo. Esta dimensão também está presente quando destaca o papel do Estado na construção da oferta e da demanda e na sua influência sobre as relações de poder. Ainda quando fala a respeito das

transformações do campo, que ocorrem através de lutas de poder; e frequentemente através da intervenção do estado.

Feitos estes comentários sobre a dimensão política das instituições, cabe sublinhar que na concepção de Fligstein (2001), as regras são produzidas para regular as interações entre os atores no campo. Elas, no conjunto, formam um substrato institucional que, via de regra, mantém estável a estrutura hierárquica do campo, beneficiando os atores situados no pólo dominante, conforme foi apresentado anteriormente. Mas sabe-se que, apesar da tendência à reprodução, os campos não são estruturas fixas e auto-reguladas, dado que sua hierarquia e regras são constantemente contestadas e desafiadas. Campos são, portanto, espaços dinâmicos e o movimento que os agitam provêm das lutas entre agentes dominantes e desafiantes visando manter o *status quo*, ou transformá-lo.

Utilizar a teoria dos campos no estudo das instituições, como, por exemplo, as que organizam os mercados, leva a compreender que estas em geral exprimem relações históricas que tendem a se reproduzir, mas que podem frequentemente ser politicamente desfeitas. Fligstein (2007a) observa que a partir disso pode-se pensar sobre como os atores algumas vezes podem transformar as estruturas sociais, apesar de na maioria delas fracassarem em fazê-lo.

Com base nas teorias de *habitus* e campo, conclui-se que tanto os interesses como a racionalidade, que são pressupostos chave da economia neoclássica, só podem ser compreendidos na medida em que a relação dialética dos agentes com os espaços sociais em que participam, que são os mercados, for priorizada na análise.

Tais proposições ajudam a pensar os arranjos institucionais que ordenam cada espaço social, que não são uma fatalidade, ou uma lei econômica, mas regras construídas pelos atores no contexto dos campos, no confronto entre agentes poderosos e desafiantes.

Cabe ainda salientar que os motivos que levam às práticas dos atores, que são mais complexos do que supõe a economia neoclássica, e as formas como eles constroem e mantêm estes arranjos, é central para que se possa pensar sobre as questões propostas neste projeto. Além da dimensão política, destacada anteriormente, para entender as motivações dos atores é preciso também levar em consideração as dimensões histórica e social. Quanto à dimensão histórica, Raud (2007, p. 228) observa que é dado destaque ao fato de que a sociedade muda com o tempo, onde Bourdieu (2005) descreve a mudança das sociedades tradicionais para as modernas. Segundo esta perspectiva, o universo econômico funciona em cima de crenças lentamente construídas e legitimadas por valores também construídos.

A respeito da dimensão social, viu-se que Bourdieu (2005) ao se referir às disposições, destaca vivamente que estas estão ligadas a condições econômicas e sociais. Além disso, referindo-se às decisões econômicas, posiciona-se frontalmente contra o pressuposto utilitarista, dado que entende que as decisões não são de indivíduos isolados, mas de agentes coletivos que funcionam a maneira de campos (RAUD, 2007, p.228).

Na construção dos mercados, Fligstein (2001) chama a atenção para um ponto sobre o interesse. Para ele os atores buscam fundamentalmente mercados estáveis, o que não significa que não visem lucro, mas sim que a estabilidade é condição necessária para que o mesmo ocorra. É esta a razão dos atores construírem estruturas sociais, ou instituições, sem as quais não haveria mercados nem garantia de sobrevivência das empresas.

Os mercados são governados por um conjunto de regras gerais. Estas regras são o entendimento e leis que permitem às firmas capitalistas existirem. A ideia geral de ordem de mercados é que eles são enraizados dentro de uma sociedade e um governo particular e refletem a história peculiar da sociedade (FLIGSTEIN, 2001a, p. 16).

Diferentemente da nova economia institucional, por exemplo, a ênfase da sociologia econômica está nas interações concretas entre os atores. No caso dos mercados e das firmas, a criação de instituições vem antes da estabilização dos mercados, pois os mercados não funcionam sem regulação das interações.

Esta visão alternativa dos mercados leva conseqüentemente à compreensão de que as estruturas sociais (relações sociais e instituições) não surgem automaticamente nas sociedades, mas resultam de um longo processo histórico de avanço em todas as sociedades industriais modernas através de ondas de crises.

Um efeito deste ponto de vista é a desmistificação da mão invisível do mercado. Fligstein sustenta que tanto a competição como as inovações tecnológicas são sempre definidas por atores que participam no mercado e pelos governos. O objetivo destas empresas é antes de tudo a estabilidade, pois: a) com crises nos mercados ninguém consegue ter vantagens e aproveitar oportunidades; b) o dinamismo das sociedades de mercado é produzido pela organização social; c) mesmo a competição e as mudanças tecnológicas são definidas por atores dos mercados e governos; d) estas forças (competição e inovação) não são exógenas aos mercados, mas endógenas às relações sociais.

O fato é que os atores econômicos não levam em conta somente seus interesses próprios, mas também o contexto institucional (RAUD, 2007, p. 138). Pela importância deste contexto para as decisões das firmas, elas buscam influenciá-lo a fim de torná-lo estável e

para isso contam com a participação decisiva do Estado (dimensão política). Portanto, o processo de construção das instituições é antes de tudo um processo sócio-político, como se refere Fligstein (2001).

A tese de que os atores buscam estabilidade é central para Fligstein. A ideia geral é de que a inexistência de regras para a interação e de uma hierarquia legitimada de poder, não é interessante para ninguém, mas principalmente para os grupos dominantes. Em face disso os atores esforçam-se para estabilizar os mercados tentando “[...] descobrir caminhos para controlar os aspectos ruins da competição a fim de [as firmas] continuarem existindo” (FLIGSTEIN, 2001, p. 5). O autor, apoiando-se em ampla pesquisa empírica, sustenta que muito do projeto de criação dos mercados está em descobrir caminhos para estabilizar e rotinizar a competição. Tal afirmação é baseada na constatação de que muito da história concreta das grandes corporações pode ser lida como tentativas das firmas de estabilizar os mercados mediante a perseguição de caminhos não predatórios para competir.

Ao contrário do que diz a teoria neoclássica, Fligstein sustenta que o universo do mercado não é aquele de trocas pontuais de bens e serviços entre anônimos que fazem cálculos e tomam as decisões mais eficientes para a maximização de lucro e utilidade. As interações que ocorrem entre atores reais são de fato mergulhadas em um mundo de incertezas sobre as possibilidades de encontrar fornecedores, compradores e mesmo de controlar as próprias firmas.

Os grandes problemas das firmas não estão em calcular pontos de maximização, já que na prática proprietários e gerentes se empenham na maior parte do tempo com questões como: a) tentar controlar a competição predatória, com base na guerra de preços, por exemplo; b) problemas com fornecedores que podem, por exemplo, controlar a matéria-prima ou aumentar os preços; c) problemas internos da firma (que nesta perspectiva também funciona como um campo), como os conflitos interpessoais e políticos que podem colocar em risco a capacidade de produção de bens e serviços; d) os produtos podem se tornar obsoletos.

Diante disso e dada a complexidade dos problemas que permeiam as interações, não há como aceitar a explicação da nova economia institucional de que a existência de estruturas sociais (firmas) e instituições possa estar na eficiência alocativa. Fligstein (2001a) inclusive duvida que todas as estruturas sociais e instituições sejam eficientes, no entanto, elas estão presentes em todos os mercados, pois disso depende a estabilidade nas interações. O foco desta perspectiva, portanto, está na sobrevivência das organizações, ao invés da eficiência alocativa.

Olhando sob este ângulo fica evidente que a estabilidade dos mercados depende das regras que orientam as interações e das estruturas hierárquicas legítimas, ou seja, consideradas justas e aceitas pelos participantes do campo. Um mercado novo não funciona como um campo, ou seja, ainda não possui estrutura institucional, hierarquia e concepções de controle legítimas e estáveis. O objetivo dos atores em situações como esta é encontrar caminhos para estabilizar o mercado.

Fligstein observa que nestes momentos sempre estão em jogo regras formais e informais que fornecem condições sociais para o funcionamento das trocas econômicas e, claro, dos mercados. Tais regras giram em torno de: a) direito de propriedade – leis de patentes e outras para defender os direitos de propriedade; b) regras de troca – leis que definem os caminhos legais para controlar a competição e requerer que nas trocas econômicas os participantes recebam os bens e sejam compensados de forma apropriada; c) estruturas de governança (diferente da concepção da NEI) – Regras informais que definem que organizações devem olhar como as interações devem ser estruturadas.

O acordo sobre estas regras afetam as possibilidades das organizações sobreviverem. “Neste quadro, a dominação de uma empresa reside em essência na sua capacidade de impor às outras sua própria definição do jogo” (RAUD, 2006, p. 212). E isto, por sua vez, depende de seus diferentes recursos, isto é, mais precisamente, do volume e da estrutura do capital que ele possui, sob suas diferentes formas. Além dos capitais já destacados anteriormente (seção 2.1.2) - capital cultural, social e simbólico – no campo econômico há outros capitais de importância decisiva para o poder dos agentes, como: a) o capital financeiro, atual e potencial – é o domínio direto ou indireto (por intermédio do acesso a bancos) de recursos financeiros que são a condição principal (com o tempo) da acumulação e da conservação de todas as outras espécies de capital; b) o capital comercial (força de venda e compra) – deriva do controle de redes de distribuição (armazenagem e transporte) e de serviços de marketing e pós-venda; c) o capital tecnológico – é o portfólio de recursos científicos (potencial de pesquisa) ou técnicos (processos, atitudes, hábitos e conhecimentos únicos e coerentes, capazes de reduzir gastos de mão-de-obra ou de capital, ou de aumentar o rendimento) que pode empregar-se na concepção e na fabricação dos produtos; d) o capital jurídico; e) o capital organizacional, onde se inclui o conhecimento sobre o campo e a posse de informações úteis.

Vale ressaltar que os capitais financeiro, técnico e comercial existem ao mesmo tempo sob a forma objetivada (equipamentos, instrumentos, etc.) e sob a forma incorporada (competência, habilidades, etc.). Cabe ressaltar que ao propor que as firmas buscam

fundamentalmente estabilidade, pois esta é uma condição para a sua sobrevivência, Fligstein não está afirmando que os campos são estáveis. O que ele afirma é que a história dos mesmos é marcada por crises e a busca pelos atores de caminhos para a sua estabilização.

As firmas dominantes, por meio da inovação, tentam de todas as formas preservar a estrutura do campo e sua estabilidade institucional, mas é comum que tal *status quo* seja desafiado, o que gera crises. Um mercado entra em crise quando algumas ou todas as firmas participantes não conseguem reproduzir suas posições no campo, normalmente com uma queda generalizada de lucratividade. A crise para ser superada exige que uma nova institucionalidade seja criada (uma nova concepção de controle). O caminho das fusões entre firmas e aquisições, bem como a abertura do capital para acionistas, são exemplos de concepções de controle que são criadas para estabilizar mercados. Quando um mercado entra em crise o processo que se segue é semelhante ao de um mercado novo. Contudo cabe salientar que tais caminhos podem ou não obter êxito.

A estabilidade nos mercados se concretiza quando os mesmos tomam a forma de campos, que contenham atores coletivos responsabilizando-se por tentar produzir sistemas de dominação no espaço, o que “[...] requer a produção de uma cultura local que define as relações sociais locais entre os atores” (FLIGSTEIN, 2001a, p. 15). Um mercado constituído desta forma tem regras formais e informais, os atores distribuem-se hierarquicamente e jogam conforme as regras do campo.

No aspecto cultural, os mercados exigem a produção de referências cognitivas e retóricas. Por isto é imprescindível o trabalho de atores socialmente hábeis, além da participação do Estado.

Assim como Bourdieu, Fligstein (2001a) também destaca o papel do Estado na construção e estabilização dos mercados, contrariando posições neoclássicas e neoconservadoras. Na mesma linha que se vinha comentando, os mercados concretos são bem mais complexos do que os mercados de competição perfeita da abstração neoclássica. Mercados modernos requerem investimentos em plantas físicas; construção de organizações; infraestrutura social e física; complexas cadeias de suprimentos; mercado de trabalho e treinamento de pessoal; entre outras. Mas, segundo Raud (2007), a intervenção do Estado nos mercados é exercida essencialmente por meio do direito, através da criação de infraestrutura legal, regulação da competição justa e injusta, direito de propriedade, métodos de contratos.

O Estado também influencia fortemente nas relações de força existente entre agentes no campo econômico, o que mais uma vez demonstra a dimensão política e conflitual do mercado (RAUD, 2007, p. 214).

Bourdieu (2005, p.39-40) afirma que “[..] a competição entre empresas assume frequentemente a forma de uma competição pelo poder sobre o poder do Estado [...] e pelas vantagens asseguradas pelas diferentes intervenções do Estado”.

Historicamente também é verificado que os governos, via de regra, são chamados para mediar conflitos intra e entre firmas e “estes conflitos podem mudar profundamente a natureza dos negócios” (FLIGSTEIN, 2001a, p. 12).

Mas, além de garantir a ordem e a confiança, e de regular os mercados e as empresas, o Estado também contribui de maneira decisiva para a construção da demanda e da oferta (BOURDIEU, 2005, p. 41). “Por meio da produção de sistemas de preferências individuais e da distribuição dos recursos necessários (orientação do crédito, ajudas fiscais, etc.) [também] por intermédio das normas de qualidade impostas” (RAUD, 2006, p. 214).

Em virtude destes fatos todos, há de se reconhecer que as relações entre o Estado e as firmas são centrais para a estabilidade dos mercados e diante disso fica difícil imaginar a construção de mercados sem considerar a dimensão política, com destaque para a participação do Estado.

3.2.3 A empresa como campo

Também interessa a este estudo que se olhe as redes de cooperação como campos. Para tanto se busca o apoio teórico da análise de Bourdieu (2003) em sua interpretação das empresas como campos. Segundo a perspectiva do autor, as empresas não são blocos monolíticos, nem as decisões no seio das organizações dependem de um único ator, pois dentro delas existem jogos e conflitos (BOURDIEU, 2003). “Abrindo a ‘caixa preta’ das empresas não se encontra lá indivíduos, se não, uma vez mais, uma estrutura, a do campo da empresa, que dispõe de uma autonomia relativa a respeito das pressões associadas à posição da empresa no campo das empresas” (BOURDIEU, 2003, p.253).

Para a análise que se fará sobre a relação das redes do pequeno com o campo do varejo, este será considerado como o campo englobante e a empresa como um campo englobado. Dentro da empresa, sob este ponto de vista, existem disputas entre os formuladores de estratégias (proprietários, diretores etc.) de concepções sobre as estratégias e posturas que a rede deve assumir, para manter uma posição no pólo dominante ou para desafiar as empresas concorrentes.

Tomar as empresas como campos implica em se olhar a formulação de estratégias não como formulações intelectuais de indivíduos isolados, mas como resultado de disputas internas de concepções e das pressões exercidas pelo campo englobante. A intensidade das pressões cabe salientar, está associada à posição que a empresa ocupa no campo do varejo.

As estratégias das empresas (em matéria de preços, particularmente) dependem da posição que ocupam na estrutura do campo. Também dependem da estrutura das posições de poder constitutivas do governo interno da empresa, ou, mais precisamente, das disposições (socialmente construídas) dos dirigentes que atuam sob a pressão do campo de poder no seio da empresa [...] (BOURDIEU, 2003, p. 253).

Para a análise da empresa, ou das redes, como campos, o autor sugere que se focalize a distribuição do capital entre os seus proprietários e diretores (e outros funcionários graduados, como os gerentes), e, entre estes últimos, entre os possuidores de diferentes espécies de capital cultural (acadêmico e científico, que proporcionem informação e conhecimento da sua organização e dos mercados onde atuam), financeiro, técnico e comercial (BOURDIEU, 2003, p. 255). As estruturas de poder nas organizações, como as redes do pequeno varejo, normalmente não são explícitas, mas seguindo as pistas da distribuição dos capitais é possível fazer aproximações interpretativas sobre o funcionamento das mesmas.

As decisões estratégicas, portanto, precisam ser entendidas como construções sociais em ambientes de disputas no seio das empresas e condicionadas por pressões externas advindas do campo englobante. Deste modo, os caminhos escolhidos (que são as concepções sobre estratégias da empresa que foram vencedoras em um determinado momento) “[...] nada tem a ver com fatalidade ou como uma espécie de instinto infalível que orienta empresas e seus dirigentes para as decisões mais favoráveis para a conservação das vantagens adquiridas” (BOURDIEU, 2003, p. 254). A proposição do autor é para que se substitua a o cálculo racional de um decisor ilustrado pela luta política entre os agentes que tendem a identificar seus interesses específicos (dependentes de suas posições e de suas disposições) com os interesses da empresa.

A posição da perspectiva dos campos, sabe-se, confronta as perspectivas do ator racional, bem como as interacionistas. Bourdieu (2003, p.256) vê méritos nos interacionistas, que situam o princípio das estratégias das empresas na decodificação dos sinais que emitem os comportamentos das demais empresas (concorrentes), pela substituição da mera transação vendedor-cliente, descontextualizada. Todavia a fragilidade de tais análises está em não

situarem o princípio das estratégias das empresas no contexto das pressões inerentes à sua posição estrutural.

Quer dizer, as estratégias das empresas não dependem apenas da observação do comportamento dos concorrentes, mas também do capital relativo que a empresa dispõe e das disposições dos empresários e diretores, as quais também estão associadas à posição estrutural dos mesmos. Pode-se dizer, portanto, que há um ajuste das estratégias ao espaço de estratégias possíveis, que é tanto maior quanto mais elevada for a posição da empresa no campo englobante.

Um último ponto que cabe salientar é que os conflitos e as lutas no seio das empresas e entre empresas normalmente não são transparentes. Bourdieu (2003) sugere que as pressões, às vezes letais, que as empresas dominantes exercem sobre seus competidores atuais e potenciais só são exercidas por mediação do campo: “[...]de modo que a rivalidade sempre é um conflito indireto que não vai dirigido diretamente ao competidor” (BOURDIEU, 2003 p. 257).

Desvelar as lutas que ocorrem no seio das empresas pela definição das estratégias e caminhos a serem seguidos por ela é complicado em virtude de que normalmente nem os próprios atores envolvidos em tais embates não terem consciência sobre o papel destas disputas para a estratégia resultante.

[...] pode-se afirmar que todo o agente investido em um campo está envolvido em um conflito indireto com todos aqueles que estão envolvidos no mesmo jogo: suas ações podem ter o efeito de destruí-los, ainda que de modo algum estejam inspirados pelo propósito de aniquilá-los, ou nem sequer de superá-los, de rivalizar com eles (BOURDIEU, 2003, p. 258).

Por fim, como indicação para a análise da relação entre o campo empresa com o campo englobante – o varejo, os elementos trazidos nesta seção sugerem que se analise a configuração da distribuição do poder entre as empresas e a lógica das lutas que determinam os fins das empresas.

3.3 CONSTRUÇÃO DE GRUPOS E AÇÃO COLETIVA

Nesta parte são apresentados elementos de sustentação teórica para a análise da ação coletiva coerente com o referencial exposto até aqui. Inicialmente apresenta-se a posição de

Bourdieu sobre a construção de classes, ou grupos. Em um segundo momento apresenta-se o conceito de habilidades sociais, de Fligstein (2007a), que revela o papel dos atores estratégicos socialmente hábeis na construção de coalizões em defesa dos interesses dos grupos.

Fica claro na perspectiva bourdiana que em qualquer espaço social, seja ele a academia, um mercado ou uma empresa, existem lutas permanentes pelo poder e para criar um ambiente institucional favorável a um grupo, em geral dominante, embora este desfecho não seja regra.

Esta visão dos espaços sociais divididos em grupos de interesses e que lutam a fim de garanti-los, guarda certa semelhança com o pensamento de Marx. Bourdieu (2001), por sua visão da sociedade formada por uma infinidade de espaços sociais, que são hierárquicos e marcados por conflitos, entende que não há como escapar do trabalho de classificação, de onde se sobressai a questão das classes. Ao pensar assim, distingue-se daqueles que concebem uma sociedade sem classes⁷.

Negar a existência de classes, como a tradição conservadora se encarniçou em fazer, em nome de argumentos que não são todos nem sempre absurdos (qualquer pesquisa de boa fé encontra sempre em seu caminho), é, em última análise, negar a existência de diferenças e de princípios de diferenciação (BOURDIEU, 2001, p. 26).

O autor entende que as diferenciações, que resultam da forma como os capitais se distribuem, levam à formação de classes – ou “[...] de modo mais geral, um grupo mobilizado para e pela defesa dos seus interesses” (BOURDIEU, 2001, p. 50). Discorda, todavia, de Marx, por este considerar que classes existem naturalmente na sociedade. Esta concepção de classe condiz com a visão de Marx do mundo social, onde está subentendida sua visão dualista “[...] segundo a qual o universo das oposições constitutivas da estrutura social se reduziria à oposição entre os proprietários dos meios de produção e os vendedores de força de trabalho.” (BOURDIEU, 2005, p. 152).

⁷ Existe uma ampla bibliografia a respeito do pensamento conservador, mas pode-se resumir que Bourdieu se refere àqueles que visam a manutenção do *status quo*, que fazem pregações em prol da fé no progresso como forma de superação das desigualdades sociais, não nas contradições dialéticas, luta de classes. Para esse pensamento as sociedades humanas naturalmente caminham para o progresso, logo não há necessidade do rompimento da ordem estabelecida, até porque ela assegura completamente o progresso. Mesmo que o homem não queira sempre haverá mudança, ela é inevitável, pois a história é traçada não pela vontade dos indivíduos, mas por sua evolução natural, contínua e metafísica. O progresso da humanidade e a finalidade da vida social estão amparados a um Deus transcendente, que conduz de fora as ações e intenções humanas. (CARVALHO, 2005).

Para Bourdieu (2005), classes não existem naturalmente na sociedade, ao menos nesta forma proposta pela tradição marxista, embora existam em potencial. Na sua visão, “[...] o que existe é um espaço social, um espaço de diferenças, no qual as classes existem de algum modo em estado virtual, pontilhadas, não como um dado, mas como algo que se trata de fazer” (BOURDIEU, 2005, p. 26). Desta forma, para que venham a existir objetivamente como classe mobilizada e atuante, é preciso que haja um trabalho coletivo de construção, que é ao mesmo tempo teórico e prático. Um trabalho propriamente político.

Mas em certo sentido também há nesta proposição certa proximidade com Marx quando afirma que é preciso que haja identidade de visões e interesses, o que pressupõe semelhança de posição ocupada no espaço social. O fato é que nem todos os agentes podem formar os agrupamentos sociais prováveis, mas somente aqueles que têm possibilidades de se encontrar, ou seja, os que se encontram próximos no espaço social.

A proximidade no espaço social é, portanto, indicativo de uma classe provável, “pois as pessoas inscritas em um mesmo setor restrito do espaço serão ao mesmo tempo mais próximas (por suas propriedades e suas disposições, seus gostos) e [por isso] mais inclinadas a se aproximarem; também mais fáceis de abordar, de mobilizar” (BOURDIEU, 2001, p. 251). Mas, a proximidade no espaço das relações sociais, apesar de ser fundamental, não é suficiente para que haja unificação. Isso porque também “[...] é necessário que haja disposições e interesses associados a essas posições – a se reconhecerem mutuamente e a se reconhecerem em um mesmo projeto (político ou outro)” (BOURDIEU, 2001, p. 51).

A ação coletiva tanto em Fligstein como em Bourdieu tem fundamentos diferentes dos de Putnam (1993), já que neste, ela carrega uma conotação claramente positiva. Para Bourdieu (2004), a busca de uns indivíduos pela cooperação de outros trata-se de uma estratégia que visa à reprodução ou à mudança de posição na estrutura social. Esta ideia está na base do seu conceito de capital social, que é definido como “[...] o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados [...] à vinculação a um grupo, como conjunto de agentes que não somente são dotados de propriedades comuns, mas também são unidos por ligações permanentes úteis” (BOURDIEU, 2004, p. 67).

Na visão de Coradini (1996): “[...] capital social também tem a ver com posições sociais, princípios de classificação, formas de dominação, com legitimação, com estratégias de reprodução social [...]”. Tendo isto em vista, para entender o conceito bourdiesano de capital social é preciso ter presente as relações lógicas que hierarquizam os campos. O volume de capital social que um agente individual possui depende da extensão da rede de relações que

ele pode efetivamente mobilizar e do volume do capital (econômico, cultural ou simbólico) que é posse exclusiva de cada um daqueles a quem está ligado.

A criação destas redes não ocorre por atos desinteressados ou altruístas, pois na base da solidariedade que torna a cooperação possível estão os lucros que o pertencimento a um grupo proporcionam. Os benefícios proporcionados pelo pertencimento são lucros materiais, como todas as espécies de serviços assegurados pelas relações úteis, e lucros simbólicos, tais como aqueles que estão associados à participação em um grupo raro prestigioso (BOURDIEU, 2004, p. 68).

Ferrary (2003, p. 678), estudando as trocas econômicas, notou que o conceito de capital social sugere também que o relacionamento social do indivíduo constitui uma vantagem em sua atividade econômica, porque a informação que ele retém sobre os membros de sua rede social reduz o risco moral em trocas feitas com eles.

Outro aspecto importante do capital social é o seu processo de construção. Bourdieu explica que uma rede de relações não se constitui como algo ontológico e natural, nem como um dado social a priori, mas sim como o resultado do trabalho de instauração e de manutenção necessário para produzir e reproduzir relações e disposições duráveis, possibilitando lucros materiais e simbólicos.

Quanto às habilidades para liderar a instauração de redes, esta obviamente é construída, porém Bourdieu (2004) salienta que uns têm mais que outros, o que não se deve a aptidões naturais. Esta desigualdade é equivalente ao grau que eles podem imobilizar, por procuração, do capital de um grupo mais ou menos constituído como tal e mais ou menos provido de capital.

Uma rede durável é tributária de todas as instituições que visam favorecer as trocas legítimas e excluir as trocas ilegítimas. Também é tributária do trabalho de sociabilidade que decorre de trocas continuadas entre os atores, o que afirma e reafirma incessantemente o reconhecimento e a confiança entre eles. Mesmo nas trocas econômicas, conforme nota Ferrary (2003, p. 679), “[...] o capital social de um indivíduo é constituído pelas pessoas com quem ele tem relacionamento de confiança”.

Nota-se que a visão de cooperação contida neste conceito de capital social afasta a ideia de que ela seja um dado natural ou um dado social, pois para haver ação coletiva, os indivíduos precisam ser induzidos a cooperar.

3.3.1 Habilidades sociais

Na sociologia dos mercados estes são definidos como campos. Fligstein considera que a economia é um campo em que atores autoconscientes lutam para organizar grupos com fins criativos. “Estes grupos e seus líderes possuem certa identidade coletiva, alguma concepção de interesse e uma visão que os levará a organizar seus campos” (FLIGSTEIN, 2007a, p. 72).

A parti desta visão entende-se que criar um mercado significa criar um espaço social e o interesse dos atores é de criá-lo com base em um arranjo institucional tal que possibilite a seus grupos prosperarem e dominarem. Fligstein afirma que a observação empírica mostra que em todos os casos de construção de mercados (como em outros tipos de campos) “[...] os atores estão lutando para obter a cooperação em seus grupos e para estabilizar as interações entre grupos” (FLIGSTEIN, 2007a, p. 72).

Fligstein (2007a) propõe uma teoria sobre como são construídas coalizões com a finalidade de defesa dos interesses, a qual denominou habilidades sociais. O autor destaca a importância de que existam atores socialmente hábeis em articular interesses para que possa haver a formação de grupos e ação coletiva. Segundo o seu ponto de vista, os indivíduos não agem individualmente, pois é observado que a vida social gira em torno da obtenção de ações coletivas.

A ideia de ação coletiva deste autor assemelha-se a de Bourdieu, à qual ele acrescenta um elemento importante: o trabalho de atores estratégicos socialmente hábeis na instauração e manutenção destes processos. Daí surge o conceito de habilidade social como sendo “[...] a habilidade de induzir a cooperação dos outros” (FLIGSTEIN, 2007a, p. 61).

Na instauração e manutenção de campos a ação coletiva é uma questão chave para a construção de ordens locais estáveis. Conforme se comentou anteriormente, a estabilidade é uma questão chave na teoria das instituições proposta por Fligstein, para o qual atores e estruturas (campos) estão envolvidos nos momentos de construção das instituições, cujo conceito assemelha-se ao dos neo-institucionalistas, que entendem

As instituições como regras e significados compartilhados (implicando que as pessoas estão conscientes delas ou que elas podem ser conscientemente conhecidas) que definem relações sociais, ajudam a definir quem ocupa qual posição nestas relações e orientam a interação ao proporcionar aos atores quadros cognitivos ou conjuntos de significados para interpretar o comportamento dos outros (FLIGSTEIN, 2007a, p. 64).

O foco da proposição teórica de Fligstein está na forma como os atores criam as instituições e nos efeitos do ambiente institucional sobre eles. Uma vez existentes, as instituições tanto capacitam (dão poder) como coagem os atores sociais (FLIGSTEIN, 2007a, p. 63).

Os modos de comportamento dos atores estratégicos variam dependendo de suas posições estruturais (FLIGSTEIN, 2007a, p. 63). Portanto, Fligstein acrescenta as dimensões política e social às teorias neo-institucionalistas.

Minha posição é que o processo de construção de instituições ocorre no contexto de atores poderosos tentando produzir regras de interação para estabilizar sua situação em relação a outros atores poderosos e menos poderosos. [...] os momentos de construção das instituições ocorrem quando grupos de atores sociais se confrontam uns aos outros em algum cenário de interação social de contestação (FLIGSTEIN, 2007a, p. 64).

Conhecer o conflito, o que está em jogo, é necessário para que se possa entender as regras existentes e legítimas. Um campo estável tem significados e hierarquia reconhecidos e legitimados, mas isso não significa que não existe contestações.

Com isso Fligstein reafirma sua posição de que é preciso levar os atores a sério, ou seja, sua criatividade na luta em defesa dos seus interesses, mas contextualizando isso quanto às pressões inerentes às posições estruturais dos mesmos. “Uma teoria sociológica da ação [...] deve socializar os atores para coletivizá-los, e motivar suas ações fazendo com que eles orientem seu comportamento estratégico aos grupos” (FLIGSTEIN, 2007a, p. 65).

Para entender os motivos que levam os atores a novas ações, Fligstein argumenta que não há como fazê-lo sem uma teoria sobre interesse e poder, pois as pessoas precisam ter motivos para agir, ou seja, a favor de que elas agem? Contra quem? O autor percebe que os modelos de ator racional, ao tratarem as regras e os recursos como exógenos e os atores com preferências fixas, “deixam de abordar a criatividade e a habilidade necessárias para que os indivíduos, como representantes das coletividades, atuem politicamente em relação aos outros atores para produzir, reproduzir e transformar os equilíbrios institucionais” (FLIGSTEIN, 2007a, p. 66).

Atores socialmente hábeis, segundo Fligstein (2007a, p. 63), “[...] são socialmente mais hábeis em obter a cooperação dos outros, atuando como atores mais poderosos e sabendo em geral como construir coalizões políticas na vida”.

Para isso precisam induzir outros a cooperarem, a terem interesse e se identificar em um projeto. Que projeto? O projeto de estabilizar as relações no seu grupo e com outros

grupos a fim de produzirem uma ordem local: um mercado local estável. “Eles devem encontrar uma forma de aplicar os recursos e as regras existentes na produção de ordens locais convencendo seus partidários a cooperar e encontrando meios de acomodação com outros grupos” (FLIGSTEIN, 2007a, p. 70). O autor considera que há duas formas destes atores obterem isso: os maiores e mais poderosos impõem uma ordem à sua própria imagem, utilizando os recursos e as regras preexistentes, o que é mais raro; ou negociando, o que é mais comum, quando existem vários grupos, situação esta que requer “[...] ação social hábil porque os grupos precisam ser convencidos de que não ter uma ordem é pior do que ter uma ordem na qual eles possam estar em desvantagem” (FLIGSTEIN, 2007a, p. 70).

A formação de coalizões entre grupos muito diferentes também depende da ação destes atores estratégicos. Neste caso a estratégia é criar novos conceitos culturais que reorganizem identidades e interesses dos atores. O chamado quadro cultural. “Aqui, os empreendedores institucionais são capazes de envolver muitos grupos em um projeto de construção de significado que pode levar estabilidade ao campo” (FLIGSTEIN, 2007a, p. 70). As lutas nos campos devem-se em grande medida ao trabalho dos atores hábeis. Estes, em campos estáveis, “[...] ou estão tentando reproduzir a sua dominância, ou estão tentando encontrar oportunidades para contestar a dominância de outros” (FLIGSTEIN, 2007a, p. 70). Coerente com a teoria dos campos, acrescenta que “[...] os atores sociais hábeis ajustam seus movimentos em relação aos outros com o objetivo de elevar ou manter a posição de seu grupo no campo” (FLIGSTEIN, 2007a, p. 70).

Na sua leitura política dos mercados, Fligstein vê os campos permanentemente agitados pelas disputas por posição entre os agentes. Os conflitos existem nos dois pólos, pois os agentes sempre estão buscando tirar vantagens das relações com os outros, forçando os limites das regras que estabilizam o campo. O papel dos atores hábeis é o de cuidar para que estes confrontos não ultrapassem determinados limites, gerando crises.

No pólo dominado o problema é diferente. O papel destes atores hábeis é o de tentar construir coalizões para poderem desafiar a ordem e manter estas coalizões. Seu problema é manter seu grupo unido e suas esperanças de desafiar vivas. “Muitas vezes a identidade é de oposição e nicho [porque] tendem a explorar o que o sistema lhes oferece” (FLIGSTEIN, 2007a, p. 70).

Cabe novamente ressaltar que os conflitos não são dicotômicos, ou seja, entre dominantes e desafiantes. Entre os que contam com pouco capital, bem como entre os que estão no pólo oposto também há conflitos e isso que deve fazer parte da análise. O que

Fligstein visa mostrar é como os coletivos são construídos e como são negociadas as condições para a estabilização dos campos.

As crises normalmente provêm do contexto externo: crise econômica, problemas com fornecedores, regressão do consumo, invasão de agentes externos. É possível identificar uma crise “[...] como uma situação na qual os grupos principais estão tendo dificuldades em reproduzir seus privilégios, já que as regras que governam a interação não estão mais funcionando” (FLIGSTEIN, 2007a, p. 71).

Esta é a principal oportunidade para os agentes desafiantes mudarem a ordem existente. “Eles podem se aliar a outros grupos dominantes, a invasores de outros campos ou ao governo para ajudar a reconstituir um determinado campo” (FLIGSTEIN, p. 71). Mas também existem outras formas.

Uma forma de fazerem isso, segundo Bourdieu (2003a, p. 40), é “[...] utilizando o seu capital social para exercer pressão sobre o Estado e obter dele uma modificação do jogo a seu favor”.

A partir deste arcabouço, observa Abramovay (2006a, p. 12), o conceito de habilidade social (*social skill*) “[...] abre um importante caminho para iniciativas dos atores (*agency*) que não se dobram simplesmente a constrangimentos estruturais opressivos”. Mas, com exceção dos momentos de crise, o normal é que os atores desafiantes busquem caminhos para se adaptar à situação.

Por fim, cabe uma síntese sobre como utilizar o conceito de habilidades sociais na análise da construção de um mercado como campo. Fligstein (2007a, p. 75) propõe que a atenção se concentre: a) nos grupos (atores coletivos) que formam o campo; b) nas regras e recursos (trunfos) disponíveis aos atores hábeis e seus grupos; c) nas relações entre campos (com governos, por exemplo); d) e na interpretação das relações dentro do campo e entre campos por atores estratégicos hábeis.

Os atores hábeis podem ser os informantes qualificados buscados na pesquisa empírica, junto aos quais cabe estudar as táticas por eles utilizadas.

Como eles divulgam suas ideias, constroem coalizões políticas, persuadem os outros e criam novas identidades? Além disso, pode-se observá-los reorientando seus quadros? E quem eles atraem quando aceitam o que o sistema oferece, descobrem como fazer com que os outros cooperem e percebem com quem devem cooperar? (FLIGSTEIN, 2007a, p. 75).

Fligstein descreve um conjunto de táticas que comumente são utilizadas por estes atores, dentre as quais apresenta-se algumas.

O problema básico dos atores sociais hábeis é compor ‘histórias’ que ajudem a induzir a cooperação das pessoas de seu grupo que apelem à sua identidade e a seus interesses, e ao mesmo tempo utilizar essas mesmas histórias para desenvolver ações contra vários oponentes. [...] uma das fontes mais importantes para os quadros é a autoridade direta para dizer a alguém o que fazer (FLIGSTEIN, 2007a, p. 68).

Uma fonte importante de poder para estes atores vem da habilidade para tornarem-se núcleo de redes, o que lhes possibilita serem fonte de informações e de construção de coalizões. Eles também utilizam este poder para definir a agenda de múltiplos atores e grupos, o que lhes possibilita definir para os outros os parâmetros da discussão.

Fligstein salienta também que eles não têm interesses individuais fixos (suas metas são mantidas de certa forma abertas), o que lhes permite desenvolver fins coletivos, destoando do modelo do comportamento racional. “Para ser intermediários, os atores hábeis precisam convencer os outros de que não se limitam aos interesses próprios e que os outros ganharão pessoalmente se chegarem a uma solução negociada” (FLIGSTEIN, 2007a, p. 69).

Como o objetivo deles é construir coalizões, é constante o esforço para criar identidades coletivas comuns que permitam unir grupos com percepções e interesses divergentes num projeto comum (FLIGSTEIN, 2007a, p. 69). “Isso normalmente é feito ao se tentar criar uma identidade coletiva comum. Essa identidade permite que os grupos unam as percepções divergentes de seus interesses num projeto comum” (FLIGSTEIN, 2007a, p. 69).

No momento em que os campos encontram-se em crise, os atores socialmente hábeis são capazes de propor interpretações, produzir novos significados, propor caminhos alternativos e motivar os outros a se interessarem e a se identificar com determinadas coisas que possam transformar a situação.

4 QUADRO METODOLÓGICO

Cabe ressaltar inicialmente que a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa procura ser coerente com o construtivismo estruturalista de Bourdieu, que requer necessariamente a impregnação teórica dos dados. Por isso a seleção ou construção dos indicadores empíricos apóia-se nos pressupostos teóricos antes apresentados. Tecnicamente falando, esta é uma pesquisa que visa explicar um fenômeno, qual seja a construção de redes no pequeno varejo e a participação destas na construção dos mercados locais, e “[...] para isso ela se sustenta em teorias sociais pertinentes para interpretar fatos e processos sociais significativos” (SORIANO, 2004, p. 24). Desta forma, as inferências que se busca fazer sobre a realidade são bastante calcadas no raciocínio dedutivo, mas sem deixar de lado instrumentos de indução. Com relação à discussão das ciências sociais envolvendo o problema da indução e dedução, tanto um instrumento como outros são válidos para a realização de inferências. “Consideramos a indução e a dedução não como pares opostos de procedimentos, mas que o conhecimento científico combina o raciocínio indutivo e o raciocínio dedutivo” (PEREIRA, 1998, p. 99).

Feita esta introdução, cabe frisar os principais elementos teóricos e conceituais que impregnam todas as etapas da metodologia, desde o planejamento e coleta das informações, passando pela etapa descritiva, com a construção de categorias analíticas e indicadores, até o processo interpretativo.

As redes criadas por pequenos comerciantes varejistas estão no centro do estudo, porém, pela perspectiva teórica do trabalho, entende-se que precisam ser apreendidas em um espaço social: os mercados alimentares locais. Pela definição da sociologia econômica, os mercados são espaços de relação socialmente construídos. Sendo assim, cabe que se compreenda a forma como ocorrem os processos de construção destes espaços sociais. Para isso é preciso que se estude os atores principais, suas posições no mercado (dominantes, desafiantes, líderes), que podem mudar ao longo do tempo; como emergem e se desenvolvem as disposições e interesses dos atores para a competição, a cooperação em coletivos (redes) e para eventualmente desafiar o *status quo* dos mercados locais; a forma como se distribui o poder (capitais) nos mercados locais, bem como os recursos que conferem poder aos atores; a forma como os atores acumulam poder, agindo coletivamente, por exemplo, e utilizam este poder para defender ou melhorar sua posição nos mercados.

Duas linhas teórico-metodológicas estão presentes ao longo do processo de construção deste estudo: a) a trajetória de construção dos mercados (estruturas) e dos atores; b) as relações entre os atores e entre ator e estrutura (mercado local).

Quando se descreve e analisa as redes, busca-se entendê-las no contexto dos mercados em construção, que passaram por etapas. Estes foram influenciados por mudanças econômicas e sociais globais e locais, foram invadidos¹ por novos atores em alguns momentos e excluíram atores em outros. Busca-se compreender a emergência de organizações com propósito de defesa dos interesses de atores sociais, no caso os pequenos comerciantes varejistas, a partir das trajetórias pessoais de atores socialmente hábeis. Mas, as trajetórias destes atores e dos coletivos que eles organizam não são apreendidas de forma isolada. Pelo contrário, são trajetórias de comerciantes que participam dos mercados, que os têm incorporados em seus *habitus* e que buscam influir na conservação ou transformação da sua ordem hierárquica e institucional².

A perspectiva de observação e análise também está atenta aos aspectos políticos e culturais, pois os processos de construção de coletivos, bem como a ação coletiva, são processos teórico-práticos, mas eminentemente políticos. Criar identidades, conseguir a cooperação de outros para determinados projetos, ou desafiar determinadas ordens (por exemplo, nas relações entre concorrentes, ou entre compradores e fornecedores), são processos políticos. Mas, também são processos culturais, pois implicam em mudanças de visões, mexem com valores, crenças e costumes.

4.1 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Quanto à estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de casos: os varejos e os mercados de FLV de Santa Maria e Santa Rosa. Esta opção se explica pela necessidade de estudar em profundidade um tema: a construção social dos mercados locais, especificamente os de FLV, e o surgimento e participação de novas organizações, as redes do pequeno varejo, no processo.

¹ Fligstein (2001a) comenta que o que mais coloca o *status quo* em xeque é isso, ao invés das organizações criadas dentro do próprio mercado.

² A Rede Super reagiu à invasão do Carrefour no mercado de Santa Maria. Essa preocupava-se com as novas estratégias que poderiam trazer, talvez difíceis de enfrentar, mas com o tempo percebeu que não atrapalharia muito.

Estudo de caso trata de estudos, em profundidade, de um único fato ou de um único organismo social. É a investigação exaustiva de todas as variáveis de um evento. (ABRAMO, 1979; YIN, 2001).

Quanto à natureza dos dados da pesquisa, trabalhou-se com dados objetivos que visavam descrever (objetivamente) a história dos casos, ou dos mercados de FLV e dos atores participantes dos mesmos. Mesmo assim, o maior volume de dados é o de natureza subjetiva, pois interessa a pesquisa conhecer as visões e posições dos entrevistados sobre a realidade de cada mercado, sobre si próprio e sobre os demais atores participantes destes espaços sociais.

Com respeito à procedência dos dados, em sua maior parte trata-se de dados primários, colhidos pelo próprio pesquisador através de entrevistas e observação. Trabalhou-se também com dados secundários obtidos em documentos das próprias organizações estudadas e de pesquisas concluídas.

4.1.1 Definição dos casos

A escolha dos casos empíricos é uma etapa crucial da pesquisa, porque o trabalho terá tanto mais êxito quanto maiores forem as possibilidades de serem conseguidos os dados que se está buscando com o projeto. O primeiro investimento objetivando definir os casos a serem estudados consistiu em realizar um levantamento das principais experiências de organização de redes de pequenos comerciantes varejistas no Rio Grande do Sul. Fez-se isso por meio de pesquisa documental, conversas com informantes qualificados e observação *in loco*.

A primeira questão importante considerada foi a qualidade dos casos estudados quanto ao que eles podiam informar sobre o fenômeno pesquisado. Também levou-se em consideração aspectos relativos a maior ou menor facilidade que se teria para conseguir as informações, como a possibilidade de se contar com apoios institucionais, mediações, entre outros fatores que contam nas pesquisas de campo. De posse das informações pertinentes aos principais casos (mercados locais de FLV e redes do pequeno varejo), partiu-se para selecionar os casos mais auspiciosos aos objetivos da pesquisa. Dentre as inúmeras possibilidades de casos empíricos considerados inicialmente (Caxias do Sul, Passo Fundo, Porto Alegre e região metropolitana, Pelotas, Ijuí, Santa Maria e Santa Rosa), optou-se por Santa Maria e Santa Rosa. Além dos aspectos antes mencionados, outras duas variáveis tiveram peso decisivo. Uma referente à riqueza e consistência das redes de pequeno varejo

presentes nestes municípios pólo das regiões centro e noroeste do Rio Grande do Sul. E outra dizendo respeito à produção local de FLV, bem como às relações dos varejistas, especialmente as redes, com os agricultores.

O mercado de FLV de Santa Maria contou no passado com uma forte participação dos agricultores locais, que integravam complexos circuitos locais de produção, circulação e consumo. Destacavam-se na dinâmica destes mercados, as feiras livres, que também funcionavam como locais de contato entre produtores, pequenos intermediários e o varejo tradicional, formado por fruteiras, armazéns, varejões, entre outros. O segundo aspecto importante desta cidade (e região) para o objeto da pesquisa refere-se ao fato de ter surgido aí, em 1996, a primeira rede de pequenos comerciantes varejistas (pequenos supermercados) do Brasil, que hoje é também a maior: trata-se da Rede Super. Depois dela, outras se organizaram no município. O terceiro aspecto interessante é que paralelamente à organização deste pequeno varejo, as feiras e o varejos tradicionais, e por conta disso, também os produtores de FLV menos capitalizados passam a enfrentar dificuldades para comercializar seus produtos. Os três elementos e as ligações entre eles tornam o caso muito interessante para o estudo proposto.

O segundo caso escolhido tem razões semelhantes. Santa Rosa há 20 anos praticamente não produzia FLV para o mercado, o que começou a mudar a partir da criação da Associação de Produtores de Hortigranjeiros de Santa Rosa, a APRHOROSA, e de um mercado público municipal para a comercialização de FLV. A partir daquele momento a produção começou a crescer, chegando em 2007 a ter 60% do mercado abastecido com produção local. A organização dos pequenos comerciantes varejistas em redes também é significativa neste município e região, fato este que mereceu destaque do Programa Redes de Cooperação, do governo do estado do RS, que funcionou entre 2000 e 2007³.

O caso de Santa Rosa apresenta alguns elementos que o diferencia de Santa Maria. Na fase exploratória ouviu-se repetidas vezes em Santa Maria agricultores e feirantes afirmarem que as redes, por terem organizado a demanda, haviam levado ao enfraquecimento das feiras livres e dos pequenos produtores de FLV. Já em Santa Rosa não se notou reclamações neste sentido. A hipótese mais provável era de que neste município os agricultores estavam

³ Nas regiões do Alto Jacuí, Fronteira Noroeste, Missões e Noroeste Colonial do RS, o programa é desenvolvido por intermédio de convênio entre o Estado do Rio Grande do Sul, por intermédio da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais – Sedai, e a Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – FIDENE, mantenedora da UNIJUÍ. O programa, que havia sido suspenso em 2007, foi retomado a partir de junho de 2008. http://www.guiadigital.info/index.php?not=1&pesq_not=1&mostra=6772> Acessado em: em 10/02/2009.

organizados, portanto, mais capacitados para se adaptarem às mudanças no varejo, o que não era o caso de Santa Maria.

Após a escolha dos dois casos foi preciso realizar algumas delimitações em virtude dos limites de tempo e recursos para realizar a pesquisa. Decidiu-se que em Santa Maria se iria entrevistar todos os principais atores participantes do seu mercado de FLV, ou seja: a) representantes de supermercado líder, b) representantes de supermercados médios, c) representantes de redes do pequeno varejo, d) feirantes, e) agricultores produtores de FLV, f) intermediários de FLV.

Já em Santa Rosa decidiu-se por entrevistar representantes de redes do pequeno varejo, agricultores integrantes da associação APRHOROSA, agricultores produtores de FLV que fornecem para supermercados e redes. Portanto, neste caso, deixou-se de entrevistar os supermercados médios e os líderes, o que representa algum prejuízo para a compreensão da construção deste mercado, mas não das redes do pequeno varejo e das relações destas com os produtores. Isto deveu-se especialmente a limitações de tempo e recursos humanos, considerando o número de entrevistados, o tipo de entrevistas (exigência de três a quatro horas, por vezes em duas etapas) e a necessidade desta ser conduzida pelo próprio pesquisador. Assumir certo prejuízo neste caso foi necessário em prol de um maior aprofundamento do caso de Santa Maria.

4.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA

Após a escolha dos casos, procedeu-se uma pesquisa exploratória, a qual foi importante para que se pudesse mapear os casos a serem estudados, como se comentou acima. Também foi importante para a obtenção de alguns documentos úteis ao planejamento da pesquisa de campo, bem como possibilitou que se elaborasse uma lista com os possíveis entrevistados.

Nesta fase também foram testados os roteiros das entrevistas. A ideia inicial era de se trabalhar com roteiros semi-estruturados, mas estes se mostraram inadequados após sua aplicação em entrevistas-teste. Isto ocorreu por dois motivos principais: primeiro, pelas condições das entrevistas, dado que quase a metade dos entrevistados constitui-se de pequenos comerciantes varejistas, com os quais as entrevistas foram bastante complicadas em virtude da atribulação do seu dia a dia. Poucos foram os casos em que se conseguiu agendar

uma entrevista e esta pode se realizar em espaço adequado (sala, escritório). A maior parte delas se consistiu de conversas durante um turno (manhã, tarde, noite) de trabalho, entre ligações telefônicas, atendimento de vendedores etc. Teve casos em que a entrevista se deu ao lado do caixa do supermercado, durante o atendimento dos clientes.

O segundo motivo foi a percepção de que através de uma conversa mais solta, embora orientada por um roteiro de entrevista (mentalizado) contendo as questões centrais da pesquisa, os depoimentos tornavam-se mais ricos, trazendo informações importantes que sequer haviam sido imaginadas no roteiro. Depoimentos mais espontâneos provaram ser interessantes para os objetivos da pesquisa também pela comunicação não verbalizada, por exemplo, aquela trazida pela postura do varejista em relação a um fornecedor (observação das transações), ou as posturas em reuniões (observação de reuniões).

A fase de testes, portanto, foi útil para aprimorar o instrumento utilizado para colher os depoimentos dos atores. Também foi nesta fase que se decidiu pelo acompanhamento, sempre que possível (permitido), de reuniões, assembleias e práticas de compra e venda (transações comerciais). Cabe sublinhar que a possibilidade de observar tais eventos mostrou-se de grande utilidade para complementar informações, comprovar comunicações e trazer novos elementos. Porém, vale frisar, foram poucos os casos em que se obteve permissão para acompanhar tais eventos, em virtude do receio de que informações sigilosas pudessem vazar para concorrentes, além de outras preocupações do gênero, o que é típico neste meio.

O que foi afirmado a respeito da adaptação do roteiro vale também para os demais interlocutores. As entrevistas com agricultores também se tornaram mais ricas com a condução do depoimento com base em um roteiro de entrevistas mentalizado e flexível.

4.3 ATORES ESCOLHIDOS E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

Segundo a perspectiva adotada na pesquisa, para que se possa entender um mercado é necessário pesquisar os principais atores participantes do mesmo. Neste caso é necessário que se estude os grandes supermercados, os supermercados médios locais e regionais, o pequeno varejo (subdividido em pequenos supermercados e varejo tradicional), as feiras livres, os atacadistas, intermediários e os produtores de FLV. Tendo clara esta estratificação do universo estudado e as características da pesquisa, especialmente no que se refere a necessidade de aprofundamento do tema, buscou-se construir uma amostra intencional.

Segundo Abramo (1979), a utilização eficaz desta técnica exige do pesquisador a convicção (ou a pressuposição) de que a dada amostra representa o universo estudado e de que os depoimentos dos indivíduos que a compõe são cruciais para o conhecimento do universo.

Estudar todos estes atores nos dois mercados mostrou-se inviável dada a limitação de recursos e tempo. Diante disso optou-se por uma pesquisa a mais abrangente possível em Santa Maria e uma pesquisa restrita a alguns atores em Santa Rosa, onde pesquisou-se basicamente uma das principais redes de pequenos comerciantes varejistas e agricultores integrantes de uma importante associação da região: a APRHROSA. A pesquisa neste município é importante para trazer o elemento da organização dos agricultores, conforme explicou-se anteriormente (parte 2.1.1), já que em Santa Maria observa-se uma alta assimetria entre a organização do varejo (compras) e dos produtores (venda). Apesar desta restrição em termos de entrevistas, se pode reunir um razoável arcabouço de informações através da entrevista com informantes qualificados (pesquisadores e consultores) e pesquisa bibliográfica.

A escolha dos entrevistados ocorreu sob duas condições principais: a exigência de que fossem informantes qualificados e a disposição para conceder entrevista dos atores previamente selecionados. No quadro abaixo é apresentada a amostra estudada, incluindo algumas informações sobre os indivíduos para que se possa perceber sua significância no universo estudado.

Quadro 1. Lista de entrevistados na pesquisa

SANTA MARIA	
Organização	Informações
Rede Super	Pequeno empresário varejista, ex-presidente da rede, 65 anos, segundo grau completo, liderança SINDIGENEROS.
	Pequeno empresário varejista, presidente da rede, 60 anos, Graduação Ciências Contábeis, liderança SINDIGENEROS.
	Pequeno empresário varejista, proprietário Rede Super, 50 anos, segundo grau completo, participa SINDIGENEROS.
	Pequeno empresário varejista, proprietário Rede Super, 60 anos, segundo grau completo, participa SINDIGENEROS.
	Pequeno empresário varejista, proprietário Rede Super, 55 anos, superior completo, presidente SINDIGENEROS.
	Coordenador de negócios Rede Super, 35 anos, graduação em Direito.

Unimercados	Coordenador de negócios Rede Unimercados, 60 anos, segundo grau completo.
	Pequeno empresário varejista, sócio da rede, 65 anos, primeiro grau completo.
	Pequeno empresário varejista, sócio da rede, 55 anos, primeiro grau completo.
Rede Vivo	Gerente de marketing, graduação em Ciências da Computação, 35 anos.
	Gerente de loja, segundo grau completo, 45 anos.
Carrefour	Gerente da Loja de Santa Maria, 55 anos, graduação em Administração de empresas, especialização MBA.
Agricultores Coopercedro	Agricultor, presidente Cooperativa Coopercedro e assessor técnico FLV, 30 anos, agrônomo.
	Agricultor, sócio da Coopercedro (forte produtor de FLV), 45 anos, segundo grau completo, comercializa para a central de distribuição da Rede Super.
	Agricultor, sócio da Coopercedro (pequeno produtor de FLV), 40 anos, segundo grau completo, comercializa Carrefour e lojas do pequeno varejo.
	Sócio da Coopercedro (pequeno produtor de FLV), 55 anos, primeiro grau incompleto, comercializa com o Carrefour e lojas do pequeno varejo.
	Agricultor, sócio da Coopercedro (pequeno produtor de FLV), 55 anos, primeiro grau incompleto, comercializa com o Carrefour.
	Agricultor, sócio da Coopercedro (pequeno produtor de FLV), 45 anos, primeiro grau completo, comercializa CD da Rede Super.
Agricultor não sócio associação/cooperativa	Agricultor, médio produtor de FLV, 50 anos, primeiro grau incompleto, comercializa para lojas do pequeno varejo.
Agricultor fornecedor Rede Vivo	Agricultor, médio produtor de FLV, 55 anos, primeiro grau incompleto, comercializa lojas da Rede Vivo.
	Agricultor, médio produtor de FLV, 35 anos, segundo grau completo, comercializa lojas da Rede Vivo e do pequeno varejo.
Atacadistas	Não entrevistado
	Não entrevistado
Feirantes (feiras livres)	Feirante e agricultor, 50 anos.
	Feirante e agricultor, 45 anos.
	Só feirante, 62 anos.

	Só feirante, 43 anos.
	Só feirante, 55 anos.
EMATER	Agrônomo, atual responsável pela área de FLV.
	Agrônomo aposentado, que foi responsável pela área de FLV.
UFSM	Professor e ex-Secretário de Desenvolvimento Rural de Santa Maria.
SANTA ROSA	
Organização	Informações
Rede CNS	Pequeno empresário varejista sócio da rede, 40 anos, segundo grau completo.
	Pequeno empresário varejista, sócio da rede, 65 anos, segundo grau completo.
	Observação de assembleias da rede.
	Entrevista grupal com a diretoria da rede.
	Documento interno da rede.
Programa Redes de Cooperação	Ex-consultor da rede CNS pelo programa Redes de Cooperação, do Governo do Estado do RS.
UNIJUI Santa Rosa	Professor e presidente do COREDE região Noroeste.
APHOROSA	Produtor forte de FLV, sócio da associação APRHROSA, 40 anos, graduado em Administração, comercializa no Mercado Público e para supermercados.
	Produtor forte de FLV, ex-sócio da associação, 40 anos, primeiro grau completo, comercializa para supermercados do pequeno varejo, redes e grandes em Santa Rosa.
	Médio produtor de FLV, sócio da associação, 50 anos, primeiro grau completo, comercializa no Mercado Público e para supermercados de Santa Rosa.
	Pequeno produtor de FLV, primeiro grau incompleto, 60 anos, comercializa no Mercado Público.
EMATER Santa Rosa	Agrônomo, responsável pela área de FLV.

Fonte: do Autor

4.4 CONSTRUÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE LEVANTAMENTO DE DADOS DE CAMPO

A técnica utilizada foi a entrevista dirigida, ou direta. Conforme Soriano (2004), este instrumento torna-se interessante quando o objetivo é estudar comunidades, bem como organizações. São aplicadas a fontes-chave de informação, “assim denominados por possuírem experiências e conhecimentos relevantes sobre o tema em estudo ou estarem, na sua comunidade ou no seu grupo social, em posição (econômica, social ou cultural) de fornecer dados que outras pessoas desconheçam total ou parcialmente” (SORIANO, 2004, p. 153). A entrevista foi conduzida pelo próprio pesquisador, seguindo um roteiro (mentalizado) com tópicos relativos ao tema (redes do pequeno varejo e mercado local de FLV), com base em indicadores previamente construídos.

O registro das entrevistas foi feito mediante a gravação e posterior transcrição. Algumas informações referentes à identificação dos entrevistados (idade, escolaridade etc.) e dos seus negócios (loja, unidade de produção etc.) foram registradas em ficha. Após as entrevistas manteve-se o hábito de fazer anotações em caderneta de campo sobre aspectos observados do comportamento e atitudes dos entrevistados, bem como sobre características do seu negócio e da sua atividade.

As entrevistas não tiveram por finalidade principal reconstruir o que cada indivíduo é, mas sim o que é a situação, ou processo estudado. O interesse recai sobre “[...] as homogeneidades e nas heterogeneidades (regularidades e discrepâncias) de uma realidade social” (ABRAMO, 1979, p. 83).

Este autor apresenta algumas características da técnica da entrevista.

Quadro 2. Vantagens e desvantagens da técnica da entrevista.

Vantagens	Desvantagens
a) Menor atomização; flexibilidade de respostas.	a) Padronização mínima
b) Preparação rápida.	b) Muito oneroso; muitos aplicadores; aplicação demorada.
c) Qualquer informante; aspectos menos limitados; liberdade de captação de traços não previstos.	c) Instruções muito detalhadas aos aplicadores; enorme influência do aplicador.
	d) Dificuldades de registro.

Fonte: adaptado a partir de ABRAMO (1979, p. 83)

Cabe mencionar que alguns aspectos limitantes apresentados no quadro, em especial os itens “b” e “c” correspondente às dificuldades, influenciaram de forma decisiva para que as entrevistas fossem aplicadas diretamente pelo pesquisador,

Além das entrevistas e pesquisa documental, um terceiro instrumento utilizado foi a observação de reuniões e das transações. Isto foi interessante para que se pudesse observar as condutas dos atores no ato das negociações, o que foi importante para confirmar ou não o que havia sido informado nas entrevistas, além de trazer elementos novos. O processo de observação, assim como as entrevistas, foi orientado por um roteiro previamente elaborado e mentalizado.

A pesquisa documental teve finalidade semelhante, pois acreditava-se ser possível perceber coerências e incoerências entre o discurso captado nas entrevistas e o que estava escrito nos documentos das organizações.

4.4.1 Dificuldades encontradas

Quanto aos representantes da Rede Super, todos os selecionados se dispuseram a conceder as entrevistas e estas transcorreram normalmente, o que resultou em documentos de grande qualidade informacional.

Já a segunda rede (Unimercados) apresentou inúmeras dificuldades, especialmente pelo fato destes varejistas serem de porte bem menor que os anteriores, cabendo a eles praticamente todas as tarefas da empresa. Diante disso, depois de várias tentativas, conseguiu-se três entrevistas, mesmo assim em condições precárias, já que transcorreram durante o trabalho de atendimento de fornecedores, clientes etc.

As entrevistas com os agricultores, tanto os da Coopercedro (Santa Maria), da APRHROSA (Santa Rosa), como os individuais, transcorreram normalmente, possibilitando o recolhimento de depoimentos muito bons na maioria dos casos.

Com os supermercados Carrefour e Rede Vivo, apesar da dificuldade em agendar as entrevistas com os diretores mais qualificados, que era o objetivo (seriam poucas entrevistas, por isso não havia margem para erros), se conseguiu entrevistas de excelente qualidade.

Além dos atores diretamente envolvidos com os mercados em questão, se fez também entrevistas com pesquisadores e técnicos envolvidos com o tema nas duas regiões,.

Por fim, cabe destacar que não foi possível entrevistar os intermediários de FLV. Após diversos agendamentos, percebeu-se que os mesmos não tinham disposição para conceder entrevistas por receio em fornecer informações e também por disporem de pouco tempo para atividades que não tenham vínculo direto com o seu negócio.

4.5 SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS DE CAMPO

As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, resultando em um documento com 220 páginas.

4.5.1 Análise de conteúdo

O conteúdo das entrevistas, dos documentos e das observações das reuniões e transações foi analisado com base na técnica conhecida como análise de conteúdo.

[...] conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdos de mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 2004, p. 37).

Em termos operacionais, segundo Pereira (1998, p. 105), a operação fundamental da análise de conteúdo é a categorização, através da qual o material trabalhado é organizado, ou classificado. As categorias são classes, e a análise categorial é a operação de desmembramento, por diferenciação dos elementos constitutivos do objeto de pesquisa e o reagrupamento, segundo o gênero, em unidades resultantes da classificação analógica. Consiste em realizar o inventário dos elementos e organizar as mensagens, de acordo com as seguintes qualidades: exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade, fidelidade e produtividade.

As hipóteses, evidentemente, orientam todo o processo de sistematização, cuja finalidade é a seleção e classificação dos elementos textuais pertinentes segundo critérios suscetíveis de produzir categorias significativas para a análise e atribuição de códigos aos

dados. Tais categorias analíticas são integradas por indicadores construídos cuja finalidade é a descrição do comportamento das variáveis independentes contidas nas hipóteses. Uma atividade crucial na análise de conteúdo é a construção dos indicadores, os quais devem expressar de forma consistente as relações entre as variáveis pertinentes a cada hipótese.

O processo de sistematização adotado orientou-se por estas noções. Procedeu-se da seguinte forma. Após uma primeira leitura das entrevistas, criou-se um conjunto (grade) de indicadores (ou categorias classificatórias) provisórios para cada hipótese/objetivo. Em um segundo momento, com base nestes indicadores, se fez a seleção dos elementos textuais (frases, parágrafos, orações, expressões) pertinentes a eles e a sua codificação (números que os expressem). O terceiro passo foi a classificação dos elementos textuais dentro da grade de indicadores, ou a categorização dos mesmos.

Durante o processo de seleção dos elementos textuais, codificação, classificação, a grade de indicadores foi sendo modificada, onde alguns indicadores foram suprimidos, ou reunidos com outros e vários novos foram criados. Esta é uma situação considerada normal em se tratando de pesquisas interpretativas.

Abaixo são apresentas as grades finais de indicadores (ou categorias classificatórias) de cada hipótese/objetivo. Apresenta-se também as principais teorias e conceitos utilizados para a interpretação do conteúdo das entrevistas sistematizado.

Objetivo 1. Estudar o porquê, as razões, motivações sócio-históricas que levam ao surgimento das redes e como elas são construídas.

Variável dependente: processo de instauração das redes.

Variável independente: Auto-reconhecimento da posição dominada; sentimento de que a ação coletiva é útil à sobrevivência.

Unidade de análise: Integrantes das redes do pequeno varejo.

Quadro 3 - Categorias referentes ao primeiro objetivo

Categoria	Subcategoria
1.1. Disposição de comerciante	1.1.1. <i>Habitus</i> de comerciante: Formação acadêmica na área, inova, quer crescer... 1.1.3. Classificam-se como pequenos (identidade): valores próprios 1.1.4. Classificam os grandes 1.1.5. Disposição para lutar 1.1.6. Competir respeitando as regras
1.2. Necessidade devido a pressão do campo	1.2.1. Concorrência das multinacionais; grandes nacionais

	1.2.2. Enfraquecimento frente aos fornecedores 1.2.3. Mudança nos hábitos dos consumidores
1.3. Interesse na ação coletiva	1.3.1. Cultura cooperativa/associativa: origens e repercussões na organização 1.3.2. Trajetória de ações coletivas
1.4. Projeto em que se reconhecem: poder nos mercados locais	1.4.1. Criar uma central de distribuição 1.4.2. Mostrar seu valor para os consumidores 1.4.3. Organização com filosofia empresarial (com proprietários, visa lucro)
1.5. Presença de atores socialmente hábeis	

Fonte: do Autor.

Objetivo 2. Estudar por que os atores parceiros confiam seus recursos (passam procuração) à organização. - há um trabalho de construção, teórico e prático: essencialmente político.

Variável dependente: Manutenção e fortalecimento da rede.

Variável independente: Interesse em participar do jogo; crença no poder adquirido pela ação coletiva para ascender no mercado local.

Unidade de análise: Integrantes das redes do pequeno varejo.

Quadro 4 - Categorias referentes ao segundo objetivo

Categoria	Subcategoria	Subcategoria	Subcategoria
2.1. Interesses comuns	2.1.1. Status		2.1.1.1. Sentir-se participante do jogo
		2.1.2. Econômicos	2.1.2.1. Crescimento, melhoria 2.1.2.2. Comprar melhor 2.1.2.3. Vender melhor
	2.1.3. Não econômicos		2.1.3.3. Realização humana 2.1.3.4. Proporciona facilidades (poupa-lhe tempo nas compras, por exemplo). 2.1.3.4. Proporciona capital cultural: capital tecnológico, capital jurídico capital de organização (informação sobre o campo)
2.2. Quadro institucional	2.2.1. Instituições	2.2.1.1. Valores/princípios	
		2.2.1.1,5. Crença na ação coletiva	
		2.2.1.2. Regras formais e informais	2.2.1.2.1. Fidelidade e transparência interna e sigilo externo. 2.2.1.2.3. Crédito com fornecedores e fiscal 2.2.1.2.4. Igualdade de direitos e deveres 2.2.1.2.5. Pacto de não competição interna

	2.2.2. Governança: Poder, participação e tomada de decisões.
	2.2.3. Habilidades sociais
2.3. Confiança na competência administrativa e negocial.	

Fonte: do Autor

Objetivo 3. Conhecer os principais recursos que conferem poder à rede nas suas relações com concorrentes e fornecedores e a forma como são conseguidos.

Variável dependente: poder.

Variável independente: recursos (capitais, habilidades, informações etc.).

Unidades de análise: integrantes das redes do pequeno varejo, supermercado líder, supermercado regional médio, agricultores.

Quadro 5 - Categorias referentes ao terceiro objetivo

Categoria	
3.1. Capital financeiro (principalmente para custear a mídia)	Atual e potencial (obtenção de financiamentos...).
3.2. Capital comercial/tecnológico/jurídico	Poder de mercado (compra e venda); geração e utilização de conhecimentos científicos e tecnológicos úteis para a competitividade; domínio de instituições jurídicas.
3.3. Capital social	Relacionamentos úteis internos à rede e externos; conversível em capital financeiro, comercial, tecnológico e jurídico.
3.3,5. Capital simbólico	Controle de recursos simbólicos: força da marca... pode se transformar em crédito futuro.
3.4. Capital cultural/organizacional:	Conhecimento e controle de informações sobre o campo.

Fonte: do Autor

Analisar o processo de construção (recursos utilizados e as habilidades dos negociadores) das relações entre as redes e os fornecedores, especialmente os produtores de FLV, e a importância disso para a competitividade destes varejistas no mercado.

Objetivo 4. Analisar o processo de construção (recursos utilizados e as habilidades dos negociadores) das relações entre as redes e os fornecedores, especialmente os produtores de FLV, e a importância disso para a competitividade destes varejistas no mercado.

Variável dependente: competitividade destes varejistas no mercado.

Variável independente: capacidade de coordenação dos fornecedores.

Unidade de análise: integrantes das redes do pequeno varejo, supermercado líder, supermercado regional médio, agricultores.

Quadro 6 - Categorias referentes ao quarto objetivo

Categoria	Subcategoria
4.1. Comportamentos buscados	4.1.1. Racional de mercado (produto/preço)
	4.1.2. Transparência (abrir as negociações feitas com concorrentes)
	4.1.4. Responsabilidade (cumprir os acordos; garantir abastecimento)
4.2. Regras e políticas de relacionamento	4.2.1. Com fins de inibição do oportunismo
	4.2.2. Relações continuadas com os que cooperam

Fonte: do Autor

4.5.2 Operacionalização

A partir dos indicadores, classificou-se os elementos textuais em uma planilha de Excel (sistematização bruta). Em uma segunda etapa se fez uma síntese agrupando os vários entrevistados de uma mesma categoria social e também os de diferentes categorias.

a) Objetivos 1, 2, 3 e 4 – se elaborou uma síntese por rede e uma síntese geral, se estipulou pesos para as categorias (indicadores) e se fez um ranking dos mesmos. Também se buscou identificar semelhanças e diferenças entre as redes.

Na elaboração dos rankings se considerou a frequência com que determinadas mensagens apareceram no conteúdo das entrevistas (quantos entrevistados deram determinadas respostas), mas não só isso. Também se fez uma ponderação crítica dos números a fim de corrigir possíveis desvios que pudessem colocar em primeiro plano mensagens menos importantes para a compreensão daquilo que o ator teve intenção de comunicar, considerando-se a estrutura do discurso, ou fazer o inverso. A técnica utilizada para isso foi a apreensão do sentido do discurso no seu todo, ao invés de tomar as suas unidades constituintes (palavras, frases, parágrafos) separadamente. Trata-se de utilizar a técnica da análise do discurso, que focaliza o sentido das mensagens, de forma complementar à análise de conteúdo, que trabalha com o conteúdo das mensagens.

b) Objetivos 3 e 4 - se elaborou uma síntese dos dois supermercados (líder e médio regional). Estipulou-se pesos, fez-se um ranking dos indicadores e identificou-se semelhanças e diferenças entre estes supermercados independentes e as redes.

Também nos objetivos 3 e 4 elaborou-se uma síntese dos agricultores, onde o intuito foi identificar como eles veem as redes e os supermercados e também se notam diferenças entre estes agentes.

4.6 INTERPRETAÇÃO

A interpretação apresenta três momentos: síntese dos fatos; construção de tipos, modelos etc.; ligação com a teoria. Ao fim, o que se busca é chegar a novas teorias, ou confirmar, ou reformular as já existentes (SORIANO, 2004).

A estratégia de análise, entendida como principais teorias e conceitos utilizados na interpretação, é geral, mas pode ser especificada por objetivo.

Objetivo 1 – Para o desenvolvimento deste objetivo utilizou-se especialmente a teoria do espaço social e o conceito de classe, de Bourdieu. Esta teoria diz, em síntese, que a proximidade dos atores no espaço das relações sociais, apesar de ser fundamental, não é suficiente para que haja unificação. Além disso, “[...] é necessário que haja disposições e interesses associados a essas posições – a se reconhecerem mutuamente e a se reconhecerem em um mesmo projeto (político ou outro)” (BOURDIEU, 2001, p. 51).

Objetivo 2 - Neste objetivo se buscava entender porque os atores cooperam, se envolvem em ações coletivas. Novamente valeu-se do referencial de Bourdieu para entender as questões dos interesses, que para o autor são formados no campo (participando dos mercados) e não se restringem ao econômico. Um segundo elemento é o institucional, tratado pelos clássicos (Weber e Durkheim, especialmente), por Bourdieu e Fligstein. Estes autores explicam que as instituições morais, os costumes e as regras jurídicas coagem os agentes a agirem de uma determinada forma, no caso, cooperando. Por fim, uma terceira teoria utilizada é a das habilidades sociais, de Fligstein, que trata da capacidade que alguns atores têm de, utilizando com maestria o poder e as instituições, conseguirem a cooperação dos outros para a ação coletiva. Este autor, assim como Bourdieu, afirma que a instauração e a manutenção de redes é tributária da ação destes atores socialmente hábeis.

Objetivo 3 - Bourdieu (2003), na sua descrição dos campos, mostra que uma das propriedades destes espaços é a distribuição desigual dos capitais. Capital é entendido aqui como aqueles recursos que conferem poder aos atores. Portanto, o conceito de capital, em Bourdieu (2003), que não se restringe ao capital econômico, é básico para a análise sobre o

poder das redes e dos demais atores nos mercados de FLV. Isto porque o poder de um agente, que lhe assegura vantagem na concorrência, é garantido pelos recursos com os quais ele conta, mais precisamente pelo volume e estrutura do seu capital. No campo econômico, segundo Bourdieu (2003, p. 238), os principais são: a) o capital financeiro atual e potencial; b) o capital comercial (força de venda e compra), que deriva do controle de redes de distribuição (armazenagem e transporte) e de serviços de marketing e pós-venda, etc.; c) capital tecnológico, que é o portfólio de recursos científicos e técnicos que possam ser empregados na concepção e na fabricação dos produtos; d) capital cultural, que pode especificar-se como capital tecnológico, jurídico e organizacional; e) capital jurídico; f) capital organizacional, que incluindo o capital de informação e conhecimento sobre o campo; g) capital social, integrado pelo conjunto dos recursos mobilizados (capital financeiro e também informações, etc.) através de uma rede de relações mais ou menos extensa e mais ou menos mobilizável, que proporciona uma vantagem competitiva ao garantir rendimentos mais altos aos investimentos; h) e capital simbólico, o qual reside no controle de recursos simbólicos baseados sobre conhecimento e o reconhecimento, como a imagem da marca, a fidelidade à marca, etc., poder este que funciona como uma forma de crédito, pois supõe confiança ou a crença dos que lhe estão submetidos porque estão dispostos a atribuir crédito.

Objetivo 4 - A interpretação do conteúdo deste bloco contou com o apoio teórico de diversos autores da sociologia econômica, mas especialmente de Bourdieu e Fligstein. A ideia central de Fligstein é que as empresas, para serem bem sucedidas nos mercados, precisam controlar a competição e o fornecimento de matérias-primas, no caso da indústria, e de mercadorias, no caso do comércio, compreendendo o varejo. Isto contraria frontalmente a teoria neoclássica de que os indivíduos são atomizados e intercambiáveis. Assim como no objetivo dois, neste bloco os conceitos de interesse, poder, instituições e habilidades sociais são de grande utilidade analítica.

Quadro 7 - Grade de análise

Hipóteses	Objetivos específicos	Metodologia/ Instrumentos de análise	Categorias analíticas: indicadores e variáveis	Categorias teóricas
a) O processo de instauração das redes tem por base o auto-reconhecimento dos pequenos comerciantes varejistas como pertencentes a uma posição dominada no espaço social (mercado de alimentos) e a convicção de que agindo coletivamente eles conseguem preservar suas posições estruturais nos varejos locais.	a) Estudar o porquê, as razões, motivações sócio-históricas que levam ao surgimento das redes e como elas são construídas.	Entrevista e observação das relações <i>in loco</i> , análise de conteúdo e discurso para sistematização dos dados, interpretação da relação ator – mercado.	- Disposição de comerciante. - Necessidade devido à pressão do campo. - Interesse na ação coletiva. - Projeto em que se reconhecem: poder nos mercados locais. - Presença de atores socialmente hábeis.	- <i>Habitus</i> , - campo, - classe social construída, - interesse, - poder, - instituições - habilidades sociais.
b) A manutenção e fortalecimento das redes é tributária do crescimento do interesse dos atores em participar mais ativamente do jogo do mercado (enfrentamento com os concorrentes e fornecedores) e da crença na ação coletiva como forma de alcançar tal objetivo.	b) Estudar por que os atores parceiros confiam seus recursos (passam procuração) à organização. - Há um trabalho de construção, teórico e prático: essencialmente político	Entrevista e observação das relações <i>in loco</i> , análise de conteúdo e discurso para sistematização dos dados, interpretação da relação ator – mercado.	- Interesses comuns: status, econômicos, não econômicos. - Quadro institucional: a) valores/princípios, crença na ação coletiva, regras; b) instituições formais e informais – governança, poder, participação e tomada de decisões. - Habilidades sociais - Confiança na competência administrativa e negocial.	- <i>Habitus</i> , - campo, - classe social construída, - interesse, - poder, - instituições - habilidades sociais.
c) A rede tem tanto mais poder quanto mais conseguir que os atores ponham os seus recursos (capital comercial, tecnológico, social etc.) à disposição da organização para sua utilização nas	c) Conhecer quais são os principais recursos que conferem poder à rede nas suas relações com concorrentes e fornecedores e a forma como são conseguidos.	Entrevista e observação das relações <i>in loco</i> , análise de conteúdo e discurso para sistematização dos dados, interpretação da relação ator – mercado.	- Capital financeiro (principalmente para custear a mídia). - Capital social. - Capital simbólico. - Capital cultural/organizacional.	- Capitais: cultural, financeiro, comercial, tecnológico, organizacional, social e simbólico. - Distribuição desigual de poder entre os atores.

relações com os fornecedores (variável dependente: poder; variável independente: recursos).				
d) Quanto maior o sucesso da rede na construção de sistemas de abastecimento eficazes e estáveis, mais competitiva ela se torna no varejo local e maior é a probabilidade de sobrevivência do pequeno varejo.	d) Analisar o processo de construção (recursos utilizados e as habilidades dos negociadores) das relações entre as redes e os fornecedores, especialmente os produtores de FLV, e a importância disso para a competitividade destes varejistas no mercado.	Entrevista e observação das relações <i>in loco</i> , análise de conteúdo e discurso para sistematização dos dados, interpretação da relação ator – mercado.	- Comportamentos buscados: racional de mercado, transparência, responsabilidade - Regras e políticas de relacionamento: com fins de inibição do oportunismo, relações continuadas com os que cooperam	- <i>Habitus</i> , - campo, - classe social construída, - interesse, - poder, - instituições - habilidades sociais.

Fonte: do Autor

5 COOPERAÇÃO NO PEQUENO VAREJO: ASPECTOS DO PROCESSO DE INSTAURAÇÃO DAS REDES

Objetiva-se neste capítulo analisar o que motivou mais de 1000¹ pequenos comerciantes varejistas no Rio Grande do Sul, no final da década de 1990 e início da década de 2000, a criarem redes de cooperação. Neste capítulo inicialmente são apresentados os casos estudados (seção 4.1). Em seguida (seção 4.2) se descreve e analisa as motivações subjacentes à iniciativa destes comerciantes ao enfrentarem este desafio. Na seção 4.3, por fim, analisa-se o processo de construção das redes.

A proposição teórica deste trabalho é olhar as decisões e ações dos atores sob a pressão de mercados locais, que na proposição de Fligstein (2001a), são espaços sociais como outros quaisquer e funcionam na forma de campos. Analisa-se, portanto, a construção de três redes no âmbito dos mercados locais de Santa Maria e Santa Rosa, que são tomados como campos englobantes no interior dos quais se desenrola o processo de organização dos pequenos comerciantes varejistas. A interpretação é feita a partir dos depoimentos dos atores integrantes das redes sobre suas trajetórias e a evolução das suas percepções sobre a dinâmica geral do varejo e ainda da participação do pequeno varejo nos mercados locais.

5.1 As Redes Estudadas

Institucionalmente as redes se apresentam como empresas com proprietários parceiros, associações ou cooperativas. Caso sejam empresas, a ampliação do quadro social é feita com a criação da figura do franqueado.

A Rede Super, de Santa Maria, é a mais antiga rede de pequeno varejo alimentar (pequenos supermercados) do Brasil e institucionalmente enquadra-se na categoria empresa com proprietários parceiros. Ela conta com 11 sócios proprietários e 34 sócios franqueados (não proprietários). O fato de ter sócios proprietários e sócios não proprietários, embora a

¹ O Comitê AGAS das Centrais de Negócios conta com 27 redes, que representam, juntas, um total de mais de 1000 lojas. Disponível em: <<http://www.agas.com.br/v2/site/default.asp?TroncoID=916473&SecaoID=173647&SubsecaoID=938071>> Acessado em: 07/06/2009.

diferencie das associações e cooperativas, não retira dessa rede a centralidade da cooperação nos relacionamentos, o que será mostrado ao longo deste capítulo e do próximo.

Quadro 8 - Informações sobre a Rede Super, Unimercados e CNS

	Santa Maria/reg. centro RS		Santa Rosa/reg. Noroeste RS
	Rede Super	Unimercados	Rede CNS
Fundação	1996	2000	2003*
Sócios/franqueados	45	15	30
Lojas	60	15	35
Tamanho médio (check-outs)	5-10	1-3	2-7
Central de distribuição	Possui	Não possui	Não possui
Escritório de negócios	Possui	Possui	Possui
Funcionários	60	2	2

*2003 é o ano de fundação, mas ela operava informalmente desde meados da década de 1990 com um grupo de cinco pequenos comerciantes que fazia compras coletivas de alguns itens.

Quanto à origem, esta rede foi gestada dentro do sindicato da categoria, o SINDIGENEROS, de Santa Maria, no qual os líderes da rede sempre tiveram participação ativa. Desde o início dos anos de 1990, quando o ambiente criado pela abertura econômica atraiu as grandes cadeias supermercadistas internacionais para o Brasil, a problemática foi analisada no sindicato e o desdobramento das discussões resultou na decisão de alguns de construir a rede. Esta origem sindical proporcionou aos líderes dessa organização um razoável conhecimento dos mercados em que participam e uma capacidade de análise privilegiada. Analisando o que vinha ocorrendo em outros países da América Latina ante a expansão supermercadista, para se anteciparem ao que deveria cedo ou tarde ocorrer no varejo de Santa Maria, um grupo tomou a decisão de criar a rede, em 1996. Na avaliação dos entrevistados, a criação dessa organização ocorreu no momento certo e grande parte do seu sucesso deve-se a isso.

Do ponto de vista da ação estratégica, apesar de se posicionar com firmeza frente aos fornecedores, ela busca prioritariamente confrontar-se aos supermercados líderes. Quanto a isso, a grande questão colocada refere-se à agregação de poder pela ação coletiva, pois, na visão dos líderes, não há como enfrentar os grandes supermercados com poucos recursos. São citados casos de colegas (pequenos comerciantes) que por terem “algumas lojinhas” achavam-se em condições de enfrentar os líderes do varejo sozinhos, não necessitando da rede para isso, mas não conseguiram.

A Rede Super é reconhecida pelas demais redes e por supermercados médios e grandes da região, pela capacidade e ousadia dos seus dirigentes em inovar em termos

organizacionais e estratégicos, por exemplo, nas estratégias de abastecimento e nas lojas. Apesar disso eles mantêm a essência das características de pequenos comerciantes do varejo.

A Rede CNS, de Santa Rosa diferencia-se da anterior porque se configura como uma associação. Ela começou a funcionar informalmente em meados da década de 1990, com cinco pequenos comerciantes varejistas que se reuniam para realizar compras em conjunto. Nesse período, o grupo conseguiu organizar um interessante sistema de negociação com os fornecedores, que ficou conhecido como “mesa redonda”. Nesse sistema, os cinco parceiros formavam uma lista única de compras e chamavam inicialmente dez fornecedores para negociarem. Compradores e vendedores encontravam-se na “mesa redonda” e a negociação se dava de uma forma que se assemelha a um leilão, com regras criadas pelo grupo dos pequenos varejistas. O sistema é explicado em detalhe no capítulo 6 (seção 6.2). O que chama a atenção neste caso é a capacidade de iniciativa e a vontade de ter poder frente aos fornecedores, o que se mantém ao longo da história da rede, como será conferido ao longo deste e dos dois capítulos seguintes.

Após sucessivos períodos de altos e baixos, a rede consolidou-se em 2003, com a consultoria do Programa Redes de Cooperação, do governo do Estado do RS em parceria com a UNIJUI. Essa rede, apesar de não contar com uma Central de Distribuição como a Rede Super, trabalha com grandes volumes de compras para os seus 30 associados.

Diferente da Rede Super, a história da rede CNS reflete muito mais as disposições para a cooperação como estratégia de superação de dificuldades colocadas pelo ambiente, do que as análises políticas que ocorrem em ambientes politizados como os sindicatos e que estão na origem das disposições da rede de Santa Maria. O que resulta desta trajetória diferenciada é uma rede com características que se assemelha a um movimento social, enquanto a Rede Super comporta-se como uma típica sociedade empresarial. Nota-se na CNS uma forte identidade entre os seus membros e uma disposição muito grande para a defesa do grupo. Ela se diferencia da Rede Super também na identificação do ator a ser confrontado, que no seu caso é o vendedor (atacadista e indústria). Uma constatação importante refere-se à dimensão política presente na escolha dos fornecedores. Observou-se *in loco*, em reuniões de diretoria e assembleias, um importante atacadista da região ser excluído da lista de fornecedores da rede por pertencer a empresa Wal-Mart. No que tange à relação com esses fornecedores, a rede trabalha em geral com a estratégia de ação conjunta (coletiva) para melhorar sua posição (poder) nas negociações.

A Rede Unimercados, de Santa Maria, é a menor rede das três estudadas, tanto no que se refere ao número de sócios, quanto em termos econômicos e comerciais. Institucionalmente

ela é uma associação típica, onde todos os sócios têm o mesmo status institucional. Ela surgiu junto com outras quatro pequenas redes neste município espelhando-se na experiência da época, apresentava-se como o único caminho para que pequenas empresas com pouco capital pudessem sobreviver.

Trata-se de uma rede frágil, que carece tanto de disposições políticas dos atores para lutar por espaço nos mercados, bem como para a cooperação. Por isso ela ainda não consegue ser muito mais do que uma espécie de condomínio que arrecada recursos dos sócios para pagar serviços de alguns funcionários e divulgar suas promoções na televisão. Assim sua ação, que é também pouco politizada, tem mais uma função auxiliar de subsistência do que de luta em defesa dos interesses de um grupo.

Cabe ainda apresentar duas empresas que atuam no varejo de Santa Maria também estudadas com vistas à melhor compreensão do campo, no caso a Rede Vivo e o Carrefour de Santa Maria.

A Rede Vivo, apesar do nome, trata-se de uma empresa tipicamente capitalista, não de uma rede. Segundo um diretor entrevistado, o uso da palavra ‘rede’ no nome objetiva dar ao consumidor a ideia de uma empresa que possui várias lojas (em torno de vinte) e cuja atuação é regional². Trata-se de uma empresa com origem no município de Santa Maria, que começou pequena e cresceu rapidamente, alcançando em cinco anos o quinto lugar no *ranking* gaúcho de supermercados de 2007. Ela começou como um pequeno varejo e os seus proprietários foram, inclusive, sócios fundadores da Rede Super. Em 2007 contava com 17 lojas, sendo 5 em Santa Maria e as demais em vários municípios da região.

Quanto ao comportamento no mercado, trata-se de uma empresa muito focada nos negócios, que são conduzidos por profissionais sob o comando de um departamento de marketing. Um efeito desta administração profissional é o menor comprometimento com produtores ou empresas locais na comparação com a Rede Super. Enquanto temas de interesse da região, como comunitários ou sobre desenvolvimento econômico e social, tomam espaço no seio da Rede Super e às vezes influenciam nos negócios, na empresa Rede Vivo é difícil que isto venha a ocorrer³. O que mais interessa à tese refere-se à relação com os produtores de

² Mas há também a versão, por parte de lideranças das redes de pequeno varejo estudadas, de que esta foi uma estratégia de marketing que visava pegar carona na “onda das redes” do pequeno varejo, referida ao longo do texto.

³ Tem-se relatos de produtores que foram excluídos em virtude da profissionalização do setor de compra de FLV. Quando esta ocorreu, foi criada uma estrutura para que a empresa pudesse comprar e transportar produtos da CEASA Porto Alegre e de grandes produtores, o que tornou dispensáveis os produtores locais que historicamente forneciam para as lojas desde que esta era uma pequena empresa. Alguns produtores conseguiram continuar fornecendo diretamente para as lojas, em menor quantidade, após a interferência dos proprietários no departamento de compras, após apelos destes produtores.

FLV. Neste sentido o que acontece com certa frequência é a parceria com produtores locais como tática para melhorar a reputação da empresa em municípios onde a mesma enfrenta alguma rejeição por parte de atores importantes, especialmente os consumidores. Onde isso não tiver importância, a norma que orienta a ação é de radicalização da gestão racional das compras, considerando principalmente os itens redução de custo e logística, o que normalmente significa a compra na CEASA Porto Alegre, questão analisada no capítulo 6.

A outra estudada é o Carrefour, que se trata de uma grande empresa de capital aberto (ações negociadas na bolsa de valores). Sendo assim, seus executivos trabalham para os acionistas, ou seja, para a elevação dos dividendos distribuídos. A mesma, que em 2008 ocupava o primeiro lugar no ranking brasileiro de supermercados, tem um hipermercado em Santa Maria. Apesar das peculiaridades locais, no geral esta loja acompanha estratégias nacionais e internacionais. No caso de Santa Maria, desde antes da sua implantação, a empresa manifestou o interesse em construir parcerias com produtores locais para o abastecimento de sua loja. De um modo geral, esta empresa busca vincular sua marca às questões ambientais e sociais e no caso de Santa Maria, ao apoio aos produtores e à economia local. Tal política no município também foi motivada pela negociação com o poder público municipal para a implantação da sua loja em um local polêmico. A manifestação do interesse e compromisso com a compra dos produtores locais facilitou o deferimento de seu pleito sobre a implantação da loja. Este aspecto é o mais importante no que diz respeito à presença da empresa no varejo de Santa Maria, o que é analisado no capítulo 6.

Após esta breve apresentação das redes estudadas na tese, cabe apontar algumas categorias analíticas que apareceram e que serão aprofundadas nas seções seguintes deste capítulo. Quando se levanta a questão sobre o que levou ao surgimento das redes, quase automaticamente se busca explicar o fenômeno como uma reação ao aumento das pressões sofridas por esta categoria social com a expansão das grandes cadeias supermercadistas nos mercados onde estes pequenos comerciantes atuam.

Sem dúvida a pressão exercida pelo campo do varejo sobre as empresas trata-se de uma categoria analítica importante de ser explorada, porém sem anular a criatividade e capacidade de agir dos atores, com base nos conceitos de campo e *habitus*. A própria observação empírica é reveladora de que este tipo de análise não é adequado. Quando as redes foram apresentadas pode-se perceber que apesar de terem surgido em um mesmo campo englobante (varejo local), elas apresentam diferenças substanciais entre si. As diferenças são

ainda mais acentuadas quando se compara redes em campos distintos, como Santa Maria e Santa Rosa. Ademais, nem todos os pequenos comerciantes varejistas afetados pelas pressões do campo escolhem o caminho de se organizarem em redes. Portanto, o viés funcionalista não cabe para a análise das razões que levam ao surgimento das redes, apesar das pressões estruturais exercidas pelo campo do varejo ser uma categoria central para análise que se faz do fenômeno.

Para conhecer as organizações é necessário, sobretudo, estudar a trajetória dos atores que as constroem, pois, se uma parte da explicação está na objetividade da estrutura, ela também se encontra na subjetividade. O fato de alguns atores tomarem a iniciativa de organizar redes, o que representa uma inovação no pequeno varejo que rompe com a forma tradicional de administrarem seus empreendimentos, precisa também ser investigado no que tange a transformações comportamentais dos atores, não de um ponto de vista psicológico, mas sociológico. Para tanto, cabe analisar as transformações nos *habitus* destes atores construtores de redes através do estudo das suas trajetórias, tendo em vista que estas não são individuais, mas coletivas (desenrolam-se em campos), pois, como sugere Bourdieu (2003, p.260): “[...]o agente social, por estar dotado de um *habitus*, é um individual coletivo ou um coletivo individualizado por obra da incorporação das estruturas objetivas[...]”.

Na apresentação das redes se pode notar alguns eventos nas trajetórias dos atores construtores destas organizações que foram importantes para a transformação das visões e práticas, dos seus *habitus*, em última análise. São os casos da participação em sindicatos de pequenos varejistas de gêneros alimentícios, participação em grupos de compras coletivas, participação em atividades de formação do comércio, entre outras.

No que diz respeito às atividades de formação, chama a atenção a importância da consultoria do Programa Redes de Cooperação para a organização da rede CNS, de Santa Rosa. Os atores reconhecem que isso teve um peso significativo para sua mudança de visão e conduta, auxiliando a superação da inércia dos seus *habitus* de comerciantes tradicionais para adquirirem, aos poucos, disposições econômicas que estão na base dos empreendedores modernos. Esta constatação é importante porque mostra que tais disposições não são naturais, como supõem as teorias do ator racional, mas aprendidas, seja na escola ou na participação em sindicatos, grupos e em processos formativos, como é o caso do programa referido acima.

Na apresentação inicial das redes aparecem também as dimensões sociais e políticas do processo de construção dos mercados, que são objetivas, pois os processos de dominação e exclusão principalmente dos varejistas tradicionais estão presentes nos varejos estudados, e subjetivas, pois nota-se claramente a produção de discursos e práticas dos atores construtores

de redes no sentido de confrontar os atores dominantes. Trazer a dimensão política para a análise significa também rejeitar a explicação da nova economia institucional, que corrobora a neoclássica, de que as organizações se explicam pela racionalidade econômica dos indivíduos, que, no caso desta corrente teórica, está na minimização dos custos de transação. No caso das redes, pode-se constatar claramente que os atores também são motivados pela necessidade e interesse em ter poder, o qual é outra categoria analítica essencial para a compreensão do processo de organização.

5.1 RAZÕES OBJETIVAS E SUBJETIVAS DO SURGIMENTO DAS REDES DE COOPERAÇÃO NO PEQUENO VAREJO

O objetivo desta seção é o de identificar e analisar as razões que levam os atores do pequeno varejo a construírem as redes. Na primeira subseção (4.1.1) apresenta-se o campo englobante, que são os varejos onde as redes em estudo estão inseridas, e analisa-se a forma como este pressiona os atores, o que leva alguns à marginalização e outros a tomarem a iniciativa de desafiar o *status quo*. Em um segundo momento (subseção 4.1.2) busca-se organizar os elementos que comprovem a transformação dos *habitus* dos atores construtores de redes antes e após a participação nestas organizações e analisa-se o processo com base nas categorias antes apresentadas: trajetória e as dimensões política, histórica e social.

5.1.1 Pequeno varejo: entre a exclusão e a ousadia de disputar o poder no varejo local

O título da seção faz alusão à encruzilhada que o pequeno varejo se encontrava nos anos de 1990 e se encontra atualmente em virtude das dificuldades de sobrevivência ante as pressões que surgem no processo de estruturação do varejo, o que é inerente às suas posições estruturais de dominados no campo. O processo de concentração de poder econômico-comercial e de inovação acelerado dos anos de 1990 não deixaram muitas alternativas para os pequenos, a não ser a de tentarem encontrar caminhos que possibilitem um acúmulo mínimo de capital que lhes dê alguma condição para a manutenção das suas fatias dos mercados em que participam (alimentares, especialmente) e uma margem mínima de lucratividade. Sem

estratégias neste sentido o negócio do varejista torna-se inviável, como vem ocorrendo com as feiras livres e lojas tradicionais, que é apresentado ao longo desta seção. Cabe que se comece apresentando as raízes estruturais deste processo.

O crescimento do poder do varejo frente aos produtores (indústria e agricultura, além do atacado) é um importante elemento promotor de transformações nos mercados alimentares. A primeira razão apontada para o fortalecimento da posição do varejo nos mercados alimentares deriva das mudanças na demanda. Conforme o poder dos consumidores foi aumentando e eles se tornaram mais ativos, pela superação da demanda pela oferta, a universalização do acesso à informação e pela institucionalização dos direitos do consumidor, o atendimento das exigências cada vez mais criteriosas e diversificadas destes consumidores torna-se o maior desafio dos fornecedores da agricultura, indústria e comércio. O varejo foi o segmento do sistema alimentar que mais proveito tirou dos avanços científicos e tecnológicos, especialmente na área da informação, o que o sintonizou com esta nova realidade da demanda. Sistemas informatizados são desenvolvidos para captar dados que informem sobre os critérios de escolha dos consumidores para que os departamentos de *marketing* possam desenhar estratégias visando conquistar e manter a fidelidade dos consumidores, que passam a ser tratados como clientes, o que expressa a muito pronunciada frase: “a empresa voltada para o cliente”.

O varejo possui características que facilitam o desenvolvimento rápido de capacidade para o atendimento de segmentos cada vez mais diversificados de consumidores. Além disso, ele pode se ajustar com relativa eficácia às mudanças nos seus gostos, que se tornaram muito dinâmicos (ou líquidos). Já para a indústria este processo é mais complicado, pois é preciso redesenhar o processo, as máquinas, reciclar funcionários e toda a cadeia de suprimentos, o que é complexo e demorado. Isto está na raiz da derrocada da indústria fordista, já que fundamentalmente é a flexibilidade que passou a importar para a competitividade das empresas.

A agricultura, da mesma forma, precisa buscar novas variedades vegetais e animais, novas tecnologias e equipamentos etc. Os agricultores precisam desenvolver novas capacidades, voltadas tanto à produção quanto às etapas subsequentes que se desdobram até a chegada dos produtos às gôndolas dos supermercados nas condições exigidas por eles.

A grande vantagem que os supermercados levam em relação aos demais agentes deve-se especialmente a duas características: primeiro, a sua possibilidade de poder captar quase que instantaneamente as tendências dos consumidores, o que lhes possibilita antecipar situações e ajustar as lojas rapidamente às mudanças do ambiente; segundo, a sua maior

flexibilidade, que torna possível e de forma rápida e contínua, a modificação das características dos produtos ofertados e das lojas (*layout*, atendimento etc.) mantendo-os adequados aos gostos mutantes dos consumidores. Tais modificações são mais demoradas para a indústria e a agricultura e envolvem custos financeiros elevados, os que faz com que estes setores sejam menos flexíveis do que o varejo. Além disso, os riscos de que as inovações de processos e produtos possam dar errado são bem maiores para estes do que para uma empresa do varejo, como foi o caso das biotecnologias estudado por Goodman et al. (1990). Havia a expectativa de que estas tecnologias dariam à indústria uma grande capacidade para desenhar processos flexíveis⁴ e produtos diversificados e perfeitamente afinados com os gostos dos consumidores. Grandes investimentos foram feitos, porém a eficácia dos mesmos ficou muito aquém do esperado, dado que os consumidores têm rejeitado produtos modificados e, inclusive, se inclinam no sentido das características naturais dos produtos, o que veio a frustrar os planos da indústria com as biotecnologias (WILKINSON, 1999).

O que se pretende destacar inicialmente com estas observações sobre o varejo é que este, por ser o segmento que se encontra mais próximo do consumidor final e também pela grande capacidade de inovação técnica e na área da logística a partir dos avanços das tecnologias da informação, ampliou significativamente seu poder no sistema alimentar. Além disso, o novo varejo que surgiu daí acelerou o processo de racionalização técnica das relações sociais nas cadeias, vide o que vem ocorrendo com a criação das centrais de logística, referidas no segundo capítulo da tese. Isto fez com que os formatos de varejo tradicionais, pela inaptidão dos comerciantes para acompanharem o sentido e ritmo das mudanças, fossem se tornando obsoletos cada vez mais rápido, levando-os a perder espaço nos mercados de alimentos. Isto se deve a limites objetivos, relativo ao volume e estrutura do seu capital, e limites subjetivos, relativo ao fato das práticas produzidas por seus *habitus* não serem em conformidade (encaixadas) com as demandas dos mercados que vêm se consolidando, as quais os supermercados ajudam a criar (construção da demanda) e se estruturam para atender. Esses criam, por exemplo, lojas compactas de bairro para atender a classe média, ou lojas sofisticadas para atender as elites de bairros nobres, ou hipermercados (e os atacarejos, atualmente) com apelo ao consumo de massa.

⁴ Flexibilidade principalmente no que se refere a matérias-primas, com redução da dependência à natureza, o que ocorre pela dependência que a indústria alimentar tem da agricultura. Diferentes produtos poderiam ser produzidos a partir da mesma base técnica, ou mesmo a matéria-prima agrícola poderia ser substituída pela industrial.

5.1.1.1 Transformações no varejo Santa Maria e Santa Rosa: dificuldades e oportunidades para os pequenos comerciantes varejistas

Reconstruindo a história do varejo de Santa Maria e Santa Rosa ouviu-se relatos afirmando que na época em que o varejo era tradicional havia espaço para um numeroso e diversificado tecido de agentes, desde agricultores, passando por diferentes tipos de intermediários, até chegar aos também diversificados tipos de varejistas. Os relatos dos atores de todas estas categorias sociais dão conta de que ao decidirem trabalhar nestes mercados, um leque relativamente amplo de possibilidades apresentava-se como viáveis para eles. Porém, conforme as grandes cadeias supermercadistas invadiram os varejos locais, modificando sua arquitetura, este leque de possibilidades foi se reduzindo chegando ao ponto em que alguns atores ficaram sem nenhuma alternativa e venderam suas lojas ou estas simplesmente foram fechadas.

De fato a expansão das grandes cadeias de supermercados que ocorreu nos anos de 1990 em Santa Maria e Santa Rosa, que se tratam de cidades de porte médio (entre 100.000 e 250.000 mil habitantes), teve efeito imediato sobre a vida do pequeno varejo e este é um fato relevante para a compreensão das razões que levaram os pequenos comerciantes a organizarem-se em redes.

No caso de Santa Maria o processo foi desencadeado em meados da década de 1990 com a chegada do grupo português Sonae e a implantação de um hipermercado e outras duas lojas de porte médio. Sua forma de atuação era completamente diferente daquela dos supermercados médios locais e regionais que desde a década anterior já atuavam no município. Tratava-se de uma estratégia agressiva baseada em variedade de produtos, preços baixos, promoções e intensa propaganda na mídia. Segundo os líderes da Rede Super, este grupo multinacional começou a praticar e anunciar preços inferiores aos que eram pagos pelos pequenos comerciantes varejistas aos seus fornecedores. Esta situação ainda coincidiu com um período inflacionário, o qual criou nos consumidores o hábito do “rancho”, ou seja, de fazerem as compras do mês de uma só vez a fim de se prevenirem dos reajustes frequentes dos preços e as lojas do Sonae intensificaram a estratégia de dominação do mercado sob este mote. A consequência para o pequeno varejo foi a perda de clientes e isso causou, segundo os entrevistados, uma grave situação de desconforto e insegurança quanto ao futuro.

A única saída que se apresentava para os pequenos era a redução das suas margens, mas, segundo todos os entrevistados, nem isso foi suficiente para conter a perda de clientes, já

que estes não tomavam conhecimento das ofertas uma vez que era impossível para um pequeno varejista individualmente divulgar suas promoções na televisão, devido principalmente ao alto custo.

Um grupo de pequenos comerciantes varejistas de Santa Maria que já vinha estudando a situação no sindicato e que devido a isso já vinha realizando experiências coletivas de compras de alguns itens e divulgação na TV, entendeu que aquele era o momento de criar uma organização, que seis meses depois veio a ser chamada de Rede Super e que se constituiu na primeira organização deste tipo no ramo do varejo alimentar no Brasil.

A criação desta rede deu aos seus associados a possibilidade de comprar produtos em condições análogas às conseguidas por um supermercado grande, além da redução de custos de logística e da capacidade financeira para divulgar suas promoções na mídia. Segundo os dirigentes da rede, a proposta dos pequenos se organizarem em uma espécie de cooperativa, teve grande aceitação na cidade, o que fechou o círculo: comprar bem para vender bem e aumentar o fluxo nas lojas. Sob esta base, em pouco tempo os sócios viram seu faturamento aumentar de forma impressionante, em até dez vezes em alguns casos. Com isso alguns varejistas que administravam seus negócios de forma bastante tradicional, quase amadora, se comparada aos padrões dos supermercados modernos da época, passam paulatinamente a assumir um comportamento mais sintonizado com o que estava sendo exigido no campo do varejo que estava em intensa transformação.

O sucesso da Rede Super, no entanto, aumentou o drama dos pequenos comerciantes tradicionais, bem como dos feirantes, pois esta rede, muito mais que o grupo Sonae, arrebatou a maioria da sua clientela. Isto porque as lojas da Rede Super distribuem-se geograficamente nos mesmos locais, porém com propostas de produtos, preços e outras condições (crédito, entregas, etc.) significativamente mais atrativas para os consumidores.

Na avaliação dos líderes da rede Unimercados, a Rede Super foi uma decorrência do ambiente altamente instável que se instalou com a chegada do BIG (hipermercado do grupo Sonae). E com a criação da Rede Super, segundo eles, ficou ainda mais difícil a sobrevivência para quem estava isolado e defasado do ponto de vista do atendimento das novas exigências dos consumidores. O sentimento era de que a fatia de mercado dos pequenos iria se reduzir drástica e paulatinamente, ao mesmo tempo em que seriam cada vez mais deslocados para a periferia da cidade. Com isso, a única alternativa para eles passava a ser imitar a Rede Super, também organizando-se em redes, o que desencadeou um processo que resultou na criação de outras organizações deste tipo na cidade, incluindo a Unimercados.

Em Santa Rosa, onde existem duas redes (a própria CNS e a Sul 10), a história recente do varejo e a motivação dos pequenos para criarem redes foi semelhante, com a particularidade de que neste município existem cooperativas agrícolas fortes, cada uma com seus supermercados. Se por um lado os supermercados das cooperativas barraram um pouco a entrada de grandes supermercados (além das cooperativas existe apenas uma loja média da Wal-Mart), por outro, este mercado sempre foi muito concorrido, com várias lojas com porte e capacidade concorrencial semelhante. Em um ambiente como este, segundo os líderes da CNS, tornou-se impossível para um pequeno varejista sobreviver sem que esteja integrado a uma rede.

O varejo de Santa Rosa, por sua arquitetura composta de várias empresas varejistas de porte médio e as redes do pequeno varejo, não permite que um grupo se destaque muito em relação aos demais em termos de proposta para os consumidores. É provavelmente esta a razão da CNS deter-se mais no enfrentamento dos fornecedores do que dos concorrentes, como foi exposto na seção anterior.

5.1.1.2 Efeitos do campo sobre as cadeias de suprimento

Os fornecedores de alimentos para o varejo são a indústria de alimentos, os produtores primários (agricultores) e os atacadistas que fazem a intermediação entre os produtores (indústria e agricultura) e o varejo.

O poder adquirido pelo segmento do varejo nos últimos 20 anos, como foi desenvolvido no primeiro capítulo, converteu-se em pressão sobre o segmento fornecedor, por redução de preços, melhorias na qualidade, adequação da logística ao sistema de fluxo contínuo com vistas a reduzir estoques e garantir frescor aos produtos perecíveis. A competitividade dos supermercados passava então por sua capacidade de conseguir vantagens nestes aspectos e para isso tornou-se imprescindível conseguir controlar os seus fornecedores. A eficiência, nos termos descritos acima, passava pela estabilização da sua cadeia de suprimentos.

A instituição de contratos versando sobre fidelidade, condições diferenciadas de fornecimento e o cumprimento de normas para os produtos e logística, ganha importância como forma de regulação das relações dos fornecedores com os grandes supermercados. As exigências sobre os fornecedores se intensificam, mas em troca as grandes cadeias

supermercadistas, através das suas centrais de distribuição, garantem a compra em grande escala para todas as suas lojas. O Carrefour, por exemplo, que em 2008 era o primeiro do ranking brasileiro e está presente em todas as regiões do país, (tem 50 lojas, das quais 13 são hipermercados e 37 são supermercados), é reconhecido pelos fornecedores como o mais exigente, porém é também o que paga melhor e que compra os maiores volumes.

O quadro que surgiu daí foi de aumento das limitações de acesso do pequeno varejo, bem como o varejo local e regional de porte médio, à indústria e ao atacado. A situação descrita pelos representantes das três redes denota o enfraquecimento expressivo destes frente aos fornecedores. Os líderes da Rede Super confirmam que pouco antes da sua fundação já tinham dificuldade de acessar diretamente a indústria, principalmente pela exigência desta em termos de escala de compras. Na avaliação dos mesmos, nesta época “a indústria visava o favorecimento dos grandes e não tinham interesse no pequeno” (diretor da Rede Super). O grande problema dos pequenos, segundo estes diretores, estava na sua baixa escala de compra, o que os impossibilitava de barganhar preço, condições de pagamento, entre outras. O resultado é que, pelo reduzido acesso à indústria, restou aos pequenos abastecerem-se com atacadistas e intermediários⁵, causando dependência e redução da sua competitividade.

No que diz respeito ao abastecimento de FLV, os representantes da rede Unimercados, por exemplo, explicam que sozinhos não conseguem comprar FLV direto do produtor e isso os leva a perder clientes.

Além da baixa escala de compra, os líderes da rede CNS salientam outra deficiência séria do pequeno varejo tradicional, que tem origem na sua forma de fazer negócios. Estes pequenos comerciantes varejistas têm pouco conhecimento sobre o mercado em que participam e não costumam buscar informações que possam orientar suas decisões de compra, o que denota a fragilidade do seu capital cultural. Esta fragilidade, juntamente com o seu baixo capital financeiro e comercial, o enfraquece na relação com os vendedores, os quais, segundo dirigentes da rede CNS, aproveitam-se oportunisticamente disso.

Tem aquele produto que o vendedor chama de abertura de pedido, que é aquele que ele sabe que tem melhor preço que os concorrentes. Então ele chega - tenho o Nescau pelo melhor preço de todo mundo! - Opa, vou comprar. Só que o Nescau está com um preço bom, tu pede para botar uma caixinha de Royal etc. Aí tu começa a sentar na graxa, a pagar mais caro (supermercadista rede CNS).

⁵ No setor de FLV, a cadeia de suprimentos é composta por produtores, atacadistas, definidos como aqueles que atuam nas Centrais de Abastecimento (CEASA) e intermediários, que compram dos atacadistas para distribuir ao varejo (DAMBORIARENA, 2001).

O enfraquecimento do pequeno varejista perante os fornecedores os deixa, portanto, como limites sérios à sobrevivência.

Quando pequenos varejistas colegas de sindicato em Santa Maria perceberam o tratamento diferenciado que a indústria dispensava às diferentes empresas varejistas, mesmo entre as do pequeno varejo, o sentimento foi de indignação com a situação, o que os motivou a agir coletivamente nas negociações. Começaram a fazer listas de produtos demandados pelo grupo, formando escala, e passaram a fazer cotações de preço. O fornecedor que ofertasse o menor preço fornecia para todo o grupo e os perdedores não entravam com produtos em nenhuma loja do grupo. Esta forma de ação foi o embrião da Rede Super e também da CNS. Poder enfrentar os vendedores com uma relação de poder mais favorável foi para os pioneiros da CNS, mais do que para as outras duas, a principal motivação para a criação da rede, o que é apresentado com mais profundidade nos capítulos 5 e 6.

Ao analisar as transformações no varejo e as pressões sofridas especialmente por aqueles atores que se encontram no pólo dominado, há também que se considerar as mudanças no comportamento de compra dos consumidores. Neste aspecto, se os anos de 1990 trouxeram dificuldades ao pequeno varejo, eles também trouxeram novas oportunidades. Os líderes da Rede Super notaram que os consumidores tornavam-se mais exigentes e seletivos e apontam o acesso à informação como um fator determinante para isso. A proposta do grupo Sonae de uso intensivo da televisão para promover suas lojas obrigou as outras empresas que tinham poder para isso a seguirem o mesmo caminho e isto permitia aos consumidores fazerem comparações. Este fato pressionou também os pequenos varejistas a criar condições que lhes possibilitassem fazer o mesmo para poderem disputar consumidores com os supermercados mais poderosos para com isso manter suas posições estruturais

5.1.1.3 Interpretação da influência da ação do campo sobre as decisões dos construtores de redes

Em primeiro lugar, a pressão do campo sobre os atores não é direta (de umas empresas contra as outras), pois de fato é o que as empresas, normalmente as dominantes, fazem que transforma o campo e isto afeta a todos os atores que nele participam. Os interesses e estratégias dos dominantes, suas ações visando construir/transformar os gostos e preferências dos consumidores, suas estratégias de controle dos fornecedores, entre outras, objetivando

criar um ambiente que lhes seja favorável, pode limitar as alternativas e mesmo as possibilidades de sobrevivência daqueles que se encontram no pólo dominado do campo.

Cabe então que se analise algumas causas das pressões do campo sobre os pequenos comerciantes varejistas. Pela pesquisa identificou-se que uma primeira fonte de pressão resultante da expansão dos grandes supermercados, isto ainda na década de 1980, decorre da compressão dos preços. Em uma época em que a diferenciação entre produtos e serviços ofertados não tinha maior importância estratégica, o investimento das empresas com grande poder econômico e comercial objetivava fazer economias de escala e isto acarretava quedas contínuas nos preços do varejo em geral, ocasionando dificuldades para os varejistas sem condições de acompanhar minimamente a dinâmica. Observa-se que nesta época já começavam a surgir as primeiras experiências de compras coletivas, que fazia parte do esforço dos pequenos para acompanhar minimamente a dinâmica do processo de inovação e funcionamento do varejo da época.

A segunda fonte de pressão advém das transformações no comportamento dos consumidores, que começavam a aderir ao chamado consumo hedônico. No início da década de 1990, no Brasil, os supermercados já refletiam os problemas ocasionados pela superação da demanda pela oferta. A busca pelos mercados consumidores dos países em desenvolvimento, que foi uma estratégia das grandes cadeias supermercadistas (antes já havia sido da indústria), trouxe as grandes lojas e *shopping centers*, para as cidades mais populosas do Brasil e junto com isso uma nova proposta de consumo, o que contribuiu para a transformação do comportamento dos consumidores. Até meados da década de 1990 o Carrefour era a única rede de supermercados com capital estrangeiro existente no Brasil (BELIK, 2005, p.5). Portanto, é a partir de meados de 1990 que a internacionalização do varejo ganha maiores proporções e se expande também para cidades médias e depois para as pequenas. O elemento importante deste processo é o esgotamento do modelo de competição baseado em preços, pois nesta nova fase não bastava mais disputar consumidores com concorrentes, mas fomentar o crescimento do consumo através de estratégias visando estimular o consumo hedônico.

Bem antes deste tipo de consumo chegar ao varejo ele já havia auxiliado a indústria, inicialmente a norte-americana de automóveis, a superar o mesmo problema de excesso de oferta. A obsolescência programada, como a criação do conceito de “carro do ano” pela *General Motors*, é um exemplo famoso de estratégias para aumentar as vendas através do estímulo ao consumo hedônico. Fávero (2007) refere-se ao hedonismo como a poderosa força que sustentou a estratégia dos industriais em estimular o consumo no pós-guerra. A ideia-

força dos idealizadores deste conceito era a de que o ato de consumir deveria ser expandido para além do conceito de utilidade, abrangendo também aspectos com significados psicológicos e sociais. Do ponto de vista prático, a ideia era de que o consumo viesse a se fortalecer como fenômeno cultural, pela diferenciação e massificação dos aspectos psicológicos (satisfação do prazer subjetivo) e sociológicos (prazer da distinção social e do reconhecimento) dos bens consumidos. Isto explica a proeminência adquirida pela publicidade e propaganda nos últimos tempos. Segundo Martins (2008, p.17), “[...] a publicidade desempenhou um papel chave ao ganhar um novo formato, com o objetivo de transformar os bens e serviços em vetores de um sentido simbólico”.

O sucesso dos *shopping centers* e hipermercados nos anos de 1990 se devem ao grande esforço de marketing da indústria e do grande varejo, que transformaram estes espaços em uma espécie de templos do consumo, encaixados no conceito de sociedade de consumo, o qual está associado ao da cultura de consumo (MARTINS, 2007). Cabe assinalar aqui que na seqüência da tese quando se aludir questões relativas às lojas, como “inovações nas lojas”, é a isso que se está referindo.

Nota-se que a expansão desta cultura de consumo para praticamente todos os mercados cria uma dinâmica ainda mais complicada para os pequenos comerciantes varejistas acompanharem do que aquela dos preços anteriormente analisada. Enquanto a luta entre empresas restringia-se aos preços, mesmo que fosse difícil para um pequeno comerciante acompanhar, tratava-se de algo mais tangível, fácil de compreender e gerenciar. Mas em época de consumo hedônico e consumismo, a prática da concorrência baseada simplesmente em preço torna-se praticamente inócua para a atração de consumidores que valorizam bens simbólicos. Com isso torna-se cada vez mais difícil para os pequenos acompanhar a dinâmica promovida por grandes empresas, com seus muito bem estruturados departamentos de marketing e poder de implementação das estratégias preconizadas. A competição por preços sem estar associada a estes novos conceitos de consumo, pode representar para o pequeno varejista unicamente a queda acentuada do retorno do investimento do seu capital.

A pressão do campo, portanto, provém da capacidade que as grandes empresas do varejo possuem para promover inovações, como na área da informação e marketing e na logística. Como se tem comentado, a tecnologia da informação, entre outras, tornou-se fundamental para a inovação de produtos e serviços com o objetivo de diferenciação frente aos concorrentes, o que é básico em se tratando do crescimento do consumo hedônico na sociedade. Isto explica porque no varejo atual vem se tornando obsoleta a competição baseada unicamente em preços, sem estratégias de diferenciação de produtos e lojas. Fávero (2007,

p.3), afirma que “[...] *players* considerados participantes de um mesmo segmento estão cada vez mais se distanciando de seus adversários, com a busca incessante de nichos e de ofertas de atributos de diferenciação, em um cenário em que a vala comum da guerra de preços pode representar uma indesejada involução operacional”.

Ante este processo de estruturação do varejo, capital tecnológico, onde se destaca a tecnologia da informação, e cultural, tornam-se os mais estratégicos para a sobrevivência das empresas do varejo. O baixo capital cultural e tecnológico limita o espaço de estratégias dos pequenos comerciantes varejistas, por exemplo, aquelas no sentido da diferenciação dos bens e serviços oferecidos aos consumidores, restando-lhes apenas manter a competição por preços, que comprime as margens sem que isto se traduza em reversão do processo de perda de clientes.

A logística é outra área onde vem ocorrendo um rápido e dinâmico processo de inovação. Dado que a questão já foi suficientemente abordada no primeiro capítulo da tese, cabe apenas ressaltar que este é o local prioritário onde os grandes supermercados buscam inovar com objetivo de reduzir custos (GREEM; SCHALER,1999). As grandes cadeias supermercadistas têm conseguido significativos avanços nesta área através da implantação de modernas centrais de distribuição e da parceria com fornecedores. Além da redução significativa de custos essa estratégia lhes garante condições para oferecerem diferenciações para os consumidores, como, por exemplo, produtos com qualidade superior, certificados de garantia de origem etc. Enquanto isso os pequenos comerciantes varejistas continuam dependendo de intermediários, o que lhes encarece os custos e reduz a eficácia das suas estratégias de diferenciação. Aqui se percebe claramente a distribuição desigual do capital no campo do varejo, o que limita em muito o espaço de estratégias dos pequenos comerciantes varejistas, pondo em risco não só a sua posição estrutural, como também a sobrevivência.

O crescimento do poder do varejo permite que este setor assuma a coordenação de algumas cadeias de suprimento, o que modifica o ambiente do abastecimento, vindo a limitar as estratégias dos pequenos comerciantes. A produção da indústria e da agricultura, ou a oferta, sendo maior do que a procura, fragiliza estes setores frente ao varejo, o qual passa a ser o ator mais forte na construção dos mercados. As estratégias de construção do consumo (demanda) hedônico dependem em grande medida das informações coletadas pelas grandes empresas do varejo e das formulações do seu marketing e este é um capital utilizado por elas para orientar parcerias com indústrias e com fornecedores de produtos primários, como, por exemplo, FLV. Desta forma, estas empresas de varejo tentam controlar os principais fornecedores e isto tende a limitar o acesso dos pequenos comerciantes varejistas aos mesmos,

bem como as marcas com as quais eles trabalham. Resta a este segmento comprar de intermediários produtos mais caros e com maiores custos logísticos, o que limita seus espaços de estratégias para atrair consumidores.

A organização em rede, por agregar poder, permite que alguns pequenos comerciantes sejam reinseridos no jogo, podendo acessar os principais fornecedores em condições similares aos grandes supermercados. Contudo, ao analisar o que as redes provocam no campo, nota-se que elas contribuem para tornar o ambiente ainda mais complicado para os varejistas tradicionais.

O último aspecto referente à ação das grandes empresas na estruturação do varejo refere-se à concentração do poder econômico, cujo auge ocorreu nos anos de 1990 com a onda de fusões e aquisições encorajadas pela política governamental de abertura ao capital estrangeiro. A participação do governo neste processo também pode ser notada na falta de apoio às empresas nacionais que se encontravam em dificuldades financeiras mediante a crise econômica que se arrastava desde os anos de 1980. É importante contextualizar tais acontecimentos em um momento histórico onde o pensamento neoliberal (a desregulamentação, portanto) era hegemônico e os investimentos estrangeiros eram aclamados como promotores de concorrência, a qual levaria a modernização do varejo e a queda dos preços dos alimentos para o consumidor.

Desta e de outras formas o Estado participa da construção dos mercados. Por isso a arquitetura dos mesmos só é da forma que se apresenta por causa da participação ativa dos governos com adequação institucional, incentivos fiscais e financeiros, entre outros. Uma vez que o capital econômico permite a apropriação dos demais capitais que conferem poder às empresas no campo, como o tecnológico, o comercial, o cultural, o organizacional, o social e o simbólico, a não limitação do poder econômico dos grandes grupos supermercadistas pelo Estado contribuiu para a dominação do varejo pelos supermercados modernos e com isso, para a influência do *american way of life* sobre o consumo.

A falta de apoio às feiras livres e outros formatos de varejo tradicional, permitindo que estes se enfraqueçam por não conseguirem preservar seu espaço mediante aos processos antes apresentados, contrasta com as facilidades e incentivos concedidos aos supermercados para promover a sua expansão. Isto mostra que indiretamente o Estado tem contribuído para que a balança do poder no campo penda para o lado dos atores dominantes.

Esta análise da ação das empresas dominantes nos varejos locais e das modificações que tais ações provocam nestes espaços visou mostrar que as empresas não agem diretamente umas contra as outras, mas todas acabam sendo indiretamente afetadas pelo campo, seja pelas

mudanças no aspecto cultural, como é o caso da expansão do consumo hedônico, no aspecto social, pelo aumento da distância entre dominantes e dominados devido à concentração dos capitais, ou mesmo no aspecto político, onde a ação do Estado muitas vezes contribui para que a balança desequilibre para o lado das empresas dominantes.

Cabe ainda analisar as ações desenvolvidas no campo do varejo pelas empresas desafiantes com o intuito de combater as fontes de pressão do campo, ou dirimi-las. No caso do pequeno varejo, a mais contundente é ação coletiva em rede. Cabe assinalar que assim como a ação dos dominantes, estas não se dirigem necessariamente contra as empresas dominantes, mas podem afetá-las, assim como afeta outras do pequeno varejo em posição estrutural inferior às redes. O que ocorre é que as ações influenciam a estruturação do campo e isto pode se reverter em pressões sobre todos os participantes, com efeitos diferentes conforme a posição estrutural dos mesmos.

Viu-se que em um primeiro momento a ação das redes voltava-se às compras coletivas para, com o aumento da escala, conseguirem reduzir a diferença de condições obtidas por elas em comparação com as grandes cadeias supermercadistas. A maior escala de compras significava também um maior poder de mercado, o que ajudava a viabilizar aos pequenos o acesso a produtos de marcas muito demandadas pelos consumidores. Neste sentido a ação social voltava-se contra a exclusão desta categoria social das principais cadeias de suprimento. Esta ação, ao mesmo tempo, resgatou minimamente para o pequeno varejista a capacidade de competir em preços com os seus concorrentes mais poderosos, ação esta que tem o sentido de resistência contra a pressão de exclusão do mercado.

Através das redes os pequenos comerciantes lutam também contra a exclusão decorrente da dinâmica da inovação tecnológica. Por intermédio das redes os pequenos comerciantes tentam montar sistemas de coleta e processamento de informações sobre os consumidores, fornecedores e concorrentes. Em cima disso tentam elaborar estratégias minimamente competitivas, mesmo que a maior parte delas não vá além da competição por preços.

Para poderem pôr em prática estratégias de marketing, as redes garantem poder mínimo a estes comerciantes para que eles possam coordenar suas cadeias de suprimentos e investir em propaganda na televisão. Vale lembrar que a emergência da sociedade de consumo está muito associada a conceitos novos trazidos pelos supermercados, como o de consumo hedônico antes referido, e à modernidade trazida pela televisão, o que se inicia no Brasil nos anos de 1970 e atinge seu auge nos tempos recentes. As ações que permitem a entrada do pequeno varejo, mesmo que de forma tímida, no universo do marketing e da

televisão, também tem o significado de luta contra a exclusão por obsolescência, como vem ocorrendo com as formas de varejo tradicional.

A cultura do consumismo, que está associada ao *american way of life*, exerce uma forte pressão sobre a imagem do pequeno varejo e o varejo tradicional, que passam a ser vistos como coisas de um passado rural e provinciano. Assim, estas formas de varejo passam a carregar o estigma de encarecerem os preços dos alimentos, o que explica em parte o fraco empenho dos governos em fortalecê-las, bem como o de que representam um passado desvalorizado pelos consumidores ávidos por símbolos da cultura moderna.

Frente a isso, através das redes a ação dos atores se dá no sentido de uma luta contra o desgaste da imagem do pequeno varejo. No entanto fica claro que a luta não é contra o que os grandes supermercados simbolizam, mas para mostrar que o pequeno varejo, através das redes, também pode se modernizar e oferecer aos consumidores bens e serviços similares aos das lojas das grandes e modernas lojas. Desta forma demonstram interesse em estar no campo, o que significa em grande medida uma disputa por capitais simbólicos. Isto ocorre devido à importância que os atributos não tangíveis dos bens e serviços adquiriram para os consumidores.

Por fim as redes permitem que os atores lutem contra a exclusão econômica, que em grande medida está associada ao processo de concentração resultante da onda de fusões e incorporações antes mencionado. A rede pode, de certa forma, ser vista como a fusão dos capitais de dezenas ou centenas de pequenas empresas. Sua força está no capital social e este pode ser transformado em capital comercial, financeiro e simbólico. Através disso os pequenos comerciantes podem realizar melhores negócios, aumentarem o giro e as margens das lojas, terem acesso a crédito, entre outras possibilidades. Percebeu-se que com o tempo as empresas se fortalecem economicamente e isto significa o crescimento do capital econômico coletivo, o que pode dar base para a ampliação da capacidade tecnológica da rede, melhorando a sua posição estrutural no varejo local.

As redes surgem, então, no momento histórico em que a pressão do campo sobre os pequenos varejistas, incluindo o varejo tradicional, tornou-se insuportável. O sentido da ação social é muito mais de luta contra os processos de exclusão do campo do que diretamente contra os atores dominantes. Nota-se ainda que a organização de uma parcela do pequeno varejo acaba por aprofundar o fosso entre o varejo moderno, entendido como aquele que se harmoniza com a sociedade de consumo, e o tradicional. Em certo sentido isto decorre do fato de que com as redes os varejistas almejam harmonizar-se com a cultura do varejo moderno. Além disso, estas pequenas empresas em processo de modernização disputam com varejistas

tradicionais o mesmo espaço geográfico, muito embora não seja sua intenção agir contra estes. Mas o fato é que a presença das redes nos espaços do varejo local indiretamente é prejudicial à persistência do varejo tradicional.

Por fim, a organização em rede parece ser uma ação estratégica de agentes racionais ante a realidade objetiva do campo e os desafios postos. Realmente não é difícil imaginar quais as ações racionais os pequenos varejistas deveriam/poderiam pôr em prática. Porém as ações concretas resultam de condições objetivas, mas também das subjetivas. Conforme a perspectiva bourdiana, é o *habitus*, como operador das práticas, é quem faz a mediação entre o campo (estrutura) e o ator. Diante disso, para analisar as práticas dos atores, além do componente estrutural, é preciso também estudar as transformações, bem como as permanências (inércia) do *habitus*, o que será feito na seção seguinte (4.2.2).

5.1.2 Do “bolicho” ao supermercado: as bases subjetivas da construção das redes

Até aqui foi descrito o ambiente de pressão sobre o pequeno varejo, o que é ainda insuficiente para explicar a conduta dos atores no sentido da sua organização. Há de se revelar ainda os aspectos subjetivos que tornam esta ação possível, os quais devem ser buscados na transformação dos *habitus* destes comerciantes cujas atitudes destoam daquelas dos comerciantes tradicionais.

Analisando as trajetórias dos atores do pequeno varejo percebe-se que aqueles que tiveram a iniciativa de construir as redes já apresentavam há algum tempo transformações nos seus *habitus*, o que demonstra que por alguma razão eles incorporaram mais rápido que os outros (que continuam desencaixados no campo do varejo moderno) as transformações do varejo.

Nesta seção, num primeiro momento descreve-se as trajetórias, onde são destacados alguns elementos que contribuíram para a mudança na conduta dos atores. E, em um segundo momento, são trazidas algumas provas empíricas das mudanças nos *habitus* dos agentes que mais tarde vieram a liderar ou integrar as redes de cooperação.

5.1.2.1 “Bolicheiros” dinâmicos como construtores de redes

Cabe afirmar inicialmente que as redes não surgiram de uma hora para outra. Elas situam-se historicamente em um momento onde se juntam o aumento da pressão estrutural com a disposição de alguns atores do pequeno varejo de desenvolver ações coletivas. Será mostrado que estes atores, chamados aqui metaforicamente de “bolicheiros dinâmicos”, são na realidade pequenos empresários que possuem trajetórias de intenso envolvimento com as transformações estruturais do varejo. Sabe-se que os atores “[...] não são partículas sem inércia que reagem de forma instantânea ante uma combinação de forças” (BOURDIEU, 2003, p. 263). Por causa do *habitus*, as transformações das visões e práticas dos atores são lentas. Porém, constata-se que a inércia do *habitus* dos atores que constroem as redes não é tão forte a ponto de impedi-los de se adaptarem às transformações do varejo, o que lhes confere a qualidade de serem dinâmicos. Os condicionantes sociais desta qualidade antes e após eles integrarem as redes serão descritos e analisados ao longo da seção.

Inicialmente cabe que se faça um breve resgate da trajetória destes atores, destacando os elementos centrais que comprovam o que foi afirmado no parágrafo anterior sobre o seu dinamismo.

Constatou-se que os pequenos comerciantes varejistas que integram as redes estudadas majoritariamente têm este como um ofício herdado de família. Muitos começaram com tradicionais armazéns coloniais na área rural⁶, ou seus pais começaram desta forma, e mais tarde se mudaram para a cidade, onde deram continuidade a um negócio com as mesmas características.

Também são frequentes, mas em menor número, casos de pequenos comerciantes varejistas que abriram suas próprias lojas após longo tempo trabalhando no comércio, como empregados de supermercados, ou como vendedores da indústria e/ou de atacadistas para supermercados. Assim desenvolveram conhecimentos e experiência sobre a atividade.

Como nesta parte se está reconstruindo a trajetória, a fim de que se possa perceber a incorporação no *habitus* destes comerciantes de instituições da economia de mercado, é importante verificar quando e como foi assimilada a ideia da loja de autosserviço.

⁶ Os armazéns coloniais nas cidades pesquisadas, que preservam muito da identidade rural, são comumente tratados como “bolichos” ou “bolichões” e os seus proprietários são tratados por “bolicheiros”. Esta é uma forma bastante usual de tratamento e ao se referirem a esta categoria de varejo e varejista, normalmente o fazem para imprimir uma marca de tradicional, normalmente com um sentido de “coisa do passado”. Quando falam da sua boa situação atual, de proprietários de uma pequena loja de auto-serviço - minimercado, o fazem comparando a sua situação do tempo em que eram bolicheiros.

Santa Maria e Santa Rosa conheceram os seus primeiros supermercados na década de 1980. Este tipo de loja simbolizou uma fase de grande mudança no varejo, pela sua proposta de deixar o consumidor mais livre para fazer as suas compras, escolhendo ele mesmo, segundo seus critérios. Era previsto que desta forma os consumidores tenderiam a comprar mais e realmente foi isso que ocorreu. A proposta deu tão certo que se tornou inviável para o comerciante manter-se no formato tradicional de atendimento atrás do balcão, tanto que esta forma de varejo praticamente se extinguiu.

Verificou-se que nas três redes todas as lojas são de autosserviço, denominadas “supermercados” por seus proprietários. É interessante que ao compararem as suas lojas com as lojas maiores das grandes cadeias de supermercados, tratam as suas por mercadinhos ou minimercados.

No caso da Rede Super, vários de seus líderes trabalham no varejo há mais de 40 anos, com suas próprias lojas, ou dando seguimento às lojas dos pais. Neste caso, começaram com armazéns tradicionais que com o tempo foram adaptados para o formato de supermercados na medida em que perceberam que precisavam acompanhar a tendência. Comentam que sempre tiveram consciência de que precisavam estar em sintonia com os clientes. Nas outras duas redes percebe-se que os comerciantes estão na atividade há menos tempo e que praticamente todos já começaram com minimercados, não tendo vivenciado, como comerciantes, a época dos armazéns.

Salienta-se que nos mercados, como em qualquer outro espaço que funcione como um campo, o conhecimento e as informações que os atores têm do mesmo formam o seu capital cultural. A posse desta forma de capital, combinada ao capital econômico, confere poder aos atores nos mercados, o que lhes proporciona um espaço de possibilidades, e a amplitude do mesmo irá depender do volume e estrutura do capital que eles dispõem. Por isso, na reconstrução da trajetória, é importante resgatar elementos que informem a respeito do capital cultural.

Buscou-se inicialmente conhecer a trajetória escolar dos integrantes da rede, além da participação dos mesmos em cursos de formação para o varejo. Notou-se que aqueles que têm formação superior (também de ensino médio), os cursos são majoritariamente relacionados à atividade empresarial, nas áreas da administração, ciências contábeis e contabilidade (segundo grau). Na Rede Super verificou-se a existência de vários empresários, além de funcionários, com curso superior nestas áreas, enquanto nas outras duas redes o número de proprietários e funcionários graduados (diretores, gerentes) com este tipo de formação é proporcionalmente menor.

Investigou-se também a participação dos empresários e funcionários graduados em outros tipos de cursos de formação para o varejo. Verificou-se então que há uma intensa participação da Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS) na promoção deste tipo de atividade, com forte incentivo à participação dos pequenos comerciantes varejistas. Confirmou-se que há participação ativa dos sócios da Rede Super e da rede CNS nestas atividades, com incentivo especial para os sócios mais recentes, que contam, por exemplo, com apoio financeiro das redes para a viabilização de transporte etc. Na rede Unimercados, no entanto, verificou-se que há o interesse em participar, mas alegam que os sócios são sobrecarregados de trabalho e isto os impossibilita de participar de forma mais efetiva dos mesmos em atividades de formação para o comércio. Para justificar a pouca participação é comum a explicação de que “aprendem na prática.” De fato uma característica do varejista tradicional é a super ocupação, pois a mesma pessoa é responsável por diversas atividades, desde as compras, passando pela organização da loja e atendimento, até mesmo trabalhos de contabilidade⁷.

A participação política no sindicato e em outras organizações relacionadas com o seu ramo de atividade (sindicato dos diretores lojistas etc.) aparece como um elemento importante para a explicação da conduta dos empresários vinculados à Rede Super. Destaca-se que participação ativa no sindicato de comerciantes de gêneros alimentícios – SINDIGENEROS, é peculiar na trajetória dos membros da Rede Super, especialmente dos seus líderes. Este sindicato reúne praticamente só pequenos comerciantes varejistas, embora não seja vedada a participação dos grandes. No caso de Santa Maria, conforme dirigentes, o SINDIGENEROS reúne exclusivamente proprietários de supermercados⁸ pequenos e médios. Este traço é um, dentre vários, que distinguem esta rede das demais estudadas, já que os dirigentes das outras duas redes nunca tiveram qualquer vínculo com a ação sindical. No decorrer deste capítulo e dos próximos procura-se destacar as relações deste elemento da trajetória com o estilo da ação estratégica desta organização.

Se o ambiente político foi importante para imprimir determinados traços na postura dos empresários que fundaram a Rede Super em Santa Maria, os pequenos empresários que criaram a rede CNS foram influenciados pela cultura cooperativista da região de Santa Rosa.

⁷ No capítulo seguinte será mostrado que a rede, se bem estruturada, elimina a maior parte destes serviços, mas este não é o caso da Unimercados.

⁸ O varejo de gêneros alimentícios é composto por uma diversidade muito grande de tipos de lojas, indo desde as mais tradicionais mercearias, armazéns, padarias, açougues, lanchonetes, até as grandes cadeias supermercadistas. Segundo os dirigentes do SINDIGENEROS de Santa Maria, esta heterogeneidade dificultava a ação do sindicato, o que os levou, na década de 1990, a restringirem a representação do sindicato apenas aos supermercados, especialmente os pequenos, pois, segundo eles, os grandes não se interessam nem têm necessidade de se fazerem representar por um sindicato.

O sindicato de Santa Rosa de fato não tem para o pequeno varejo a mesma importância que teve o de Santa Maria, mas, por outro lado, a região Noroeste do RS, onde está localizado este município, tem uma forte tradição cooperativista, desde as primeiras cooperativas de crédito, passando pelas cooperativas agrícolas, os condomínios e as associações de máquinas (estes estimulados pelo governo estadual no início dos anos de 1990), até chegar às redes de pequenas empresas, onde se incluem as do pequeno varejo. Graças a esta história, criou-se na região uma cultura facilitadora dos empreendimentos cooperativos.

Seja em Santa Maria, com a participação sindical, ou em Santa Rosa, com a cultura cooperativista, o fato é que as dimensões política e cultural estão presentes na transformação dos *habitus* dos atores no sentido de tornar suas ações mais conformes ao varejo moderno.

5.1.2.1.1 “Pequeno, mas não bolicheiro!”: algumas provas da transformação dos *habitus*

Cabe trazer algumas provas de que os *habitus* dos varejistas que tiveram a iniciativa de construir as redes já se diferenciavam dos varejistas tradicionais mesmo antes de integrar tais organizações. Isto é notado, por exemplo, no seu discurso a favor da relação com os fornecedores baseada em critérios de racionalidade técnica e econômica, bem como no maior interesse demonstrado em investir na modernização das lojas para estas não se tornarem defasadas em relação às dos concorrentes mais poderosos. Mas cabe destacar que tais elementos se apresentam em graus diferentes entre os sócios das três redes estudadas.

Notou-se que os comerciantes integrantes de redes, por seu modo de agir, estão mais próximos da racionalidade da economia presente no varejo moderno. Notadamente os associados à Rede Super, orgulham-se dos investimentos em suas lojas, os quais garantem que não fiquem muito defasadas na comparação com as lojas dos grandes grupos supermercadistas, a não ser no tamanho.

Estudando as trajetórias, constata-se também que há um histórico de investimentos no crescimento das empresas/lojas. Todas começaram bem pequenas e foram sendo ampliadas, às vezes de forma improvisada. Aqueles que experimentaram um crescimento mais vigoroso antes ou depois de terem ingressado nas redes, investiram na construção de novas estruturas. Notou-se que esta dinâmica é menos comum nos varejistas que se mantiveram no estilo tradicional, o que é um indício de que aqueles que ingressam nas redes são os varejistas mais

interessados em continuar na atividade e conscientes quanto à necessidade de se fortalecerem para manter esta esperança viva.

Comparando os três casos, na Rede Super se percebeu a disposição mais forte para investimentos no crescimento, com a construção de novas estruturas, vindo muitos destes empresários a contar com mais de uma loja (três ou quatro em alguns casos). Situação inversa vive a rede Unimercados, onde o crescimento verificado é pequeno e os empresários contentam-se em manter o que têm, demonstrando pouca esperança de crescimento.

A Rede CNS apresenta uma situação semelhante à Rede Super no aspecto disposição para investimentos, o que torna o caso interessante para comparação. O poder econômico destes empresários antes de integrarem a rede (também depois) é significativamente inferior aos da Rede Super, mas isso os impediu que desenvolvessem tal disposição, o que vem a relativizar o fator econômico na formação da disposição.

Se os empresários que em certo momento vieram a liderar, ou simplesmente integrar as redes, orgulham-se dos investimentos que mesmo com dificuldades vinham fazendo para tornar suas lojas competitivas, há de se destacar também que orgulho semelhante demonstram ao se referirem ao sistema de compras que conseguiram estruturar, que no seu ponto de vista é altamente afinado com o ideal da racionalidade econômica. Neste particular a rede CNS encontra-se em posição intermediária, compondo um híbrido entre o tradicional, onde os negócios são bastante baseados nas relações pessoais, e o moderno, onde se sobressai a racionalidade técnica.

Conclui-se que uma característica importante dos comerciantes que participam destas redes é o fato deles não serem varejistas tradicionais, embora muitos preservem costumes tradicionais nas suas formas de pensar e agir. Um exemplo disso é a predileção pelo contato pessoal do proprietário com os vendedores (fornecedores), com os quais mantêm relações de amizade e confiança, o que conta nas negociações. Os comerciantes que, por seu estilo, encontram-se mais próximos do varejo tradicional, demonstram ainda satisfação ao se referirem às relações com sua clientela, aos quais conhecem pelo nome. Verificou-se ainda a preservação de costumes como as anotações das vendas a prazo no “caderninho” em tempos de cartão de crédito, porque certos clientes preferem este sistema.

Esta característica está mais presente na rede Unimercados, pois as outras duas já superaram esta fase. É consenso que este comportamento é um obstáculo ao desenvolvimento do trabalho da central de distribuição, cuja função é assumir as compras no lugar dos empresários. Porém, por razões que serão discutidas ao longo do capítulo, na rede Unimercados a relação pessoal ainda é predominante.

5.1.2.2 Conduas aprendidas: a rede como escola de supermercadistas

Na subseção anterior argumentou-se que mesmo antes de participarem das redes os varejistas que tiveram a iniciativa de construir tais organizações já apresentavam sinais de adequação à cultura do varejo moderno. Agora se segue com a argumentação de que a participação nas redes aprofunda e acelera este processo.

A trajetória engendra nos atores determinadas condutas no tratamento dos seus negócios. Como já se havia comentado, as três redes estudadas assemelham-se em alguns aspectos e diferenciam-se em outros, como na conduta dos empresários, onde a rede Unimercados diferencia-se bastante das outras duas.

Para facilitar a apreensão, esquematizou-se a descrição dos elementos caracterizadores das condutas em dois blocos: os que mostram diferenças em comparação aos comerciantes tipicamente tradicionais; e os que revelam características que os atores preservam do varejo tradicional.

Quanto aos elementos que mais diferenciam as condutas destes atores em relação às condutas dos comerciantes tradicionais, o primeiro que aparece é a disposição para competir. Antes dos anos de 1990, enquanto a competição no varejo destes municípios não era tão agressiva, os comerciantes do pequeno varejo cuidavam apenas do seu negócio, importando-se pouco com o que os concorrentes estavam fazendo. Porém, a partir do momento em que começaram a sentir que estavam perdendo clientes e que estavam pagando aos fornecedores preços mais altos do que seus concorrentes mais poderosos, desenvolveram a ideia de que esta conduta precisava ser mudada e que necessitavam olhar para além das suas próprias lojas e dos seus fornecedores tradicionais e dos seus clientes.

Dar-se conta de que participam de mercados concorrenciais e de que precisam acumular poder comercial para poderem sobreviver nestes espaços agitados que são os mercados modernos, não é um processo automático. Além do que foi exposto na seção anterior, a experiência de participação em uma organização interessada em participar do jogo dos mercados e com poder para isso, amplia a compreensão que os pequenos varejistas tem do campo.

Os entrevistados da Rede Super foram os que demonstraram maior disposição para a competição conforme a cultura do varejo moderno, expressando claramente que nunca aceitam perder as disputas para os concorrentes.

Os comerciantes da rede CNS também demonstram grande interesse em ser competitivos, muito embora não se empenhem tanto quanto os da Rede Super no desenvolvimento e implementação de estratégias com esta finalidade. Sua energia é mais concentrada nas negociações com os fornecedores, por razões que serão discutidas mais a frente (capítulo 6, seção 6.2). Já os varejistas da rede Unimercados, neste particular assemelham-se a comerciantes tradicionais, por não demonstrarem maior disposição para a competição, contentando-se com a possibilidade da sobrevivência.

Estas diferenças nas formas de pensar e agir têm relação com as limitações objetivas (posição no campo) e subjetivas (*habitus*) a que os atores estão sujeitos. As práticas produzidas pelo *habitus* não se distanciam muito das que se pode esperar considerando suas posições estruturais. As alternativas disponíveis são tanto menores quanto menor for o volume do seu capital. Portanto, os participantes da Rede Super mostram-se mais motivados a competir, porque sua posição estrutural lhes confere mais condições para ascenderem na hierarquia do campo. Isto porque as disposições, entendidas como capacidade e propensão para determinadas condutas, estão ligadas às posições em que os atores se encontram no campo.

Identificou-se nos atores integrantes das redes um forte interesse pelo lucro econômico e no caso dos representantes da Rede Super, muito pelo que isto significa em termos de poder objetivo nos mercados locais. Isto pode ser explicado pelo que Bourdieu (1999) chama da libido, ou pulsão que empurra os atores a buscarem se apropriar do máximo que podem dos capitais valorizados do campo. Este interesse também é bastante perceptível na Rede CNS, com a diferença de que neste caso ocorre mais para a satisfação de anseios de ordem subjetiva do que pela libido econômica.

Na rede Unimercados, ao contrário das outras duas, predomina nos atores condutas em conformidade com a busca pela subsistência e se percebe pouca ambição quanto à conquista de posições no campo. Os líderes entrevistados apontam, inclusive, que a falta desta ambição típica em atores que tenham o *habitus* econômico, é um limite à participação mais efetiva dos sócios na rede e, por consequência, para o próprio fortalecimento da organização.

O terceiro elemento característico dos construtores das redes é seu gosto pela inovação. Novamente foi na Rede Super que se verificou uma pulsão mais forte neste sentido, por exemplo, inovando no formato institucional da rede. O modelo da central de distribuição,

seu sistema de compras e a estratégia de promoções, que serão aprofundados mais a frente (capítulo 6, seção 6.2), também são exemplos de inovações. Na visão dos seus dirigentes, é preciso acompanhar as inovações que ocorrem no varejo de um modo geral, pois elas mudam o ambiente e é preciso preparar-se para enfrentar novas situações.

A rede CNS, da mesma forma, também se mostra bastante inovadora. Um elemento interessante que apareceu nos depoimentos dos seus líderes é a vontade de superação das condutas tradicionais no varejo e nos negócios. Eles atribuem sentido negativo a este tipo de varejo, o qual chamam de “bolichos” e o consideram “atrasado”. A rede tem inovado nas negociações com os fornecedores através de um modelo de parcerias criado por ela e também de uma proposta agressiva de propaganda, o que será detalhado mais a frente (seção 6.2).

Dentre as três, a rede Unimercados é a que se mostra menos inovadora. Em oito anos de existência ela não conseguiu ir além das compras coletivas de itens para promoções e da divisão dos custos da propaganda na TV. Seus diretores entendem que precisam superar a forma tradicional de varejo, notadamente em termos de profissionalização do abastecimento e das lojas, mas o investimento nisso é pequeno. Observou-se que as relações destes varejistas com os fornecedores se mantêm baseadas praticamente só na confiança, ou seja, sem maiores informações sobre o tratamento que tais fornecedores concedem aos concorrentes e as suas estratégias. Uma marca do varejista tradicional é a de olhar exclusivamente para o seu negócio e os seus clientes, o que se mostra insuficiente no ambiente do varejo competitivo moderno.

A respeito das condutas, o que está bastante claro é que os pequenos comerciantes varejistas que optaram pelas redes já vinham avançando, de um modo geral, para uma forma de administração baseada na racionalidade formal. As redes, que representam mais um passo nesta direção, através das centrais de distribuição e os escritórios de negócios, tendem a profissionalizar o sistema de compras, fazendo a mediação profissional entre o varejista e o fornecedor, o que paulatinamente vai provocando a erosão dos critérios tradicionais envolvidos nas trocas. No decorrer do texto vai se continuar pontuando elementos que denotam a manutenção ou superação do tradicional.

Quadro 9 - Distinções entre pequenos comerciantes tradicionais e modernos

Comerciante tradicional	Comerciante moderno
Atendimento no balcão	Auto-serviço
O proprietário concentra-se na sua empresa e nos seus clientes	Preocupação em conhecer as estratégias dos concorrentes e fornecedores

Dimensões afetivas e valores são muito importantes nas relações com fornecedores	Relações com fornecedores muito baseada em critérios técnicos e econômicos
Não participam de eventos empresariais	Participam ativamente em eventos empresariais
Valorizam o reconhecimento da comunidade	Valorizam o reconhecimento pela posição ocupada no campo

Fonte: do Autor

Apesar destas várias características que diferenciam os comerciantes que integram as redes dos comerciantes tradicionais, também se observa a preservação de algumas características tradicionais, além das que já foram comentadas especialmente no que diz respeito à rede Unimercados. Uma que ficou bastante evidente refere-se à cautela nos investimentos. Se o empresário capitalista moderno caracteriza-se muito pela sua ousadia nos investimentos e coragem para assumir riscos, nas três redes verificou-se que há uma grande aversão ao risco. Todos fazem questão de explicar que começaram pequenos e foram crescendo aos poucos, investindo os recursos que conseguem poupar. Falam do infortúnio de colegas que faliram nos anos de 1980 em grande medida pelos riscos que assumiram ao tomar financiamentos bancários.

A questão da poupança para investir no próprio negócio é proclamada pelos líderes das redes como um valor próprio deste tipo de comerciante. Esta virtude, segundo os seus pontos de vista, é mencionada até mesmo para se distinguirem das grandes empresas do ramo, as quais são criticadas, por exemplo, como especuladoras da bolsa de valores e pouco interessadas em investir no desenvolvimento local. Cautela, poupança e investimento no próprio negócio são assumidos como virtude, contra os investimentos especulativos atribuídos aos grandes supermercados.

Até aqui abordou-se algumas mudanças práticas de visão e condução dos negócios dos pequenos comerciantes varejistas, as quais estão associadas às transformações dos *habitus*. Mas cabe também mencionar as transformações no âmbito do posicionamento político dos atores, os quais, de forma cada vez mais clara, passam a fazer distinções entre dominantes e desafiantes.

Conforme o varejo se estrutura, vai se distinguindo quem é dominante e quem é dominado no campo, o que vai sendo assimilado por muitos destes atores e alguns deles entenderam que precisavam lutar para poder subsistir, o que, na perspectiva de Bourdieu (2001), só tem sentido se for a favor de uns e contra outros. Neste bloco procurou-se

descrever como os atores que estão nas redes percebem a si mesmos e aos seus concorrentes na disputa por espaço nos mercados.

A respeito de como os pequenos varejistas veem a si mesmos, notou-se que é consensual se assumirem como pertencentes a uma classe dominada. Notou-se na Rede Super que a todo o momento os atores fazem distinções (classificam) entre eles, os pequenos lojistas, e os grandes grupos, tratados por “os grandões”. É interessante o entendimento dos membros desta organização de que os supermercados locais médios encontram-se próximos do pequeno varejo no espaço social.

Na rede CNS os varejistas chamam suas lojas de mercadinhos e tratam-se por bolicheiros. Nota-se que ao comparar a sua atividade atual com a de tempos atrás, afirmam que não são mais bolicheiros. Todavia, para distinguir-se dos grandes supermercados que avançaram a partir da década de 1990, colocam-se na categoria dos “bolicheiros”. Mas ao contrário da Rede Super, estes não identificam os supermercados locais médios das cooperativas como próximos à rede no espaço social do varejo, o que se deve à menor polarização existente neste varejo e à visão um tanto difusa dos membros desta rede, justamente por não existir diferenças substanciais entre o supermercado da multinacional Wal-Mart e os das cooperativas.

Na rede Unimercados, por sua vez, os líderes buscam, inclusive, distinguir-se da Rede Super, pois na sua visão esta organização situa-se próximo aos dominantes em Santa Maria. Diante disso, para distinguirem-se, atribuem-se a categoria de “mercadinhos de periferia”. A Rede Super, cabe salientar, é apontada pelos varejistas tradicionais e feirantes (das feiras livres) em risco de exclusão, como o divisor de águas do varejo em Santa Maria. Após sua criação, os bairros de classe média e trabalhadora passaram a contar com lojas que, apesar de pequenas, são bem organizadas, têm produtos baratos e de boa qualidade e serviços similares aos oferecidos por supermercados modernos. E tudo isso sendo divulgado ostensivamente na televisão, o que jogou as feiras livres e os varejistas tradicionais para a periferia dos mercados locais de alimentos.

Continuando com a apresentação da distinção feita pelos atores do pequeno varejo em relação aos varejistas dominantes, um elemento fortemente destacado são as dificuldades enfrentadas pelos pequenos, especialmente de ordem financeira e comercial (capacidade de compra). Os dirigentes da Rede Super citam os recursos financeiros nacionais e estrangeiros (incluindo o que é injetado pelas matrizes) aos quais estas empresas têm acesso, o que lhes confere um poder econômico tal que os pequenos encontram dificuldades para enfrentá-las.

A rede Unimercados corrobora esta avaliação e demonstra ter admiração pela Rede Super por sua capacidade de criar ferramentas capazes de conter o avanço dos grandes sobre a sua fatia de mercado. Os dirigentes da rede CNS, por sua vez, reclamam que a ação dos grandes supermercados funciona como uma pressão sobre os pequenos, empurrando-os a fechar seus estabelecimentos.

Questionou-se sobre o papel do Estado neste jogo. Sobre isso, na Rede Super recolheu-se depoimentos de que o Estado age de forma discriminatória. Citam como exemplo o apoio dado pelo poder público municipal à instalação em Santa Maria de uma loja do grupo Carrefour⁹. Além disso, afirmam não receber apoio financeiro ou de outro tipo. Bourdieu (2005) e Fligstein (2001a) sustentam que a principal forma de participação do Estado na construção dos mercados é na área jurídica, onde se incluem questões relativas a direito de propriedade, regras de troca, regulação trabalhista, entre outras. Neste particular, os membros da Rede Super reclamam de que ocorrem discriminações dos pequenos por parte dos órgãos de fiscalização, por exemplo, nas áreas sanitária, fiscal e trabalhista. Os pequenos, segundo eles, são mais fiscalizados “por haver uma pressuposição de que os grandes, pela reputação que têm a zelar, não incorreriam em ações ilegais” (dirigente da Rede Super).

Os representantes das outras duas redes não se manifestam claramente a este respeito, provavelmente por sua visão menos politizada dos mercados, aspecto este que será melhor discutido mais a frente nesta seção.

Os pequenos comerciantes varejistas entrevistados, fazendo uma crítica velada aos grandes supermercadistas, se dizem portadores de predicados éticos tidos por eles como superiores. Isto está presente particularmente quando exaltam sua disposição para o trabalho, o qual é apresentado como a única razão dos seus ganhos financeiros. O crescimento das suas empresas, por conseguinte, viria desta vocação do pequeno varejista para o trabalho e para a poupança, que lhes garante recursos para investirem de forma cautelosa, como foi comentado anteriormente.

Na questão do trato com o dinheiro, os líderes da Rede Super fazem questão de dizer que ninguém ficou rico, porque, segundo eles, todo o recurso economizado é reinvestido no negócio, nunca em especulação, fazendo uma alusão ao fato das grandes redes, onde os diretores visam tão-somente o lucro dos acionistas, fariam isso de forma generalizada. No mesmo sentido, criticam as grandes cadeias supermercadistas porque, na sua visão, elas

⁹ Trata-se de um hipermercado inaugurado em outubro de 2007. A Rede Super, via SINDIGENEROS, moveu uma série de ações tentando impedir a instalação da loja em uma área central da cidade, mas não obteve êxito. Para que a loja pudesse ser montada houve mudança no plano diretor da cidade, permitindo a instalação em um local antes vedado a empreendimentos deste tipo, além de outros incentivos.

também transferem recursos para fora, enquanto os pequenos varejistas reinvestem a totalidade dos recursos na própria região. Fica patente no discurso destes atores uma admiração pelo comportamento do empresário que investe e um desprezo àqueles que têm “mentalidade de rico” (diretor da Rede Super).

Outra virtude que gostam de destacar é a honestidade na condução dos seus negócios, tanto no que tange ao recolhimento dos tributos, como no trato com fornecedores e clientes. O sentido contido na mensagem é uma crítica, na sua visão, à exploração dos pequenos fornecedores e a concorrência desleal¹⁰ que os grandes supermercados praticariam.

No mesmo sentido os dirigentes da Rede Super, em sua análise sobre a atuação das grandes cadeias supermercadistas, acreditam que os grandes, de alguma maneira, combinam o jogo, por exemplo, dividindo o mercado, o que entendem ser questionável do ponto de vista da livre concorrência. Apesar disso, entendem que a forma de enfrentar esta situação é agindo de forma semelhante, ou seja, criando redes e fazendo pactos de não competição interna, ideia esta que será apresentada e discutida no capítulo 5.

Conclui-se até aqui a respeito da transformação do *habitus*, que a participação nas redes influenciou decisivamente neste sentido, muito embora as mudanças nas condutas já estivessem ocorrendo mesmo antes da existência das redes, sem o que, inclusive, não teria ocorrido a criação de organizações com que têm como principal propósito o de adicionar poder ao pequeno varejo para poderem participar dos mercados modernos. Sem a disposição para a participação nos mercados não teria sido possível a instauração deste tipo de organizações.

A experiência de poder também tem um papel importante no processo de transformação dos *habitus*. Se a trajetória de um ator no mercado ocorreu em uma posição estrutural muito marginalizada, não é razoável imaginar que seu *habitus* produzirá práticas muito diferentes daquelas de outros atores próximos dele no espaço social. No entanto, ao participar de uma rede bem sucedida em um mercado, os *habitus* dos atores incorporam novas experiências e com o tempo passam a ser geradas condutas diferentes, mais condizentes com a nova posição estrutural. O poder garantido pela rede é muito superior ao de um bolicheiro, o que lhe possibilita novas experiências nos mercados, como o enfrentamento de concorrentes ou de fornecedores. A apreensão do campo pelo ator ganha outra dimensão, correspondente a

¹⁰ Concorrência desleal, na concepção dos entrevistados, ocorre quando supermercados poderosos praticam políticas de aviltamento dos preços com o único intuito de quebrar os pequenos concorrentes.

sua nova posição, o que vai sendo incorporado ao *habitus* e isso, com o tempo, transforma as condutas dos atores.

A construção de redes no pequeno varejo, portanto, depende de que haja disposição dos pequenos varejistas em participar do jogo do varejo moderno. Os construtores destas organizações não são varejistas tradicionais, mas sim aqueles comerciantes que estão mais ou menos sintonizados com os valores e regras da economia de mercado. Neste sentido, as redes surgem como organizações mais ou menos inseridas neste jogo. Ou melhor, as redes são ferramentas que conferem aos pequenos mais poder para participarem dos mercados.

Esta introdução é um tanto genérica, pois nem todos os atores participantes das redes apresentam tais disposições, assim como existem diferenças substanciais entre organizações. Contudo, nota-se que as redes exercem sobre os pequenos comerciantes uma influência no sentido de torná-los mais integrados à cultura do varejo moderno. Na prática isso significa que com as redes as relações no varejo, dentro das redes e/ou do campo (com concorrentes e fornecedores), vão se tornando mais racionais, ao mesmo tempo em que os costumes tradicionais que durante muito tempo orientaram a organização do trabalho nestas pequenas empresas familiares, bem como os negócios envolvendo clientes e fornecedores, vão perdendo a importância. Está nítido que a administração das lojas e dos negócios cada vez mais é tratada por profissionais e são criadas estruturas administrativas de apoio às decisões.

Até que ponto as redes encorajam este tipo de mudança no comportamento dos pequenos comerciantes do varejo e em que medida determinados costumes são mantidos no tratamento dos negócios?

Um primeiro elemento a ser destacado a respeito do que a rede representa para a mudança dos *habitus* dos atores refere-se a esperança que ela gera. Trata-se da esperança na sobrevivência e no crescimento, que inclui a melhoria de vida, mas não só isso. Ao se investigar os motivos que levam os pequenos empresários a investir em novas filosofias empresariais, obteve-se dos líderes da Rede Super a resposta de que é a esperança de poder melhorar de vida, de crescer como comerciante varejista (relativo a *status*), de ter mais poder nos mercados locais (sentido de poderem participar do jogo). Afirmam que a esperança é a chave do crescimento, pois é ela que os motiva a investir, e depois disso, trabalhar para pagar o investimento, formando um ciclo que é continuamente retomado. Sem esperança não há disposição para investir e sem investimento não há ciclo de crescimento. Os líderes que em um momento de dificuldades para o pequeno varejo propuseram a união dos pequenos em rede, tiveram o mérito de instigar seus colegas a terem esperança de que poderiam, unidos, enfrentar os grandes fornecedores e seus concorrentes poderosos. Na rede CNS, embora a

palavra esperança não tenha sido mencionada cabalmente nos discursos, percebeu-se a sua importância a cada retomada da organização após momentos de desmobilização. A esperança de sobrevivência, em um primeiro momento, secundada pela esperança de figurarem em posições mais importantes, no que tange à *status* e poder, nos mercados locais. Portanto a rede que consegue gerar esperança nos atores gera um impulso capaz de romper a inércia do *habitus*, gerando o empresário empreendedor que se observa.

Já a rede Unimercados, como se vem descrevendo, historicamente enfrenta problemas para motivar seus associados a investirem na organização, o que limita o crescimento desta, tornando-a incapaz de impulsionar mudanças significativas nos comportamento. Observando *in loco* o modo de agir de alguns comerciantes desta rede, notou-se um forte apego à forma como estão acostumados a conduzir seu negócio, ou um conservadorismo, o que corresponde ao que Bourdieu chama de inércia do *habitus*. O rompimento da inércia normalmente é demorado, já que as experiências passadas funcionam como filtros, dificultando a incorporação das mudanças do campo.

A esperança que as redes instigam nos atores é fruto das experiências bem sucedidas que vão se acumulando, como a de terem aproveitado um momento histórico favorável ao pequeno varejo para alavancar as lojas. O contexto do varejo dos anos de 1990 era complicado para as lojas de bairro do pequeno varejo, por causa do hábito do rancho e da ação dos grandes supermercados. Mas após a estabilização dos preços (pós 1994) houve um movimento inverso dos consumidores, porque aquele hábito não fazia mais sentido. Eles voltaram a consumir nas lojas de vizinhança, o que favoreceu o pequeno varejo que conseguiu se modernizar no período anterior. Outro fator favorável ao pequeno varejo trazido pela estabilização econômica, segundo os representantes da Rede Super, foi o aumento do poder aquisitivo do consumidor, tanto pelos ganhos salariais como pela queda dos preços dos alimentos.

A avaliação dos sócios da Rede Super é de que esta organização não poderia ter surgido em melhor momento, pois além de ter possibilitado melhoras significativas nas compras, o que repercutiu nos preços e qualidade dos produtos nas lojas, estes comerciantes puderam aproveitar o momento em que os consumidores voltavam a comprar próximo de casa. Acrescenta-se a isso a antes inimaginável capacidade adquirida com as redes de fazerem promoções e divulgação utilizando a televisão. O resultado em termos de aumento de fluxo de consumidores nas lojas e faturamento impressionou os sócios da rede, com casos de crescimento da ordem de 1000% do faturamento em poucos meses (cf. diretores da Rede

Super). “Estar na rede era a possibilidade de investir nas lojas para atender o novo consumidor” (sócio da Rede Super).

Novos desafios surgem, aos quais se dirigem novas estratégias. Este é o caso do novo ambiente do abastecimento que emerge nos anos de 2000. A indústria, que na década de 1990 priorizava o fornecimento para os grandes supermercados, no início da década de 2000 passou a focalizar o pequeno varejo, pelo menor risco em relação à situação de terem que se sujeitar a poucas grandes cadeias varejista. Com isso, mesmo o pequeno varejo não organizado em rede com um mínimo de capital comercial e financeiro passou a contar com certa facilidade de abastecimento pela indústria, o que reduziu significativamente o diferencial de preços no varejo como um todo. Este fato leva a proprietária de um mercadinho integrado à rede Unimercados a vaticinar que “a onda das redes passou”.

Porém a Rede Super percebeu cedo a mudança do ambiente dos mercados alimentares que fez com que praticamente qualquer comerciante varejista conseguisse preços razoáveis para produtos de baixo valor agregado (coxa de frango, leite etc.). Diante disso ela voltou-se para a fronteira do varejo moderno, que são os chamados produtos de primeira linha (marcas mais procuradas) e perecíveis, com destaque para os FLV. Para dar conta deste desafio criou uma central de distribuição com forte trabalho no segmento de FLV, que é considerado um dos principais grupos de produtos para a estratégia de fidelização de clientes, mas é também extremamente sensível e por isso difícil de ser trabalhado¹¹.

Fatos como esses vão se somando e isso vai ampliando o horizonte de estratégias (espaço de alternativas) possíveis e a disposição dos empresários para ações econômicas cada vez mais típicas de economia de mercado, ou encaixadas nesta cultura.

5.1.3 Interpretação sobre os condicionantes sociais da cooperação no pequeno varejo

A transformação dos *habitus*, claro, acompanha a transformação dos campos. Por isso é preciso ver os dois processos conjuntamente, em uma perspectiva histórica. A ideia norteadora desta análise é o surgimento das redes está relacionado com a coincidência de um momento especial do varejo, que provocou uma pressão quase insuportável sobre os pequenos, com um processo teórico, prático e político de construção da ideia de cooperação

¹¹ Este tema será aprofundado no capítulo seis, que trata das relações das redes com os produtores.

no pequeno varejo. Viu-se que no bojo desta construção, o projeto que mais tarde resultou na Rede Super foi cultivado no sindicato, enquanto o processo da CNS foi facilitado pela cultura cooperativista gestada pela história do cooperativismo na região de Santa Rosa.

As características do varejo brasileiro mudaram muito desde que os supermercados entraram em cena ainda nos anos de 1980, mas é na década seguinte que ocorrem as maiores transformações, como foi apresentado anteriormente. Interessa nesta seção entender como o pequeno varejo se comportou nesta dinâmica de mudanças culturais, institucionais e na estrutura de poder. Objetiva-se entender especialmente como as transformações no plano objetivo foram incorporadas à subjetividade dos atores, pois novas maneiras de agir decorrem de mudanças nas maneiras de pensar.

As informações coletadas no estudo de caso mostraram que uma parcela significativa dos varejistas tradicionais não acompanhou o processo de transformação estrutural e cultural do campo, porque não quis (razões subjetivas) ou porque não pôde (razões objetivas). Economicamente isso tem significado a redução contínua das margens e no limite, a inviabilização. Além disso, a própria manutenção de clientes se inviabiliza em virtude do seu distanciamento da cultura do consumo moderna.

No entanto convém ressaltar que mesmo feiras livres ou fruteiras podem perfeitamente sobreviver e até crescer no ambiente do varejo moderno, contanto que os atores definam o seu público alvo e saibam como agregar ao espaço e aos produtos comercializados os atributos simbólicos que este segmento social deseja consumir. Pretende-se com isso esclarecer que não é por o sujeito ser feirante, por exemplo, que ele estará desencaixado da cultura do campo, assim como o fato dele ser supermercadista não é garantia de que aja em conformidade com o varejo moderno. Bourdieu (2003) afirma que ao longo do processo de diferenciação do campo econômico é gerada a cultura da economia de mercado. Desta forma, agem em conformidade com o campo aqueles que incorporaram a economia de mercado em seus *habitus*. Atores com tais *habitus* conseguem transformar feiras livres em negócios promissores, assim como conseguem agregar valor econômico a atributos simbólicos, como a tradição e a história contida em um produto.

Mas, se alguns pequenos comerciantes conseguiram se manter minimamente sintonizados com as transformações do varejo, como é o caso daqueles que construíram as redes, por que isto ocorreu? Percebe-se pelas trajetórias que estes têm suas referências profissionais, seus interesses e porque não suas vidas, fundidas com o ofício do varejo. Eles sempre participaram deste jogo, aceitam suas regras e vinculam suas conquistas ao enraizamento de suas ações neste campo. Eles sabem que para participar não basta ter

interesse, pois também é preciso ter poder e suas trajetórias mostram como eles alcançaram tal condição em cada momento. A organização em rede se inscreve como mais um esforço para terem chance de continuar participando do jogo em um momento no qual os obstáculos se agigantam.

O estudo de caso mostra que os varejistas que persistiram atribuem tal feito às condições objetivas proporcionadas pelas redes e a mudanças na filosofia de condução dos negócios, que é a forma como estes atores se referem à transformação do *habitus*. Eles afirmam que sempre buscaram se manter atualizados com as transformações do varejo e entendem que se não fosse isso não teriam conseguido persistir.

A figura 1 traz a trajetória dos empresários que criaram as redes. Ele é um tanto genérico, mas ajuda a mostrar de forma esquemática que os varejistas que fundaram as redes foram aqueles que vinham incorporando as transformações do campo aos seus *habitus* e com isso, às suas práticas, o que permitiu ao longo do tempo que seus negócios se mantivessem minimamente ajustados à realidade cambiante dos mercados locais. Isto foi possível porque eles puderam ao longo do tempo contar com um mínimo de condições objetivas para isso pelo volume e estrutura dos seus capitais, onde se destacam o capital cultural, acumulado em suas trajetórias escolares, acesso a informações etc.; e/ou organizacional, acumulado na participação em sindicatos, associações, grupos etc.; e/ou econômico, que é o caso daqueles que eram proprietários de lojas relativamente bem posicionadas no varejo local.

Até meados da década de 1990			Meados de 1990	1996-2008
Armazéns coloniais	Armazéns na cidade	Mercadinhos (auto-serviço)	Crise/reflexão	Mercadinhos em rede
<u>Mudanças lentas nos <i>habitus</i>.</u>			<u>Momento de grande instabilidade</u>	<u>Mudança rápida nos <i>habitus</i>.</u>
- Atores com trajetória escolar e de participação em atividades de formação do varejo; com cultura de varejo; com participação em sindicatos e associações da categoria etc.			- Atores com leitura da realidade do varejo e dos mercados,	- Os discursos sobre o campo assemelham-se ao dos agentes dominantes.
- Neste período as classificações das posições dos concorrentes e deles próprios no espaço do varejo não eram claras, assim como havia pouca consciência das dimensões sociais e políticas dos campos do varejo.			- Papel decisivo de atores socialmente hábeis.	- A cultura da economia de mercado está incorporada.

Figura 1 - Trajetória dos atores e transformação nos *habitus*

Pela figura pode-se notar que a metade da década de 1990 é uma espécie de divisor de água. Até então vinham ocorrendo transformações nos varejos de Santa Maria e Santa Rosa,

mas de forma relativamente lenta se comparada com a última década. Neste período a pressão sobre o varejo tradicional era pouco acentuada e isso permitia que mesmo aqueles comerciantes menos dinâmicos encontrassem espaço no mercado. Em outras palavras, o campo do varejo ainda permitia a participação de amadores.

Mas o estudo de caso mostrou que os pequenos comerciantes que construíram as redes não podiam ser classificados como amadores, embora a grande maioria tivesse suas raízes no varejo tradicional. Eles mostraram ao longo da sua trajetória certo dinamismo para promoverem adaptações com o sentido de “não ficarem para traz” (diretor Rede Super). Mas na época a preocupação não ia além de atender bem aos seus clientes, que eram relativamente fiéis corroborando a cultura de consumo de então. Vale observar que até os anos de 1990 não era normal os pequenos varejistas (também os varejistas médios locais e regionais) se esforçarem para tentar entender os mercados e desenvolverem ações dirigidas aos concorrentes, porque não havia necessidade e não tinham capital cultural para isso.

Na busca por compreender as razões do dinamismo destes atores percebeu-se que existe uma relação estreita com sua participação em espaços coletivos como sindicatos, associações ligadas à categoria (associação do comércio, diretores lojistas etc.), grupos (compras coletivas etc.). Além disso, a trajetória escolar também demonstra ter sido importante para a formação da conduta inovadora destes atores.

Foi importante estudar o caso da rede Unimercados, que dentre as três é a menos dinâmica, porque permitiu fazer algumas comparações, a respeito das trajetórias, por exemplo. Ao contrário das outras duas redes, na trajetória dos integrantes da Unimercados não consta a participação dos atores em espaços coletivos como os antes citados. Buscou-se a explicação para este fato e constatou-se que ele está relacionado à baixa posição estrutural que estes ocupam no varejo de Santa Maria. Trata-se de comerciantes com capital econômico e cultural bastante inferior aos da Rede Super e isso faz com que, pela distância que se encontram no espaço social, não participem dos mesmos grupos. A limitação econômica, portanto, limita o capital cultural e de organização e isso, no conjunto, os torna menos dinâmicos, pois seus *habitus* incorporam as experiências que eles têm daquela posição ocupada no campo.

Ser um empresário dinâmico, ou um empreendedor resulta, portanto, das trajetórias. Esta conclusão contrasta com as teorias do ator racional, que consideram que os indivíduos são naturalmente racionais, enquanto pode-se observar que tais habilidades são aprendidas, no sindicato, nos grupos e em processos formativos, como é o caso do programa redes de cooperação (apresentado no capítulo 1).

A abertura econômica dos anos de 1990, especialmente a partir de meados desta década, acelerou o processo de expansão das grandes redes supermercadistas no Brasil, o que aumentou a pressão sobre o pequeno varejo. Desta vez o espaço se fechou para os varejistas pouco dinâmicos, não só do pequeno varejo, pois as lojas de muitas empresas médias locais e regionais com dificuldades financeiras foram incorporadas por grupos estrangeiros.

A ação dos pequenos varejistas que levou a criação das primeiras redes tinha por objetivo a defesa da posição que ocupavam nestes varejos, o que, aliás, já vinham fazendo nos períodos anteriores, porém em um ambiente de pressão menor. Manter-se no varejo a partir de então se tornou mais difícil do que antes, porque a disputa pelos capitais aumentou, como resultado da ação dos agentes dominantes na construção da oferta, modificando as condições do abastecimento, e na construção da demanda, expandindo para pequenos centros consumidores a cultura de consumo dos grandes centros. Com isso, as formas de abastecimento das lojas e de atendimento dos consumidores tornam-se defasadas rapidamente em virtude das inovações tecnológicas e institucionais (parcerias com fornecedores etc.) e da ação de departamentos de marketing que trabalham com a ideia de agregar aos produtos comercializados e aos ambientes (lojas etc.) valores simbólicos buscados pelos consumidores modernos.

Ressalta-se que inicialmente foi uma parcela pequena a que se engajou no projeto das redes, enquanto outros continuaram com seus comércios funcionando de forma mais ou menos tradicional e poucos destes restaram. Bourdieu (2003, p.265) comenta que há empresas que sofrem efeitos de defasagem, ou efeitos contra-adaptativos, os quais são resultantes do caráter relativamente duradouro do *habitus*. Mas o que se constatou principalmente na Rede Super e na CNS é que os atores que lideraram a sua construção incorporaram as mudanças com razoável rapidez, o que se confirma por suas práticas. Mas porque o *habitus* destes foi menos resistente às mudanças? A explicação está nas trajetórias, como foi explicado anteriormente. Considerando o varejo como sendo um jogo, o que se consegue notar em primeiro lugar é que os atores que fundaram as redes, ao longo das suas trajetórias, foram tomando gosto pelo jogo e mais do que isso, eles foram aprendendo a jogar. Isto corresponde ao que Bourdieu (1999) chama de libido do campo, que está na base do interesse não só pelos capitais que estão em jogo, mas pelo próprio jogo. Quem não desenvolve esta libido se sente fora do campo e, como consequência disso, dificilmente conseguirá permanecer nele. Algo semelhante ao que Bourdieu observou em seus primeiros estudos na Argélia sobre as sociedades cabila¹² pode de

¹²A partir das suas pesquisas com a sociedade cabila, na Argélia, o autor comenta que as disposições da economia de mercado são resultado de um longo processo de construção social. No caso das sociedades cabila,

certa forma ser encontrado até em espaços sintonizados com a sociedade moderna, como o varejo. Contrastando com o prazer e orgulho de atuar no varejo dos atores ligados às redes estudadas, observou-se comerciantes desmotivados com a forma adquirida pelo varejo moderno e que pensam em mudar de atividade.

Na análise das transformações dos *habitus* destes atores, a construção da disposição para a ação coletiva é um fato que merece destaque. Pela linha que se vem discutindo até aqui, é a leitura que os atores têm do campo que lhes diz da necessidade de desenvolverem ações e por traz de tudo está o interesse em se manterem viáveis para continuar participando do jogo e lucrando em vários sentidos (econômico, político, social). Na base da disposição para esta ação coletiva estão estes mesmos interesses particulares?

No capítulo seguinte serão apresentados e discutidos uma série de elementos que fazem com que a organização tenha sentido para os atores. Mas a instauração da mesma não pode ser entendida sem que se faça considerações a respeito dos interesses particulares dos atores em viabilizar seus negócios e principalmente de ascender no espaço de posições do campo, pelo significado objetivo e simbólico que isso tem. O estudo de caso deixa claro que a rede é para os atores uma ferramenta para a acumulação de capital econômico, comercial, cultural, político, social e simbólico. Mesmo quando exaltam o orgulho que sentem da organização, este se refere sempre a importância que ela teve e tem para que pudessem chegar aonde chegaram, ou seja, de poderem fazer frente a fornecedores, a concorrentes poderosos, alcançarem reconhecimento político e social etc. Tudo que é importante para estes atores e que foi obtido através da rede, também era importante antes dela, e se refere aos capitais que qualquer ator com *habitus* econômico deseja obter.

Quando se levanta a questão sobre o porquê das redes terem surgido nesta época e não antes, pela análise que se faz, a explicação está na necessidade e nos interesses. Desta forma, elas não surgiram antes porque os pequenos comerciantes individualmente podiam dar conta do jogo, satisfazendo assim os seus interesses. Viu-se que desde os anos de 1980 existiam ideias de ação cooperativa e algumas poucas experiências, as quais não alcançaram êxito porque nem o ambiente nem os *habitus*, que é a incorporação do ambiente, exigiam ações deste tipo. Porém, a partir do momento em que estes atores com gosto para o jogo e que aprenderam a jogá-lo, se convencem que a sua permanência no mercado passava a demandar recursos que não possuíam, a ação coletiva é então assimilada como um caminho.

trata-se de uma “conversão forçada, com frequência muito dolorosas [...] que foi a passagem dos modelos de intercâmbios domésticos baseados em imperativos de obrigações familiares e sociais das comunidades tradicionais para a economia propriamente econômica” (BOURDIEU, 2003, p. 18-19).

Observa-se que esta explicação se afasta do estruturalismo, porque não assume a decisão dos atores como uma simples reação a pressões estruturais, bem como da teoria do ator racional, que desconsidera a dimensão histórica da construção dos interesses e disposições econômicas que dá sentido a esta ação social inovadora. Apenas a pressão estrutural sobre atores que se encontram com seu entendimento defasado sobre o varejo e os mercados onde participam, por causa do caráter relativamente duradouro do *habitus*, é insuficiente para que ações ajustadas com o momento do campo, como é o caso das redes de cooperação, sejam produzidas.

As ações que levam a criação das redes são voltadas a fins, não apenas os econômicos, mas também políticos e sociais. Portanto, são ações racionais, no sentido de Weber (2002). Aqui entram os componentes das disposições e dos interesses que motivam as ações, que são construídos historicamente no campo. As provas empíricas mostraram que os atores que lideram os processos são motivados por fortes disposições econômicas (para o lucro, cálculo, poupança, investir etc.), o que se expressou ao longo das suas vidas no varejo, e também por interesses em ter poder e reconhecimento social e político, especialmente no meio comercial, mas também em outros espaços.

Para a análise dos *habitus* é importante destacar que existe um antes e um depois da criação das redes. O que se quer chamar a atenção é para o fato de que muito do que se analisou em termos de racionalidade, disposições e interesses, antes da fundação das redes encaixa-se principalmente aos atores que lideraram o processo. Porém, a partir do momento que as redes estavam criadas, a mentalidade dos demais empresários começa a mudar rapidamente. Por que isso ocorre? Grande parte dos empresários que se associaram inicialmente às redes o fizeram porque foram convencidos a isso pelas lideranças, embora não tivessem muita convicção sobre a conveniência da decisão. Isto porque faltava-lhes conhecimento da realidade do campo, em grande parte pela falta de condições objetivas para tê-lo (capital cultural, econômico etc.), o que os diferenciava dos líderes. Porém, após terem se integrado às redes, passaram a ocupar uma posição estrutural mais elevada, o que fez com que passassem de dominados passivos a desafiadores, e assim foram incorporando novas experiências em seus *habitus* e com o tempo isso fez com que adquirissem as disposições do campo e a se interessarem pelo poder e por ter reconhecimento social e político a semelhança dos líderes. Isso cria uma identidade forte entre os membros das redes, o que as fortalece como organização e vai fazendo com que os pequenos comerciantes se comportem de forma cada vez mais parecida com os atores dominantes e que, em uma relação dialética entre ator e organização, esta também vai se assemelhando às empresas dominantes. Isto ocorre porque

todos os atores participantes do campo que estejam em posições estruturais semelhantes sofrem o mesmo tipo de pressão. Mas também ocorrem diferenças entre redes de pequeno varejo e empresas capitalistas, porque as trajetórias dos atores são diferentes e o *habitus* são relativamente duradouros, o que pode em certos momentos levar as redes a agirem de forma diferenciada. Esta questão é aprofundada nos capítulos seguintes.

5.2 O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DAS REDES

Bourdieu (2001) apresenta a proximidade no espaço social como uma primeira condição para que possam surgir grupos organizados para a defesa de interesses comuns. Viu-se anteriormente que os pequenos varejistas que se uniram para criar as redes, de um modo geral, compartilham visões, devido à semelhança das suas trajetórias e posição estrutural no varejo. No entanto não basta serem semelhantes para que haja ação coletiva, pois é necessário haver identidade de interesses e projetos em que os semelhantes se identifiquem. Na seção 4.2.1 é analisado justamente o que mais é preciso para que os semelhantes possam se tornar atores coletivos. Portanto, é uma análise dos condicionantes sociais da cooperação no pequeno varejo. Após esta análise, na seção 4.2.2 conclui-se com a análise do essencial e difícil trabalho de atores socialmente hábeis no sentido de conseguir que os semelhantes cooperem em projetos coletivos, deixando de lado divergências pontuais por diferenças de disposições ou de interesses.

5.2.1 Como semelhantes se tornam um ator coletivo: os condicionantes sociais da cooperação no pequeno varejo

Nesta seção analisa-se o processo de ação coletiva não como uma reação espontânea à dinâmica de concentração do varejo, mas como uma construção que envolve mudanças nas disposições, a ação de atores estratégicos, a construção de projetos e de instituições, entre outros elementos que dão base à cooperação.

Está implícito na primeira hipótese desta pesquisa que a esperança que alguns pequenos comerciantes varejistas alimentam de poderem desafiar uma ordem que é favorável

aos grandes supermercados é fundamental para que se organizem como grupo em defesa dos seus interesses. Analisa-se neste bloco os aspectos facilitadores desta ação coletiva.

Os mercados locais constituem-se como espaços com hierarquia de poder, já que a distribuição dos capitais comerciais, financeiro, tecnológico, enfim, o capital em geral, é distribuído de forma desigual. Estes varejistas percebem esta situação e fazem classificações, distinguindo entre dominantes e quem está próximo deles no espaço social. Na Rede Super isto fica mais claro e nas outras duas os atores também fazem classificação, porém de uma forma mais difusa. A rede Unimercados, por exemplo, coloca a Rede Super em uma posição próxima aos supermercados líderes. Já a rede CNS não faz uma distinção nítida entre um supermercado do Wal-Mart e o de uma cooperativa regional. Mas está claro que todos se veem em uma posição dominada e entendem que compartilham problemas semelhantes nos mercados, embora uns tenham mais condições de enfrentamento do que outros, como tem sido apresentado neste capítulo.

5.2.1.1 Os interesses que unem os pequenos

A maioria das ações sociais, segundo a perspectiva teórica deste trabalho, são ações coletivas, que só existem porque os atores tratam de construí-las. Portanto os coletivos, classes ou grupos, não existem naturalmente na sociedade, na forma definida pela tradição marxista. Isto porque além da proximidade no espaço social é preciso que haja disposições e interesses associados a essas posições para que os atores se reconheçam mutuamente e também se reconheçam em um mesmo projeto (político ou outro).

Estudando as redes percebe-se a presença constante da dimensão política tanto na instauração destas organizações como na manutenção da mobilização. Os líderes da Rede Super e da CNS deixam claro que se empenham em organizar o pequeno varejo pela disposição que eles têm para defender os seus interesses frente aos “grandões” (supermercados líderes) e fornecedores poderosos. Outro elemento bastante presente é a crença que eles têm na ação coletiva como um instrumento capaz de garantir-lhes condições para lutar nos mercados locais.

Quanto à rede Unimercados, não se percebe disposição para lutar, apesar de demonstrarem ter conhecimento sobre a importância disso para a organização, o que é comprovado por suas manifestações de admiração pelas atitudes da Rede Super.

A disposição dos dirigentes da Rede Super para mobilizar seus colegas, segundo eles, vem da consciência compartilhada da sua posição de desafiantes nos mercados locais. A rede apresenta-se como uma forma eficaz de acumulação de poder para que possam ter possibilidade de disputar clientes e fornecedores com os seus concorrentes mais poderosos. Falam que sua disposição principal é para enfrentar os “grandões” e orgulham-se quando conseguem, por exemplo, “puxar”¹³ o preço de algum produto, pois isto lhes proporciona experiências de poder. Também revelam prazer ao relatar que conseguiram conquistar certos fornecedores que antes só abasteciam aos grandes grupos varejistas.

Na rede CNS nota-se uma disposição semelhante, com a diferença de que o confronto desta rede é mais com fornecedores do que com os grandes concorrentes, devido à especificidade do varejo de Santa Rosa, o que é analisado no capítulo 6. Na rede Unimercados parece faltar esta disposição para a luta, o que faz dela não muito mais do que um condomínio para coletivamente manterem uma pequena estrutura de prestação de alguns serviços (organiza promoções e cuida da divulgação na TV) para seus associados. Os dirigentes revelam que uma característica dos associados da rede é a acomodação a uma situação de mínimo conforto, comportamento este que está relacionado com um *habitus* de varejista tradicional, portanto pouco encaixado na cultura do varejo competitivo moderno.

O que se pode esperar de atores plenamente integrados ao campo econômico é que estes se interessem pelos bens disputados neste espaço, pois o pensar e o agir deve estar impregnado pela libido para a acumulação econômica. De certa forma é isto que se observa nos discursos dos atores envolvidos com as outras redes, em mensagens como “quem é do ramo não quer perder nunca” (diretor Rede Super). Puxar um preço, descobrir uma informação estratégica de um concorrente, poder impor uma determinada exigência para um grande fornecedor, também são exemplos de condutas que mesmo não tendo significados tangíveis, fazem parte do jogo e são estimulantes para aqueles que têm a cultura do campo no *habitus*.

¹³ Puxar o preço significa que nenhum concorrente poderá ofertar com preços menores, a não ser que queira fazer guerra de preços, o que, segundo todos os entrevistados (incluindo os médios e grandes), não é mais praticado. O normal é os líderes desempenharem este papel, por isso é motivo de orgulho para uma rede quando ela adquire condições para disputar esta posição com estes.

5.2.1.2 Identidades de visões e de formas de agir

As lutas no varejo não são explícitas, porque são mediadas pelo campo. Assim como a forma como são travadas normalmente não está em desacordo com as regras do jogo do campo, a menos que os *habitus*, que funcionam como matrizes de percepção, passem a gerar práticas e pensamentos não conformes ao meio, o que cria condições para a transformação do campo. Mas isto é raro ocorrer, pois o que comumente ocorre é a reprodução das condições que mantêm o *status quo* no campo. Neste sentido o que se observou é que a disposição é para que a luta se dê dentro do marco institucional do campo.

Neste sentido, os dirigentes da Rede Super entendem que a luta para superação das barreiras, por exemplo, com fornecedores, deve se dar “por dentro do jogo” e os pequenos precisam se fortalecer para este fim. As redes Unimercados e CNS, da mesma forma, pensam que cada um tem que buscar o seu espaço no jogo, não fora dele. “Os pequenos precisam se fortalecer, ter as ferramentas, para se tornarem competitivos” (líder da CNS).

O acirramento da competição, ao mesmo tempo em que é apontado como a causa dos infortúnios do pequeno varejo nos anos de 1990, não é visto como negativo. Os dirigentes da Rede Super são defensores incontestes da competição, o que comprova o que vem sendo exposto ao longo do capítulo no sentido de que os atores desta rede cada vez mais agem em conformidade com a institucionalidade do campo econômico. Eles defendem a competição mesmo que nos momentos em que esta não lhes favoreça, pois entendem que ela leva ao desenvolvimento das empresas, o que revela uma crença plenamente encaixada na cultura da economia de mercado. Coerentes com a sua visão sobre a competição, os dirigentes desta rede afirmam não ver as multinacionais como “bandidas”, mesmo que entendam que elas cooptam governos, fazem fusões para dividir e controlar mercados, entre outras práticas consideradas por eles como desleais. Pensam de forma semelhante a respeito dos fornecedores que favorecem os supermercados poderosos, pois consideram que isto faz parte do jogo.

Na rede CNS, que está mais preocupada com a relação com os fornecedores, os diretores mostram-se neutros quanto a esta questão e na Unimercados, que veem a competição como normal, são aquela que chamam de predatória, que é entendida como aquela “[...] voltada a prejudicar os outros” (gerente Unimercados).

Isto comprova o que afirma Fligstein (2001), de que em tempos de normalidade (sem crise), mesmo os atores desafiantes, que são pouco beneficiados pela estrutura e regras do campo, não têm interesse na desestabilização do mesmo, pois compartilham a concepção de

que mercados instáveis não favorecem ninguém. Diante disso, o desafio do pequeno varejo é o de criar capacidade para poderem enfrentar os grandes concorrentes e fornecedores. Capacidade significa poder, e este é dado pelo volume e estrutura do capital eficiente nos mercados: financeiro, comercial, tecnológico, jurídico, cultural, organizacional, social e simbólico. “Se um concorrente adota uma estratégia agressiva, para que não se perca espaço é preciso contra-atacar” (líder Rede Super). Mas os empresários precisam ter disposição e poder para isso. A forma como o pequeno varejo, através das redes, consegue ampliar estes capitais e como utilizam este poder a seu favor, São questões a serem analisadas nos capítulos seguintes.

Um segundo sinal que revela uma visão em conformidade com as regras do campo e o não interesse em subvertê-las está na supervalorização do trabalho como a saída para as dificuldades advindas das pressões sofridas no campo. Este elemento é muito destacado no discurso dos dirigentes da Rede Super quando afirmam que: “[...] a forma de enfrentar a competição deve ser com trabalho” (líder Rede Super). Isto revela também uma dimensão moral do seu *habitus*, e deixa subentendida uma rejeição a formas de ação que não estejam em conformidade com a cultura e as regras formais e morais do livre mercado.

A rede CNS, por exemplo, vale-se do seu poder comercial para conseguir a cooperação de fornecedores, levando a um processo de seleção daqueles que têm capacidade e disposição para tal. Já a Rede Super, através de ações jurídicas em conjunto com o SINDIGENEROS, tentou demover o poder público municipal de apoiar a instalação de um hipermercado do Carrefour em Santa Maria. Em perspectivas idealistas de mercado, ações deste tipo são desconsideradas, porém são comuns na construção dos mercados reais e os atores as legitimam.

5.2.1.3 Cooperação como resultado da interação continuada

A proximidade no espaço social aumenta as chances para que haja entre os atores identidade de interesse, de visões e sobre as formas legítimas de ação. Mas para que possa haver ação coletiva também é preciso que existam projetos com os quais os atores teoricamente pertencentes a uma mesma classe social ou um grupo organizado para a defesa de interesses, se identifiquem e nele se reconheçam. No entanto as condições para isso não são dadas a priori, o que exigirá processos de construção. Procurou-se reunir neste bloco

elementos que possibilitem a compreensão da forma como os atores trabalham a questão da construção das identidades de interesse e projetos. Para isso cabe resgatar elementos da história da construção destes coletivos que são as redes.

Na Rede Super e na CNS identificou-se processos relativamente longos de construção dos interesses e dos projetos comuns. No primeiro caso, algumas lideranças tinham trajetórias de participação em atividades comunitárias, com finalidades religiosas ou do bem-estar social. Algumas lideranças desta rede tinham experiências anteriores de participação em cooperativas. Em ambos os casos o que existia eram experiências externas à atividade do varejo, mas estas influenciaram de forma importante a vontade de alguns de “[...] agrupar os pequenos, fazer algo em conjunto, uma ideia que vem desde os anos 1970” (liderança Rede Super).

A rede CNS, por sua vez, nasce na região noroeste do RS, que é conhecida como uma região histórica do cooperativismo gaúcho. Os entrevistados, tanto as lideranças da rede como professores universitários que assessoram estas organizações, concordam que o cooperativismo está incorporado na cultura regional e que isto também teria influenciado estes atores a vislumbrarem novas formas de organizações cooperativas. Em Santa Maria, ao contrário, as experiências cooperativistas são negativas e isto, segundo alguns entrevistados, cria dificuldades para a construção de grupos.

Além destes aspectos histórico-culturais que se somam aos elementos expostos no bloco anterior para a explicação das disposições, verificou-se que anteriormente à criação destas redes houve um longo processo de experimentação. No caso da Rede Super o processo se iniciou no sindicato com a crise econômica dos anos de 1980 (governo Sarney), com a análise do problema e discussão de saídas. “O lado bom da crise foi a organização do sindicato e a aglutinação do grupo [...]”, afirma um dirigente fundador da rede. Ao longo deste processo, segundo este dirigente, houve um grande esforço para criação do espírito associativista.

Ao mesmo tempo em que os problemas do pequeno varejo eram discutidos no sindicato, alguns (poucos) comerciantes também faziam experiências pontuais de compras coletivas e anúncios conjuntos na televisão. A convicção de que a saída estava nesta forma de agir sedimentou-se quando, através da compra coletiva, comprovaram que conseguiam impedir o tratamento diferenciado entre supermercados que os fornecedores comumente praticavam. Com a rede esta ação deixou de ser pontual e com o tempo alcançou praticamente a totalidade das compras das lojas dos sócios, o que confere grande poder à organização.

A dimensão política, que é marcante na história da Rede Super, não tem a mesma importância na origem da CNS. A história desta rede começou com um grupo de pequenos comerciantes que se reunia, por iniciativa de uma empresa de marketing semelhante a Amway¹⁴, para realizarem ações que pouco tinham a ver com o varejo. Esta experiência durou pouco, mas, segundo os entrevistados, ajudou a que eles formassem a ideia de ação em rede. À semelhança da Rede Super, um pequeno grupo (cinco minimercados) se organizou para comprar em conjunto. Criaram o sistema que chamavam de “mesa redonda” e o resultado desta experiência lhes trouxe convicção sobre a força da ação coletiva e levou-os, em 2005, a se decidirem pela criação da rede.

O caso da rede Unimercados é diferente, pois as pessoas não participavam de sindicato ou outra organização, o que não estimulou a formação da ideia associativista. Seus líderes fundadores tentaram copiar os procedimentos da Rede Super e os sócios que se integraram mais tarde, o fizeram por imaginar que a rede lhes traria benefícios sem que necessitassem mudar suas condutas comerciais. A falta de espírito associativista nesta rede é a principal razão das dificuldades encontradas por sua diretoria para conseguir a cooperação dos sócios para ações coletivas. O não entendimento pelos atores do significado da ação coletiva e o fraco interesse na sua construção faz com que “muitas redes não deem certo, porque copiam os procedimentos, mas não os homens”, opina um dirigente da Rede Super. Quer dizer, não incorporam a ideia associativista: companheirismo, fidelidade etc.

A criação de um forte espírito associativista está baseada na “[...] confiança que cada um tem de que a corrente só funciona se todos estiverem unidos” (Dirigente Rede Super). No caso da Unimercados, pelos depoimentos colhidos e pelo que se pode observar *in loco*, há pouco comprometimento por parte dos sócios com a organização, embora tenham expectativas de benefícios. A falta de participação em organizações da categoria é sintomática da frágil visão política da ação associativista, presente nesta organização.

Já a CNS apresenta-se como uma rede com um forte espírito cooperativista. Isto se traduz no estilo de organização, onde todos os sócios são proprietários: “somos todos soldados. Somos um só” (Líder CNS). Esta forma de exaltar sua condição de associação realmente cooperativa é com a intenção de distingui-la de outra rede concorrente sua, que é uma empresa semelhante à Rede Super, formada por sócios proprietários e franqueados.

¹⁴ Esta empresa tinha uma proposta de formar com seus parceiros comerciais estruturas chamadas de pirâmides, onde cada parceiro (nó), além de vender, repassava produtos para novos vendedores, os quais repassavam para outros, e assim por diante. Quando mais no topo da pirâmide o sujeito estava, maior era seu faturamento, pois tinha porcentagens de todos os que estavam abaixo dele.

5.2.1.4 O difícil trabalho de aglutinar expectativas e interesses

Cada organização tem sua própria arquitetura social, a qual resulta de longos e não lineares processos de construção de projetos, que são acordos provisórios, os quais vão sendo inscritos nas instituições criadas para tornar possível a interação entre colegas. Interessa, portanto, conhecer como ocorre o processo de construção dos acordos em termos institucionais e de projetos que dão forma às organizações.

Inicialmente cabe frisar que apesar da clareza demonstrada nos discurso dos atores sobre as bases em que se deu a construção das redes, no momento em que elas estavam em seu começo as coisas eram pouco claras. Os líderes destas organizações relatam que foi bastante difícil para eles convencerem colegas a se engajarem na construção das redes. Cabe então destacar alguns elementos centrais do trabalho de convencimento e encorajamento que realizaram.

O processo da Rede Super, por sua riqueza, é tomado como guia. Duas ideias eram centrais: com base nas pequenas experiências de compras coletivas que vinham fazendo era quase certo que poderia dar ainda melhores resultados se fossem mais organizadas e ampliadas; e que tinham grande chance de atrair novos clientes caso conseguissem também divulgar o seu trabalho através de anúncios na televisão.

Mas, antes precisava ser resolvida a questão referente ao tipo de organização a ser criada, já que o engajamento dos futuros parceiros prescindia desta definição institucional. Dado que a maioria rejeitava os formatos de cooperativa e associação, a decisão foi por uma estrutura mais harmônica com o *habitus* destes empresários, que desde o início do capítulo se tem frisado que incorporou mais do que os outros a cultura do campo econômico. A solução encontrada foi a criação de uma empresa, denominada central de negócios, da qual todos os 12 fundadores são proprietários e ao mesmo tempo franqueados. O direito de propriedade é uma instituição cara a estes empresários, que inclusive atribuem a ela grande parte do sucesso da rede. Há entre eles o entendimento de que aquilo que é de todos não é cuidado por ninguém. A Rede Super constitui-se, portanto, em uma organização imprescindível para os interesses destes empresários, embora ela em si não vise lucro.

São 12 os proprietários da Rede Super, mas com a sua expansão ela contava em 2007 com 45 sócios, que são denominados parceiros. A única diferença entre os sócios

proprietários e os sócios parceiros refere-se à propriedade, porque de resto, todos são franqueados, e tem os mesmos direitos e deveres. Além disso, como a Central não gera lucro, nem esta vantagem os proprietários têm em relação aos demais. Voltaremos a este tema no capítulo seguinte (seção 5.2.2), na discussão sobre a institucionalidade das redes.

O projeto de uma organização com este formato institucional para organizar as compras coletivas e o marketing, uniu os empresários e isso possibilitou que a rede deslanchasse rapidamente. A central de distribuição começou anexa a um supermercado da rede e quando o volume de negócios tornou-se muito grande, mudou-se para um grande depósito.

A CNS foi formalmente fundada em 2003 (há cinco anos), embora informalmente ela tenha começado a funcionar na mesma época que a Rede Super, através de um pequeno grupo que realizava compras coletivas pelo já comentado sistema de mesa redonda. No início, ao longo de seis anos, a organização teve altos e baixos, segundo os entrevistados, devido à desorganização e indefinição institucional. Isso fazia com que não houvesse comprometimento do grupo, recaindo a carga sobre poucos. Ocorria algo semelhante ao descrito por Mancur Olson (1999, p.57), de que em determinados casos o ator racional pode preferir não contribuir para a consecução do bem grupal, precisamente quando este percebesse que mesmo não contribuindo poderia, em certas circunstâncias, usufruir de igual modo do bem em questão.

A rede só foi deslançar em 2003, com o apoio do Programa Redes de Cooperação, do governo estadual em parceria com a UNIJUI. O projeto criado, no qual o grupo se encontrou e por isso alavancou a rede, foi o da criação de uma estrutura de compras com uma sede e um funcionário para administrar os sócios. Junto com isso houve um processo de capacitação sobre o negócio deles (varejo) e sobre redes de cooperação, portanto em uma perspectiva diferente daquela da Rede Super. Esta organização constitui-se como uma associação e, pelo que se pode perceber, tem dado conta das expectativas dos sócios, contrariando a crítica feita pelos dirigentes da Rede Super às organizações de base cooperativa. O interessante é que o pensamento na CNS é o oposto deste, pois entendem que “[...] sendo uma associação há mais coesão, confiança e cooperação” (dirigente CNS).

O projeto da rede Unimercados também era de viabilizar as compras coletivas e a divulgação na TV. Porém, no que diz respeito às compras, após oito anos de existência, ela não conseguiu ir além do que a CNS havia conseguido antes da sua formalização. O seu problema é não terem conseguido desenvolver um projeto aglutinador, além das questões já apontadas nos blocos anteriores referentes ao *habitus*.

Sobre o interesse em atingir os consumidores através da televisão, notou-se que este não se restringe ao poder evidente deste meio (TV) para o marketing. Este interesse tem também uma dimensão sócio-política, pois no momento em que as grandes empresas do varejo passaram a utilizar largamente este meio para se promoverem, os pequenos sentiram-se deslocados para uma posição ainda mais periférica no espaço social do que aquela em que se encontravam anteriormente devido ao seu limitado capital. Na Rede Super relatam que esta situação gerou extremo desconforto: “A propaganda passava a impressão de que os pequenos não tinham mercadoria boa nem preço” (líder Rede Super). Muito mais do que marketing, eles falam que desejavam mostrar o seu valor para os consumidores. Segundo este dirigente, o que eles queriam era poder anunciar na TV que não eram piores que os grandes, que tinham mercadorias e preços semelhantes e que podiam ainda melhorar. Conforme afirmam, a ideia de criar uma marca - Rede Super, e um *slogam* “o caminho da economia pertinho de você”, objetivava mostrar para a sociedade sua proposta diferenciada, que era política – a união dos pequenos, e comercial. O sentido da estratégia de comunicação, portanto, vai além das vendas.

A afirmação de Fligstein (2001a) de que o interesse dos atores em criar organizações não se restringe à redução dos custos de transação, é valiosa para a compreensão deste caso. Destaca-se que os depoimentos aqui descritos passam a nítida ideia do interesse dos atores em reagir, em não se deixar diminuir, tem importância pelo menos análoga (se não maior) ao interesse econômico, enfocado pela nova economia institucional. Após o desenvolvimento inicial do trabalho, afirmam, os resultados da comunicação na TV foram tão espetaculares que naquele momento aglutinaram mais do que a central de distribuição, a qual tinha mais importância em termos econômicos.

No caso da CNS, o foco sempre foi nas compras, por isso espontaneamente falam pouco na questão da mídia. Já os dirigentes da rede Unimercados não demonstraram ter se indignado com esta questão como ocorreu na Rede Super, provavelmente pela fraca presença da dimensão política nas suas ações e por resignarem-se com a posição periférica nos mercados locais ocupada por eles.

5.2.2 Interpretação do processo de construção das redes

Do ponto de vista desta pesquisa, o varejo local assume a forma de um campo, composto por empresas dominantes e desafiantes, cujas regras para as interações, as formais e as informais, privilegiam os interesses dos dominantes. Cabe aos desafiantes, entendidos como aqueles que aspiram melhorar suas posições no campo, mas que são limitados pelo seu baixo capital e pelas regras mais favoráveis aos interesses dos dominantes, encontrarem caminhos para a superação destes obstáculos. O estudo de caso deixou claro que os líderes que trabalharam para a criação das redes tinham uma leitura classista do varejo local e dos mercados em que participam, o que foi explicitado anteriormente através de uma série de elementos textuais (frases, expressões, parágrafos), como: nós, os pequenos e eles, os grandes; nós reinvestimos nas lojas e eles especulam na bolsa; e, se eles nos atacam com promoções, temos que contra-atacar. Também ficou claro que os caminhos propostos por estas lideranças são perfeitamente ajustados às regras e à cultura do próprio campo, como: “o caminho passa pelo fortalecimento”, ou seja, acumulação de capital; “as multinacionais não são bandidas, pois elas defendem os interesses delas e nós temos que defender os nossos”; e, “a competição é positiva para o desenvolvimento das empresas”. Contudo, a leitura que as lideranças tinham da realidade e sobre qual caminho os pequenos comerciantes varejistas deveriam seguir não era compartilhada por grande parte daqueles que mais tarde se uniram para criar as redes. Então, como ocorreu a aglutinação dos grupos?

Foi proposto acima que as lideranças faziam uma leitura classista do campo, o que foi constatado no caso empírico e corrobora a teoria dos campos. Os campos não são espaços neutros, porque existe uma hierarquia de poder dado que os capitais são distribuídos de forma desigual. A respeito das instituições, entendidas como os quadros culturais e as regras formais, da mesma forma, são moldadas de forma a manter o *status quo*. Em virtude destas desigualdades de poder e da distribuição dos benefícios, os atores dividem-se em classes teóricas, ou classes no papel¹⁵. Outra questão é se as classes teóricas tornar-se-ão grupos organizados para lutar por algo, a favor de alguém, os dominados, e contra outros, os dominantes.

¹⁵ Bourdieu (1996) distingue classes no papel, ou teóricas, que são aquelas construídas pelo pesquisador a partir de critérios de classificação dos atores, das classes reais, ou seja, grupos efetivamente mobilizados e que se concebem a si mesmas como um grupo que luta em defesa dos seus interesses.

O trabalho para a construção e depois a manutenção das redes reúne elementos para que seja interpretado como um trabalho no âmbito de uma classe teórica dominada, que visa a organização de grupos de interesse, ou classes concretas, como define Bourdieu (1996, p. 24). Que elementos são estes? Primeiro, o trabalho para a construção da identidade. O estudo das trajetórias deixou claro que existia identidades entre aqueles pequenos comerciantes varejistas mobilizados para a discussão da ideias das redes, porque suas trajetórias nos campos são semelhantes, por exemplo, quanto aos problemas enfrentados e às condições (ou a falta delas) para enfrentar as dificuldades. Mas nem sempre há consciência sobre esta identidade. São citados casos de pequenos comerciantes que não se veem como dominados e por isso optam por enfrentar a situação sozinhos, o que na maioria das vezes se mostrou inviável. A construção da identidade foi, portanto, o primeiro passo na construção das redes.

Um segundo elemento refere-se às disposições e interesses. O estudo de caso deixou claro que quanto mais tradicional é o varejista, menor é sua disposição para se integrar às redes. Isto ficou claro na rede Unimercados, que se caracterizou como uma associação de varejistas tradicionais, o que a diferencia claramente das outras duas. Observou-se que mesmo sendo sócios da rede estes atores não se investem da ambição de construí-la, porque a rede funciona em conformidade com um campo no qual eles não se sentem incluídos, por causa dos efeitos de defasagem contra-adaptativos dos seus *habitus*. Aqui se reforça a afirmação da seção anterior de que as redes são construídas por atores adaptados ao campo porque desenvolveram disposições econômicas (cálculo, poupança, investimentos) e, por isso, têm nas redes uma ferramenta a serviço destas disposições.

O terceiro elemento refere-se aos interesses, área esta que apresenta obstáculos semelhantes ao que foi dito sobre as disposições. Ficou evidente que os interesses são diferentes mesmo para quem está próximo no espaço social. Por exemplo, os pequenos comerciantes com *habitus* próximo ao tradicional têm interesses econômicos, sociais e políticos diferentes daqueles cujas disposições econômicas são mais fortes. Para a criação da Rede Super agruparam-se empresários tipicamente empreendedores, destes que, embora pequenos, mostravam-se interessados em investir para acompanhar a dinâmica de inovação do varejo. Os que não tinham a mesma disposição e interesses abandonaram o processo em seu início, vindo muitos deles a se integrar a outras redes, como a própria Unimercados.

A construção de redes, portanto, consiste em um trabalho de construir identidades e aglutinar atores com disposições semelhantes em torno de objetivos/projetos comuns. Notou-se que o trabalho passa por conseguirem consensos provisórios sobre a leitura da realidade e sobre as saídas para as crises internas e relativas à interação com o campo. Os consensos são

provisórios, porque os projetos não são muito mais do que diretrizes, dado que vão sendo transformados no percurso, devido à dinâmica do campo englobante ou mesmo da própria organização, pois ambos os casos tratam-se de arenas políticas, o que leva os processos a nunca serem lineares.

Neste ponto a ideia de Bourdieu (2003) de que as ações dos atores são razoáveis ao invés de racionais, é esclarecedora. Uma obra, como as redes, vista pela teoria do ator racional, seria o resultado da execução de um projeto criado racionalmente, sem levar em consideração a história do processo. Mas ao se pensar em atores que são razoáveis (ao invés de racionais) em suas tomadas de decisões, se traz à tona as limitações objetivas e subjetivas das decisões.

A obra será, portanto, resultado de um processo de construção que é coletivo e continuamente negociado entre atores desiguais quanto à posse de capitais (dentro da rede há desigualdade). Eles são razoáveis, porque suas decisões não são tomadas individualmente, mas dentro de um campo, que é a rede, e um campo englobante, que são os mercados locais. Outra dimensão deste conceito de razoabilidade é que em suas decisões os atores são muito mais informados por suas experiências bem sucedidas (trajetória) do que por supostas faculdades mentais dissociadas do contexto social.

Os atores, portanto, tomam as decisões mais razoáveis possíveis considerando o contexto micro (o grupo) e macro (o varejo e os mercados). Desta forma, as redes não são resultado de uma espécie de inteligência infalível, mas sim de um processo permanente de decisões passíveis de erros e acertos tomadas por atores razoáveis em ambientes de disputa. Por isso se entende a construção das redes como o esforço permanente de conseguir consensos provisórios.

Tomando os casos empíricos, pode-se confirmar que as ações têm relação com as posições ocupadas no campo englobante. Assim, por as redes resultarem do trabalho de atores razoáveis, como foi explicado acima, elas irão se diferenciar entre si conforme as posições ocupadas pelos atores que as constroem. Sob este ponto de vista, constatou-se que a Rede Super, por exemplo, ocupa uma posição hierarquicamente superior à Unimercados no espaço de posições do varejo de Santa Maria. Coerentemente com a noção de que os *habitus* refletem a posição do ator no espaço social, percebe-se claramente que estes atores assumem posturas e adotam estratégias próximas àquelas dos líderes deste mercado, o que é, inclusive, denunciado nos depoimentos dos entrevistados da rede Unimercados e pelos agricultores que são seus fornecedores.

A respeito da adequação da rede ao campo englobante, notou-se que estas organizações tomam formas diferentes conforme a posição que seus membros ocupam no mercado local. As redes diferenciam-se umas das outras conforme os campos englobantes (varejos de Santa Maria e de Santa Rosa) onde elas se inserem se diferenciam entre si. Em virtude do mercado varejista de Santa Rosa não possuir uma polarização tão acentuada como o de Santa Maria, onde há uma separação mais clara entre o grande e o pequeno varejo, a rede CNS assume um perfil de organização mais voltada a fazer frente aos fornecedores do que a disputar clientes com os concorrentes.

O que se está afirmando, em síntese, é que as decisões dos atores que levam as redes a terem a arquitetura que ostentam são contingenciadas por sua estrutura interna (o campo rede) e pela estrutura englobante, que é, por exemplo, o que torna a Unimercados uma rede de comerciantes quase tradicionais, diferenciando-se da rede Super, a qual levou seus sócios a tornarem-se empresários modernos que ousam desafiar as empresas dominantes.

Em segundo lugar, se a base de comparação for o mercado de Santa Maria e o de Santa Rosa, as contingências que afetam as decisões dos atores e, por conseguinte, a forma de ser e de agir da rede, são correspondentes à arquitetura de cada um dos mercados. Isto porque duas redes com capitais análogos podem ocupar posições estruturais substancialmente distintas, porque o que importa é o seu capital em relação ao capital total do seu campo englobante. As redes CNS, de Santa Rosa, e Unimercados, de Santa Maria, possuem estrutura semelhante e o tipo de minimercados associados a ambas também não se diferenciam significativamente, porém suas posturas nos mercados distinguem-se substancialmente. A CNS no mercado de Santa Rosa ocupa uma posição estrutural significativamente mais elevada do que a ocupada pela Unimercados no varejo de Santa Maria, o que explica que mesmo com um capital bem inferior ao da Rede Super, as posturas e estratégias de ambas se assemelhem.

5.2.3 O difícil trabalho dos atores socialmente hábeis para unir os semelhantes

Pelo que foi apresentado e analisado até aqui fica claro que o processo de organização não acontece espontaneamente, mas que precisa sim ser construído. Também foram analisados alguns condicionantes sociais da ação cooperativa no varejo, onde obstáculos de ordem social, cultural e institucional precisaram ser superados para que este tipo de interação

pudesse se efetivar. Bourdieu (2004), ao explicar a construção do capital social, e Fligstein (2007), ao apresentar o conceito de habilidades sociais (*social skills*), afirmam que não é possível haver ação coletiva sem a presença de atores socialmente hábeis em conseguir a cooperação dos seus pares para tal empreendimento. Por isso optou-se por concluir o capítulo com a análise do papel destes atores estratégicos, cujo trabalho também será objeto dos outros dois capítulos restantes.

A ação coletiva é um processo de construção teórica e prática, essencialmente político, o qual depende da ação de atores estratégicos socialmente hábeis. Fligstein (2007) atribui um papel central à habilidade social, por ele definida como a habilidade que alguns atores, também chamados de estratégicos, possuem para conseguir que os outros cooperem em torno de um determinado objetivo: um projeto. Na sua teoria institucional, mostra que esses atores estratégicos, sejam eles dominantes ou desafiantes, compreendem mais do que os outros a importância de haver estabilidade (num grupo, um mercado etc.) para que os seus objetivos possam ser alcançados. Além disso, estes atores sabem como produzir ordens locais, o que os torna indispensáveis para a construção e manutenção de coalizões.

Entende-se que esta teoria complementa a de Bourdieu (1996) sobre a construção das classes, pois avança na forma como os atores criam identidades coletivas, transformam interesses individuais em interesses de grupo, dirimem conflitos propondo novas interpretações para os problemas, conseguindo com isso manter viva no grupo a esperança de conquista de espaço no campo de lutas. Nesta subseção do capítulo, descreve-se o que foi possível identificar a respeito do trabalho destes atores, como as táticas que eles utilizam para a construção das redes. Inicialmente descreve-se como estes atores são vistos por seus colegas e posteriormente acrescenta-se o que se julga estar na essência da conduta destes atores na construção das redes.

A identificação dos atores socialmente hábeis é fácil, dado que são citados constantemente por seus colegas sempre que estes falam da trajetória das redes, especialmente quando se referem às crises internas ou na relação entre a organização e o campo, que o grupo enfrenta. A participação destes atores é decisiva na análise dos problemas e na construção de alternativas. Eles, inclusive, são vistos como os que mais conhecem a realidade do grupo e do campo. “Sempre dizem a coisa certa na hora certa” (liderança Rede Super).

Eles também são vistos como idealistas, porque vislumbraram precocemente o que a organização poderia se tornar e mesmo contando com poucas adesões, se empenharam no trabalho de construí-la. O primeiro idealizador da Rede Super cultivava a ideia de unir colegas do pequeno varejo para realizar “algo em conjunto” desde os anos de 1970, mesmo que as

tentativas de instauração fracassassem naquele momento. A persistência, portanto, é outra característica muito destacada quando os entrevistados referem-se a estes líderes que sempre estão tentando encontrar caminhos e momentos mais apropriados para a instauração dos seus projetos.

A paciência também é destacada pelos colegas, que afirmam que estas lideranças não têm pressa para implementar as ações. Eles sempre tentam encontrar caminhos que possam atender ao interesse de todos, ou que os menos favorecidos sintam-se de alguma forma contemplados. Seu principal objetivo é o de preservar a estabilidade das relações. Por isso eles optam por “construir sem pressa” (diretor CNS).

Um traço comum, destacado pelos entrevistados da Rede Super e CNS, é o espírito de doação que estes líderes devotam ao coletivo. Um caso referido por vários entrevistados foi a disposição de um dos principais líderes de uma das redes de emprestar recursos financeiros para que outro que estava em condições financeiras precárias pudesse se integrar à rede. Outro caso foi o empréstimo de uma estrutura de um dos líderes da Rede Super para a instalação e funcionamento por vários anos da sua central de distribuição. O trabalho duro e sem remuneração de dirigir as redes dividindo o tempo com a administração da sua empresa, é outro aspecto muito reconhecido deste assim chamado espírito de doação.

Os líderes mais reconhecidos das redes também são respeitados pela sua exemplar obediência às regras da organização. São muito citados os casos dos diretores que, por terem as empresas mais estruturadas do grupo, poderiam aproveitar esta condição e as informações conseguidas via rede para realizar negócios por conta própria, mas não o fazem. Pelo contrário, são os primeiros a dar exemplo de fidelidade à organização e companheirismo, que vale dizer, são instituições chave para a sustentação de interações cooperativas.

Após esta introdução sobre as visões comuns a respeito do trabalho destes atores, busca-se analisar os mesmos como atores estratégicos, que sabem utilizar as instituições compartilhadas do grupo e do campo de modo a promover união do mesmo para as lutas no campo.

Em primeiro lugar, estes atores comportam-se desta maneira porque lhes interessa ter poder no grupo e através dele, no espaço social englobante, que neste caso são os mercados locais em que estes pequenos varejistas participam (além de outros espaços, como o político). Eles trabalham assim visando construir relações úteis que possam ampliar o seu capital social, o qual é conversível em capital econômico e político.

Os atores socialmente hábeis têm ideia fixa de conseguir a cooperação dos outros e para isso agem sempre estrategicamente, combinando recursos, regras pré-existentes e suas

habilidades para produzir ordens locais, em uma rede ou em um mercado. A questão chave para eles é a acumulação de poder. Para alcançarem este objetivo, usam habilmente as instituições - as crenças, os costumes e as regras formais e os recursos do grupo e do campo.

O ambiente institucional age sobre os indivíduos. Portanto, a doação para o coletivo transforma-se no grupo na instituição do companheirismo e lealdade, que é fundamental para tornar as ações estáveis, não oportunistas, possibilitando a união e o alcance dos objetivos. O exemplo trata, portanto, de uma ação social visando construir instituições.

Outro exemplo é o formato institucional da organização, que é estrategicamente construído levando em conta valores e crenças dos membros para mitigar conflitos que possam pôr em risco a ação coletiva. Eles sabem, portanto, como tornar o projeto de ação coletiva algo aceito pelo seu grupo. Assim, ser proprietário, no caso da Rede Super, ou “soldado do grupo”, no caso da CNS, são instituições criadas para que possa haver interação no grupo. No essencial funcionam de forma semelhante, mas estes atores souberam aparar arestas para adequar ao ponto de vista de cada grupo em construção.

O espírito de doação tem ainda outros aspectos. O altruísmo, que na proposição de Bourdieu (1996) é aparente, pois sustenta ser impossível existirem atos desinteressados, é taticamente importante para que o grupo não identifique suas ações como movidas pelo auto-interesse. O fato de um sócio oferecer ajuda financeira para outro que estava reticente poder se integrar ao grupo fundador da rede, bem como emprestar parte de uma loja para a central de distribuição funcionar por vários anos, tem um duplo sentido: um prático, que se refere às condições para a concretização daquilo que até então era uma construção teórica; e um sentido político, que se refere ao objetivo de conquistar o reconhecimento como alguém que coloca o coletivo à frente dos seus interesses imediatos.

Aqui se abre um novo ponto, que é a necessidade destes atores de serem tidos como imprescindíveis ao grupo. Esta dimensão é fortalecida principalmente em momentos de crise, como foi o caso da crise no campo do varejo nos anos de 1990 (baixas margens e quebraadeira). Nestes momentos os atores hábeis propõem interpretações, produzem novos significados, propõem caminhos alternativos, por exemplo: “se não for feito nada agora vamos quebrar! [...] ou criamos a rede agora ou depois será tarde!” (dirigente Rede Super); e no caso da CNS, “os vendedores são a desgraça do pequeno!” (dirigente CNS). Eles utilizam esta retórica forçando os limites institucionais, como as crenças que impedem a ação transformadora. Na retórica destes atores é comum o uso de expressões que definem identidades coletivas. Percebe-se que estas expressões são reproduzidas pelos demais integrantes do grupo, o que ocorre porque estes atores são hábeis em compor histórias que

apelem à identidade e aos interesses, com o objetivo de induzir a cooperação. Também usam estas histórias para desenvolver ações contra oponentes, o que também é reproduzido nos discursos dos seus colegas.

Por fim, para terem poder, os atores estratégicos procuram ser núcleo de redes, sendo, por exemplo, diretores de sindicatos, ou presidente da rede. Assim são eles que convocam, definem agendas/temas e parâmetros da discussão e constroem coalizões. Poder definir a agenda e os parâmetros é uma condição chave para que estes atores possam controlar o processo na direção e ritmo desejado. Um ano de discussão até que as condições estivessem criadas para a fundação da Rede Super, ou o tema da fidelidade, no qual os líderes da CNS têm colocado grande energia, são objetos construídos sob a liderança destes atores, que só é possível porque ocupam postos chave nas redes. Cabe observar que o comum é que estes processos não se desdobrem mecanicamente, pois ninguém é capaz de prever onde as ações vão dar. Mas estes atores sempre tentarão manter o curso dentro de uma razoabilidade, forçando os limites institucionais, mas nunca ao ponto de romper o equilíbrio.

6 COOPERAR PARA CRESCER: FUNDAMENTOS DO FORTALECIMENTO DAS REDES

No capítulo 4 foram analisadas as razões que levam os atores a criar redes no pequeno varejo e a forma como eles as constroem. O que se concluiu, em síntese, é que estas organizações são criadas para que os pequenos comerciantes do varejo alimentar se fortaleçam e com isso capacitem-se para poder lutar por espaço nos mercados em que participam.

Um ator coletivo tem poder através da junção dos capitais dos atores parceiros, como, por exemplo, dos seus capitais comerciais. O volume e valor vendido por um pequeno varejista sozinho é pequeno, mas entre 45 sócios (60 lojas), no caso da Rede Super, ou 30 sócios, no caso da CNS, o capital comercial é ampliado em dezenas de vezes. O capital de uma rede, porém, vai além da soma simples dos capitais individuais, porque quando bem organizada ela se comporta como sendo um único agente, obrigando os fornecedores a negociarem com um único comprador, porque ao não aceitarem tal condição perdem a oportunidade de vender para 30 ou 60 lojas, considerando os exemplos citados. O ideal das redes em termos de poder comercial é conseguirem que nenhum sócio venha a negociar por conta própria, o que torna os varejos locais praticamente impermeáveis para fornecedores que não tenham capacidade de atender às condições destes agentes.

Neste capítulo analisa-se as razões que levam os atores a acreditar nas organizações que participam a ponto de confiarem seus recursos (capitais) à administração delas. Uma organização cooperativa não tem força se os parceiros não cooperarem, ou seja, permitam que a rede disponha dos seus capitais. Mas este processo de cooperação é complicado e é nisso que residem os maiores dilemas destas organizações, o que torna instigante o estudo deste tema em organizações que empiricamente mostram-se relativamente poderosas nos espaços em que participam.

O objetivo do capítulo é analisar o poder das redes e está organizado em duas seções. Na primeira, estuda-se os capitais que conferem poder e prestígio às redes (e qualquer empresa) nos mercados e a forma como se expressam no espaço de relações. Além disso, busca-se entender como é construído o poder em rede, ou seja, entender como é conseguido que atores que historicamente competiam entre si venham a confiar seus recursos a uma organização que os agrupe. A dificuldade para conseguir a cooperação dos sócios é muito frequente em organizações com propósitos cooperativos, o que de certa forma ocorre com a

Unimercados e que certamente não representa um caso isolado. Nas outras duas redes estudadas, porém, foi conseguido que os atores “se abraçassem na organização” (expressão usada na Rede Super), mitigando as tendências para a infidelidade, o oportunismo e a falta de transparência interna, tidos como os principais problemas das organizações. Questões como esta são aprofundadas na seção 5.2.

6.1 DIMENSÕES DO PODER E SEUS EFEITOS NAS RELAÇÕES TRAVADAS NOS MERCADOS LOCAIS

No capítulo anterior discutiu-se os interesses e se concluiu que o ingresso dos atores nas redes tem por base a necessidade de aumentar seu poder e os interesses associados à formação do *habitus* econômico. Nesta seção discute-se questões referentes ao poder dos atores do varejo, o que está ligado à posse dos capitais que são distribuídos de forma desigual nestes espaços sociais. A disputa que ocorre nos mercados é por fatias destes e as fatias controladas pelas empresas serão tanto maiores quanto maior e mais importante for seu capital (BOURDIEU, 2003, p. 238). Um segundo ponto importante refere-se à participação, que também depende de poder. Se por um lado o ator sofre pressões do campo, ao mesmo tempo ele estrutura este espaço, e a sua influência na estruturação está relacionada ao poder que ele detém. Agentes com pouco poder possuem graus de liberdade muito pequenos para agir. Já, quanto maior e mais importante for o seu capital, mais contundentes podem ser suas ações e com isso a sua participação na estruturação do campo.

As relações de força entre as empresas são reflexos das relações entre os seus capitais. Isto porque o domínio de uma parte muito importante do capital (energia global) confere poder sobre o campo, por exemplo, para influir na formação dos preços, nas regras do jogo, na dinâmica de inovação tecnológica do varejo local etc. Assim, por meio do campo, empresas mais capitalizadas têm poder sobre as mais desprovidas de capitais.

Quanto às redes, graças ao capital que elas conseguem acumular (nos casos estudados), o poder dos grandes grupos sobre elas demonstra ser pequeno se comparado com empresas que estão organizadas. Por outro lado, este capital faz com que as redes tenham poder sobre os pequenos.

Entrando no caso específico do varejo, que parte do capital é importante dominar para ter poder neste espaço? O capital comercial é muito importante, o que é buscado pelos líderes

das redes através do controle de um número relativamente grande de lojas. Com isso aumentam seu poder de venda e conseguem controlar fatias maiores dos mercados.

A capacidade de aumentar a fatia de mercado controlada também conta com o capital simbólico, como é o caso da força da marca. Os atores formuladores de estratégias das redes (os líderes) buscam fazer com que os consumidores associem a imagem destas organizações com economia nas compras, com proximidade das suas residências, ao aspecto social de ser uma “organização dos pequenos”. Quanto a isso, os depoimentos dão conta de que este tipo de associação com a imagem conquista e fideliza clientes, o que significa conquista e conservação de uma fatia de mercado.

Nesta introdução cabe ainda salientar o capital financeiro, que confere poder (junto com o capital comercial e o simbólico) para atrair fornecedores que sejam úteis para criar vantagens competitivas, como é o caso das marcas mais procuradas pelos consumidores.

Em se tratando de redes de pequenas empresas, observa-se que grande parte deste capital refere-se ao capital social. Cabe frisar que o capital se divide em capital da empresa ou organização e o capital dos sócios, que é capital social na medida em que eles (os sócios) permitem que o mesmo seja mobilizado pela rede em suas ações. A seguir, no detalhamento dos capitais, se perceberá que organizações mais estruturadas, que é o caso da Rede Super, possuem um volume significativo de capital que é da organização. Já as organizações menos estruturadas, como a CNS, contam quase que exclusivamente com o capital, que nesta rede é significativo ao ponto dela conseguir influenciar na estruturação dos varejos onde atua, o que é analisado no capítulo 6.

Ao analisar as relações nos mercados como relação de força entre empresas, se está desmistificando o mercado como espaço onde as empresas se relacionam de forma indireta através dos preços (o chamado mecanismo de preços). Uma forma de atuação das empresas é realmente de forma indireta, através da utilização dos seus capitais na determinação dos preços. Mesmo assim, para poderem intervir nos preços é necessário que tenham poder, o que envolve também as esferas social e política, pois a conquista de fatias de mercado, de recursos financeiros, entre outros, e nas disputas sempre tem quem ganha e quem perde.

Mas as empresas também atuam nos mercados de forma direta, modificando o ambiente, através de novas técnicas (inovação), o controle de uma fatia mais importante do mercado (e ampliação), ou agindo sobre as regras do jogo. “Isso modifica as posições relativas e os rendimentos de todas as espécies de capital que os demais agentes possuem” (BOURDIEU, 2003, p. 240). As relações em um campo não são do tipo “ganha-ganha”. Se os capitais de um aumentam, aumentando assim os retornos que eles proporcionam àquela

empresa, os retornos dos capitais dos demais diminuem. Por exemplo, novas técnicas introduzidas por empresas com alto capital tecnológico podem pulverizar os retornos conseguidos por técnicas de uso generalizado em um varejo local em um dado momento. O mesmo exercício de raciocínio se faz com os outros capitais.

Neste processo de desmistificação das visões interacionistas e individualistas dos mercados cabe ainda pontuar o tema das estratégias. Perspectivas focadas no ator imaginam atores totalmente livres para criar estratégias. Esta, segundo Bourdieu (2003), é a visão puramente estratégica, que se contrapõe ao determinismo da visão puramente estrutural, mas que desconsidera os limites dos atores, devido às limitações dos seus capitais.

Introduzir a questão da estrutura e do poder, este conceituado como a posse de capitais, significa entender que os atores individuais e coletivos são ativos e criam estratégias, no entanto este processo é limitado pela estrutura do campo e pela parcela que eles dominam do capital total do campo.

[...] estratégias mais conscientemente elaboradas só podem ser exercidas dentro dos limites e nas direções que lhes designam as pressões estruturais e o conhecimento prático ou explícito, sempre desigualmente distribuído, dessas pressões (o capital de informação que um ocupante de uma posição dominante tem garantido - em particular, através da participação em conselhos etc. permite-lhe escolher as melhores estratégias de gestão do capital) (BOURDIEU, 2003, p. 241).

Feita esta introdução, cabe agora analisar alguns dos capitais considerados importantes para o poder das redes nos varejos locais e nos mercados em que participam, com exemplos da forma como eles aparecem nestas organizações. Posteriormente analisa-se a forma como são utilizados nas relações de força entre empresas, de forma breve uma vez que se voltará a este ponto no capítulo seguinte.

6.1.2 Capital financeiro

Significa o domínio direto ou indireto (por meio de bancos) de recursos financeiros. Trata-se, portanto, dos recursos financeiros atuais de uma empresa ou organização e também o potencial que ela tem para consegui-los. “Ao longo do tempo isto constitui a principal condição para a acumulação e conservação de todas as outras espécies de capital”

(BOURDIEU, 2003, p. 238). Quando se discutiu as transformações do varejo e os novos desafios colocados para os varejistas, ficou claro que tecnologia e informação, só para citar dois dos recursos dos mais importantes neste novo momento, contam muito para que uma empresa tenha ou não vantagens competitivas, o que pode significar a persistência ou o desaparecimento não só de atores do varejo, mas de toda uma cadeia de produtores e fornecedores ligada à ela. No entanto a possibilidade de acompanhar as inovações tecnológicas e do marketing, para o qual informação é um recurso chave, depende, sobretudo, do capital financeiro. As redes foram criadas inicialmente para, através da união dos capitais financeiros dos pequenos comerciantes, eles poderem ter acesso à propaganda nos meios de comunicação. Sem esta condição os mesmos não conseguiam manter as vendas, bem como estavam impossibilitados de comprar em condições mais próximas das conseguidas pelas empresas dominantes.

Verifica-se que uma forma das redes se fortalecerem financeiramente é através da cobrança de franquias dos sócios, que é mais significativa na Rede Super do que na CNS e rede Unimercados. Outra forma é através da cobrança de apoio financeiro dos fornecedores parceiros, o que é particularmente importante para a CNS (será analisado na seção seguinte). Na Rede Super não é utilizado este instrumento por entenderem que isso reduziria a autonomia da organização, além de torná-la menos atrativa a alguns fornecedores.

Quanto aos recursos financeiros potenciais (via crédito), além daqueles que a rede dispõe diretamente (arrecadado via franquias, contribuições de fornecedores e pelo giro comercial), organizações sólidas como a Rede Super e a CNS podem contar com os recursos financeiros dos sócios, por exemplo, para avaliar financiamentos bancários, o que se constitui em um potencial financeiro para levar projetos adiante.

6.1.3 Capital comercial

Refere-se à força de venda, portanto depende do domínio direto de redes de distribuição e dos serviços de marketing e a distribuição para as lojas. Quando se discutiu a nova dinâmica do varejo viu-se que duas áreas emergiram como vitais, que é a necessidade de redução de custos e de agregação de valor aos produtos e às lojas. Isso passa por aumento de escala de circulação (compra e venda) e pela logística, que é onde podem ser conseguidas as

maiores reduções de custos, além de ganhos de qualidade nos produtos ofertados nas lojas, principalmente os perecíveis.

A capacidade de venda é que sustenta a escala de compras, que é básica para a redução dos custos. A isto está associada também a capacidade do marketing. Em terceiro lugar está a excelência na logística. Estes três elementos basicamente compõem o capital comercial das redes e de qualquer empresa do varejo.

Pelo que se pode constatar, este é o capital que confere mais poder para o varejista, seja por ele ser fundamental para que consigam realizar as melhores negociações com fornecedores, ou porque através da escala é possível a redução dos custos unitários. Em síntese, através do capital comercial a empresa consegue comprar por preços mais baixos e ao mesmo tempo, reduzir os custos de logística.

Empresas com o volume de vendas do Carrefour, Wal-Mart e outras deste porte ou um pouco menores, por seu poder comercial podem até mesmo exigir repasses financeiros dos fornecedores, tais como percentual para logística, percentual para “rapel” (um tipo de contribuição financeira fixa cobrada do fornecedor), contrato obrigando-o a oferecer desconto, depósito pelo fornecedor sobre a compra, entre outros.

Este é um dos principais capitais que os agentes médios e os pequenos organizados em rede buscam acumular, pois sem ele não conseguem obter dos fornecedores vantagens próximas às oferecidas aos grandes grupos supermercadistas.

Na Rede Super foi empreendida uma ação para a ampliação da rede, que atingiu em 2008 o número de 45 empresas associadas, perfazendo um total de 68 lojas em 28 municípios. Um diretor comenta que “com este volume de vendas ficou fácil trazer uma carreta de mamão da Bahia”. Na região de Santa Rosa, onde as empresas de varejo são menores do que as de Santa Maria, a CNS também se transformou em um grande comprador, com 30 pequenos supermercados associados fiéis à organização. “Então a gente criou uma competitividade com relação à concorrência, porque o pessoal já alia as nossas lojas a um grande poder de compra” (diretor CNS).

Importa muito para o poder de compra das empresas sua reputação comercial. No caso da Rede Super, seu capital comercial vem também das políticas que visam atrair os fornecedores, que passam pelo rigor no controle dos cadastros dos franqueados, pagamentos em dia (à vista, com 20 ou 30 dias), além da não cobrança de contribuições (comum nas grandes empresas) e multas por pequeno descumprimento de questões acordadas.

6.1.4 Capital tecnológico

Refere-se ao conjunto de recursos científicos (potencial de pesquisa) ou técnicos (processos, atitudes, hábitos etc.) capazes de reduzir custos e agregar valor que possam dar vantagem na competição. Aqui é onde se encontra o maior desequilíbrio entre empresas dominantes e desafiantes. As empresas dominantes têm investido pesado em tecnologias de informação, para subsidiar as estratégias dos setores de marketing, visando adequar as lojas e os produtos aos interesses dinâmicos dos clientes. Outra área onde há grande investimento em pesquisa e tecnologia é na gestão da qualidade dos produtos, que envolve tecnologias como a cadeia de frio (para conservação) e métodos de governança da cadeia de suprimentos, que envolve, inclusive, mudanças de hábitos e atitudes dos atores. O Carrefour tem investido no desenvolvimento de linhas de produtos com certificação de origem, o que exige capital financeiro, pesquisa e sofisticados sistemas de monitoramento e gestão. A terceira área importante refere-se à redução de custos de logística, com a criação das chamadas plataformas de logística (GREEN 1999; 2000), com informatização dos pedidos, sincronização do fluxo dos produtos do fornecedor (agricultor integrado ou outro) com as vendas das lojas, para reduzir perdas e estoques. A importância do capital tecnológico no varejo, portanto, envolve a identificação das tendências do consumo e a busca pelo diferencial de custos e qualidade, o que é chave para a competitividade da empresa.

Empresas como o Carrefour possuem centrais de logística com grande capacidade de coordenação dos fornecedores com a finalidade de minimização dos custos de logística e garantia de alta qualidade dos produtos dispostos nas lojas. A empresa está em processo avançado, inclusive, na coordenação de produtores de FLV, o que será apresentado no capítulo seguinte.

As redes, após uma primeira fase onde o esforço limitava-se a ampliar o capital comercial, têm tentado ampliar seu capital tecnológico. A criação de centrais de distribuição tem sido uma tendência daquelas que possuem uma circulação de produtos que sustente em termos de escala física e financeira tais estruturas. Este é o caso da Rede Super, que possui uma central de distribuição (CD) com 60 funcionários, que centraliza o recebimento e redistribuição de 50% dos produtos comercializados nas lojas. Segundo seus diretores, isto confere vantagens nas negociações com os fornecedores (o que se soma ao capital comercial), que entregam em um só local, além de redução de custos. A CNS, por não possuir uma CD,

obriga-se a negociar com fornecedores que tenham capacidade logística para a distribuição nas lojas, o que significa uma desvantagem em relação aos seus concorrentes.

De forma um pouco mais generalizada, as redes também têm buscado melhorar a sua informação sobre os mercados onde participam, em especial os locais. Isto se dá pela contratação de profissionais capacitados na área e a montagem de sistemas que facilitem a circulação de informação dentro da rede, com apoio da informática e outros recursos do gênero.

6.1.5 Capital simbólico

O capital simbólico funciona como uma forma de crédito e seu poder reside no controle de recursos simbólicos baseados sobre conhecimento e o reconhecimento, como a imagem da marca, a fidelidade à marca, etc. A marca de alguns supermercados ajuda a rede na arrancada e depois de estar consolidada ela passa a atrair novos sócios, ajuda nas negociações com fornecedores e na conquista de consumidores, aumentando ou conservando fatias de mercado.

Este capital é importante tanto para ser um diferencial na relação com fornecedores, bancos e outros agentes com os quais as redes e empresas possam contrair empréstimos (crédito bancário, compras a prazo etc.), como para conquistar e conservar fatias de mercado mediante a valorização e confiança concedida pelos clientes. Redes com pouco capital social e simbólico, como é o caso da Unimercados, são fracas financeiramente, o que limita seu poder comercial e tecnológico e com isso, seu potencial competitivo.

Uma grande empresa como o Carrefour de Santa Maria, por exemplo, investe na associação da sua marca ao apoio à produção local, pelo conhecimento que a gerência tem da valorização dada pelos consumidores a este aspecto dos produtos. Para isso fez parceria com uma cooperativa de agricultores, a Coopercedro, para o seu abastecimento de FLV. A empresa Rede Vivo também aposta nesta estratégia: “[...] numa cidade onde tu tens uma resistência inicial, quando tu mostra que está atuando com fornecedor local, que tu está dando valor para o que é local, faz uma grande diferença” (gerente de marketing empresa Rede Vivo).

As empresas, bem como as redes, sabem da importância da força da marca. A rede CNS, por exemplo, tem investido em promoções que tenham grande atratividade, como o

sorteio de casas, carros, etc. Isto, segundo o seu presidente, “[...] cria um conceito (posição) em cima das lojas da rede, de respeito por parte dos fornecedores e dos clientes [para as lojas] cria um conceito, de qualidade, melhor preço, melhor atendimento. Tudo isso faz parte deste trabalho”.

Já a Rede Super é vista mesmo pelos concorrentes como uma organização que conseguiu construir uma marca forte “[...] e fortalece quem associar-se a ela” (gerente de marketing empresa Rede Vivo). A marca agrega crédito junto a fornecedores e clientes, o que significa que quem se associar a ela terá seu capital comercial ampliado instantaneamente.

As redes podem ainda utilizar o capital simbólico associado a sua condição de empresa local que traz benefícios econômicos e sociais para a região para conseguirem apoios governamentais, como políticas de fomento através de bancos públicos, bem como para conseguirem financiamentos na rede privada. No entanto, o estudo de caso mostrou que esta ainda é uma lacuna na atuação das redes.

6.1.6 Capital cultural

Refere-se ao conhecimento prático que o ator tem do campo, o que lhe permite escolher as melhores estratégias possíveis de gestão dos capitais, dentro dos limites designados pelas pressões estruturais e do seu conhecimento. Capital cultural pode ser associado à competência na condução dos negócios, contanto que se tenha clareza de que as ações não dependem apenas de conhecimento e vontade, mas principalmente do volume e qualidade dos capitais com os quais ele conta.

Segundo Bourdieu (2003, p. 237-238), o capital cultural pode especificar-se como capital tecnológico, capital jurídico e capital de organização (do qual é parte o capital de informação sobre o campo).

Deixou-se para tratar do capital cultural após os capitais financeiro, comercial, tecnológico e simbólico porque o capital cultural de um ator ou organização é fundamental para a acumulação dos demais capitais. Se a acumulação de capital provém de estratégias bem sucedidas de gestão dos mesmos, o que lhes garante os melhores retornos possíveis, isso, por sua vez, depende do capital cultural.

A acumulação de capital cultural depende também dos demais capitais. Bourdieu (BOURDIEU, p. 241) dá o exemplo do capital da informação que um ocupante de uma

posição dominante tem garantido na medida em que participa em conselhos e outros espaços privilegiados do ponto de vista do acesso a informação. Pensando sobre isso, é óbvio que atores desprovidos de capital, como são os casos do varejista tradicional e de redes fracas (ex. Unimercados) terão dificuldades para acessar informações acerca do campo englobante, como aquelas que dizem respeito a tecnologias, informações jurídicas, em relação aos fornecedores etc., o que se constitui em um limite ao avanço do seu conhecimento, portanto, do seu capital cultural.

Viu-se no capítulo anterior que a trajetória escolar, a participação em atividades de formação empresarial e do comércio, a participação ativa em sindicatos e outras atividades de classe, entre outras que oportunizem ao ator conhecimentos sobre o meio do varejo e os mercados dão suporte para decisões estratégicas que têm resultado em ganhos em termos de capitais para as redes e seus associados.

Na análise do capital cultural das redes destacam-se os atores estratégicos, que nas suas práticas demonstram possuir um acúmulo de conhecimentos e informação acima da média do grupo. Já quando se compara redes (e empresas) entre si quanto às posturas em relação ao campo, nota-se que aqueles que possuem maior capital cultural são justamente os que apresentam mais disposição para desafiar o *status quo*.

Os conhecimentos práticos, dos quais dependem as decisões mais eficazes no que diz respeito às estratégias de gestão dos capitais, são tanto mais frágeis quanto menor é o acesso dos pequenos comerciantes às informações do campo. Isso é observado em empresários tradicionais que se mostram um tanto alheios às novas exigências trazidas pela cultura pós-expansão supermercadista nos varejos locais, o que faz seus empreendimentos perderem capital e enfraquecerem. Algo semelhante ocorre com redes como a Unimercados, que vai se tornando defasada na comparação com outras pela continuidade da adoção de certas estratégias mesmo quando estas perdem sua eficácia ante a desvalorização dos seus capitais no campo. Dois exemplos concretos são apresentados com a finalidade de sustentar empiricamente tal constatação.

Exemplo 1. Nas regiões estudadas persistem empresas varejistas com atuação local (restrita a um município), o que, com exceção de alguns casos especiais como, por exemplo, aquelas que conseguem criar alguma diferenciação e uma clientela fiel, tem levado a perderem poder e, por conseguinte, espaço nos varejos locais.

A Rede Super e a empresa Rede Vivo, de Santa Maria, são exemplos de organizações que demonstram ter maior capacidade de tomar decisões acertadas quanto à gestão dos seus capitais ante a situação dos varejos e dos mercados locais e suas transformações. Suas práticas

mostram isso, como, por exemplo, a decisão de expandirem a abrangência para além do mercado do município, e com isso, ganhando escala e reduzindo custos, ampliando assim sua competitividade.

Os empresários entrevistados da Rede Super e empresa Rede Vivo entendem que a opção de alguns empresários de se manterem com estratégias restritas ao mercado municipal os enfraquece principalmente em termos de capital comercial, ante a dinâmica que tomou o varejo a partir do ano 2000 quando os mercados foram invadidos por lojas de empresas mais poderosas em termos financeiro e comercial e a cultura do consumo começou a mudar mais rapidamente. Eles observam que as indústrias passaram a se interessar em fornecer para empresas regionais por causa do seu maior capital comercial (grande número de lojas, logística, marketing etc.), para as quais oferecem vantagens que não são concedidas para as locais. A identificação rápida desta tendência fez com que organizações como Rede Super e CNS e a empresa Rede Vivo passassem a apostar na estratégia de expansão regional para conseguirem obter vantagens dos fornecedores e com isso se manterem com possibilidades de competir com os líderes.

A Rede Super, por exemplo, começou como uma rede municipal focada no nicho dos bairros das classes C e D, mas sabendo aproveitar o momento favorável ao pequeno varejo da segunda metade dos anos 1990 ela se fortaleceu. A partir de meados dos anos 2000 ela adquiriu uma dimensão regional e isso tem lhe garantido poder comercial para negociar com os fornecedores, algo que passou a ser vital. A rede CNS tem uma trajetória semelhante, porém mais defasada temporalmente.

A empresa Rede Vivo, para sintonizar-se com a realidade do campo, adotou uma série de estratégias, sendo que duas são destacadas aqui. Primeiro, por não ser uma rede (é um empresa), ela passou a investir forte na abertura de novas lojas na região central do Rio Grande do Sul, que tem por sede o município de Santa Maria, onde fica também a matriz da empresa. A segunda estratégia refere-se à parceria com outras empresas varejistas do Rio Grande do Sul. Reconhecendo sua posição inferior em relação às empresas líderes em Santa Maria, envolveu-se em uma estratégia de parceria com empresas que ocupam posições análogas no varejo e que também têm interesse em expandir-se regionalmente. Tal parceria tem por objetivo a divisão de mercados, onde são acordadas entre as partes as regiões que cabem a cada parceiro, evitando com isso a competição entre eles. O conhecimento da estrutura do campo permite a estes atores compreenderem que não podem barrar a entrada de uma empresa líder em determinado mercado, mas que é possível, por exemplo, organizarem a concorrência entre empresas similares. Esta empresa, com uma visão regional, fez o que

estava ao seu alcance para evitar riscos futuros trazidos pela concorrência de empresas que tem estratégias semelhantes às suas em um mesmo espaço.

Exemplo 2. Nos anos de 1990 era comum haver guerras de preço entre concorrentes como a principal forma de competição. A pressão via rebaixamento de preços foi, inclusive, o motivo principal que precipitou a criação e em seguida a generalização das redes no pequeno varejo, dada a impossibilidade de empresas pequenas e tradicionais acompanharem os supermercados modernos em suas estratégias nesta área, por não terem poder comercial (escala de vendas) que lhes permitisse comprar em grande quantidade e pela baixa capacitação (ou inexistência) dos departamentos de compra e de marketing. Este estilo de competição, portanto, sacrificou principalmente quem não estivesse estruturado e não tivesse poder comercial para enfrentá-la. Mas com o tempo também as grandes empresas foram atingidas, porque a queda das margens foi generalizada, como demonstrou Farina e Nunes (2003; 2004). Passados alguns anos, a partir de 2000, com a reestruturação e estabilização do setor, tais expedientes não são mais observados, apesar dos preços terem se estabilizado em um patamar inferior ao do período pré-abertura econômico-comercial. O que foi constatado pelos depoimentos é que as relações entre varejistas e fornecedores se estabilizaram, houve o fechamento das lojas adquiridas no período mais agudo das aquisições que não eram viáveis, além da concepção compartilhada pelos atores dominantes de que aquele tipo de competição era prejudicial a todos.

A superação da guerra de preços nos varejos se deu a partir da ação direta de empresas dominantes sobre as regras do jogo, não através de leis formais, mas culturais. Houve um trabalho de convencimento sobre a irracionalidade que era a guerra de preços, que tomara a forma de competição predatória. O combate à guerra de preços nas arenas dos mercados levou a uma mudança de conduta e isso permitiu a estabilização do varejo, com resultados em termos de melhoria das margens e o aumento das chances de empresas médias sobreviverem. Outros fatores contribuíram para isso, mas interessa aqui este que diz respeito ao aspecto político cultural dos mercados.

Ocorreu o que Fligstein (2001a) denomina mudança na concepção de controle, que começa com uma condenação velada à guerra de preços. No campo, então, é construído um entendimento que tem por traz a construção de uma nova crença, de que as relações entre concorrentes deveriam se dar em outra base, a fim de tornar o ambiente mais estável. O gerente do Carrefour Santa Maria expõe de forma clara esta questão:

há uma certa compreensão de que uma loja não tem muita vantagem em relação a outra, por isso funcionam de forma um tanto semelhante, sem se agredirem. Os supermercados hoje estão muito iguais, pois conseguem dos fornecedores praticamente as mesmas condições. Há estabilidade. 70% dos preços são praticamente iguais, com diferenças de, no máximo, um centavo. 12,5% estão em promoção em uma loja e 12,5% na outra. Os 5% restantes são exclusivos de uma ou da loja (gerente Carrefour Santa Maria).

Entrevistados da empresa Rede Vivo explicam a importância desta mudança na cultura da competição: “eu acho que esta segurança, este entendimento maior de que as coisas não podem ser unicamente preços, este entendimento existe. Mas é um entendimento que não existia até então” (gerente de marketing Rede Vivo). Este tipo de transformação no campo, que parte das empresas dominantes e atinge o entendimento de todos os atores que têm *habitus* em conformidade com a cultura deste espaço, exige mudanças rápidas e adequadas nas práticas. Isto obviamente depende do capital cultural da empresa ou organização. Desta forma, empresas com baixo capital cultural demoram a compreender tais mudanças no ambiente onde atuam e por isso administram erraticamente seus recursos, o que as leva a enfrentarem dificuldades de sobrevivência.

6.1.7 Capital social

Este capital é tratado por último porque, conforme Bourdieu (2003, p. 237-238), refere-se ao conjunto de todos os capitais mobilizados através de uma rede de relações mais ou menos extensa (não pode ser pequenina) e mais ou menos mobilizável (não pode ser só potencial, tem que poder de fato lançar mão), que proporciona uma vantagem competitiva ao garantir retornos maiores aos investimentos.

Uma rede quando começa, praticamente pode contar só com o capital dos sócios, portanto só tem capital social. O mais básico é reunir capital financeiro para viabilizar ações primárias, como a compra conjunta de algum produto para promoções e a divulgação nos meios de comunicação. Com o tempo, dependendo do desenvolvimento da organização, é conseguida a ampliação do capital comercial pela ampliação do número de sócios e de lojas e o controle das mesmas pela organização. As redes também podem capitalizar suas marcas e outros elementos que lhes proporcionem capital simbólico e, principalmente, ampliar seu

capital cultural, pois conhecimentos os mais variados sobre o campo e informação é condição não só para a capitalização no campo, mas também para a organização interna da própria rede.

Cabe observar que os líderes das redes são os atores mais hábeis em juntar os conhecimentos dos parceiros, articular contatos políticos úteis, utilizar o capital simbólico de alguma empresa da rede ou de fornecedores para promover a marca da organização, utilizar o capital social da rede para conseguir vantagens com fornecedores, crédito bancário etc.

Anteriormente apresentou-se um exemplo onde o capital social da organização é convertido em capital financeiro, pois ele permite a ampliação deste capital através do aumento da capacidade de captação no sistema bancário.

Verificou-se também que antes da consolidação das redes eram os pequenos empresários mais consolidados que emprestavam à rede a confiança que gozavam nos mercados (com fornecedores, governos, sistema bancários etc.). Porém, com a organização consolidada, foi esta que passou a agregar crédito às lojas.

O capital social das redes explica em grande medida também o seu poder comercial, dado que a sua capacidade de compra deve-se basicamente à união da capacidade de venda das lojas dos sócios. Por concessão voluntária dos sócios, este capital social é utilizado pela organização nas negociações: “[...] se uma empresa vai vender para uma loja da rede, alguns compram lá, mas a maioria não, eles mandam para a rede, pois assim vai ter todo o volume e vai conseguir melhor condição” (diretor Rede Super).

O capital social de uma organização, como foi apresentado no item referente ao capital cultural, é muito útil também para a captação de informações estratégicas. Mais uma prova disso é que grandes empresas contratam gerentes que possuem redes de relações que possam ser úteis aos interesses da empresa. Através destas redes, por exemplo, são conseguidas informações sobre as estratégias dos concorrentes, dos fornecedores, referentes ao meio político, sistema bancário etc. Um líder da Rede Super afirma que a qualidade mais valorizada em um gerente é o seu potencial para conseguir informações que sejam úteis à elaboração de estratégias da organização, o que se deve muito a sua rede de relações, ou seu capital social.

O fato é que cada vez mais as empresas precisam conseguir informações e as redes pessoais podem significar vantagens no jogo dos mercados. Mas como funciona a captação de informações em rede? Dado que as informações que interessam têm implicações nas relações de poder, é preciso que haja motivos consistentes para que elas possam ser trocadas entre atores. Cada empresário tem sua própria rede de informantes, como amigos que trabalham em empresas concorrentes ou que são vendedores de alguma indústria ou atacadista importante. Eles também são frequentemente visitados por fornecedores, com os quais mantêm relações

de amizade e confiança e por isso podem repassar informações úteis para a rede. Esta condição torna cada sócio um potencial informante, e juntando e processando as informações de todos, é possível imaginar o poder que isto confere à organização, desde que estes sócios se disponham a cooperar. Desta forma a rede de atores constitui-se em um importante capital social a disposição dos atores estratégicos para ajudar nas suas relações comerciais e políticas.

Mas para que haja trocas de informações dentro da rede é preciso que seja construído um ambiente de transparência interna onde haja disposição para cooperar: “Esta corrente só funciona se todos os elos estiverem unidos” (diretor Rede Super). As informações conseguidas desta forma são utilizadas pela organização.

Observa-se também que as redes têm conseguido até mesmo a cooperação dos vendedores de empresas que abastecem a elas e aos seus concorrentes. Aqui entra o trabalho de alguns atores estratégicos que sabem como utilizar os recursos e as regras da organização para este fim, por exemplo, propondo a troca de informação pela garantia da manutenção deste como fornecedor da rede: “ele [vendedor] passou a brigar pela rede perante a indústria e o atacado. Ele mesmo começa a fazer uma propaganda de você” (líder CNS). O que ocorre é que o fortalecimento de laços de confiança entre eles interessa às redes e essas tentam convencer os vendedores de que isso é interessante para eles também.

Além das redes baseadas em relações de confiança, amizade e reciprocidade, também é comum as empresas e organizações pagarem para ter as informações de que necessitam. O diretor de uma organização revela que esta mantém pessoas pagas em grandes centros consumidores (Porto Alegre e outros) para que enviem informações, panfletos, entre outros, sobre as ofertas de TV dos concorrentes: “[...] [eles] fazem uma ação lá e a gente antecipa que semana que vem ele vai fazer a ação aqui. Assim a gente prevê e pode jogar em cima desta informação”. Isto reforça a identificação da informação, que integra o capital cultural dos atores, como um trunfo importante no jogo dos mercados. Pelo que se pode notar, também fica reforçada a constatação de que transparência de informação nos mercados concretos não passa de uma idealização.

6.1.8 Poder do pequeno varejo nos mercados locais: dificuldades e desafios para a acumulação de capital

A capacidade de fazer frente aos concorrentes mais poderosos passa pela capacidade das redes em gerir os seus capitais, considerando que existem limites colocados pelo campo e também no plano dos conhecimentos práticos dos atores. O estudo de casos deixa claro que as maiores dificuldades enfrentadas pelas redes diz respeito à acumulação dos capitais financeiro e tecnológico, que é onde está o seu ponto fraco. Como pontos fortes, destacam-se os capitais comercial e social. Já os capitais simbólico e cultural se colocam como desafios.

Começando pelo capital financeiro, nos estágios iniciais da organização ele vem praticamente só do capital social, onde, através das habilidades sociais de alguns atores, é conseguido que os demais invistam seus capitais na organização na expectativa de obter retornos especialmente através de melhorias nas compras e aumento nas vendas. No entanto o que é conseguido nesta área é muito pouco para que as redes de pequenos comerciantes varejistas possam fazer frente às grandes cadeias supermercadistas, que podem contar com recursos financeiros da matriz, do mercado acionário etc.

Na relação de poder entre as redes e as grandes cadeias, outros capitais contam mais do que o financeiro. O capital tecnológico também é uma área problemática para os pequenos comerciantes do varejo. Aqui, inclusive, se apresenta um fato concreto que mostra como a atuação direta de empresas poderosas nos mercados locais transforma o campo e afeta os retornos dos capitais das empresas mais desprovidas de recursos. A intensidade e velocidade da introdução de novas tecnologias e processos por grandes empresas provoca a corrosão rápida do capital tecnológico das médias e pequenas empresas locais. Elas têm dificuldades para conseguir acompanhar os custos, as novidades em termos de produtos e lojas (*layout*) e principalmente a fluidez de tudo isso que está em constante mutação.

As redes têm tentado se adaptar ao contexto, primeiramente buscando se diferenciar por atributos vinculados à proximidade – o chamado comércio de vizinhança. Isto consiste em trabalhar com produtos de qualidade comparável a dos líderes, agregando serviços que agreguem comodidade aos clientes (conveniência, no jargão do varejo), entre outras ações. Todavia, como as empresas líderes também passam a disputar os mercados dos bairros, com as chamadas lojas compactas, as redes mais dinâmicas se esforçam para ampliar o seu capital tecnológico, como é o caso da Rede Super, que construiu uma central de distribuição

comparável a uma grande empresa. No entanto isso exige um capital cultural e financeiro que nem todas as redes possuem, explicitando uma limitação.

O capital comercial tem sido um ponto forte das redes no enfrentamento dos concorrentes mais poderosos e também dos fornecedores. Esse é o principal recurso das redes mais consolidadas, tendo em vista que as menos desenvolvidas, ao invés de priorizarem ações no sentido da acumulação deste capital, se concentram na quase inútil empreitada de reunir recursos financeiros para tentar reduzir distâncias dos concorrentes no que se refere a promoções e propaganda.

As grandes cadeias de supermercados trabalham com grande escala, pois abrangem grandes regiões, ou o Brasil inteiro, como é o caso do Carrefour. Isso significa um grande capital comercial, que dá vantagem nas negociações com fornecedores e isso afeta as relações de poder no campo enfraquecendo os mais desprovidos deste capital.

Para redes mais desenvolvidas, como a Rede Super e a CNS, mesmo não trabalhando com escalas comparáveis ao Carrefour, elas conseguem fazer frente aos grupos dominantes no âmbito dos mercados locais devido ao número de lojas que controlam e por sua abrangência territorial. A isso se somam outras vantagens para os fornecedores que não são oferecidas pelas empresas dominantes, como a fidelidade das lojas, credibilidade, a possibilidade do fornecedor diversificar clientes, entre outras.

Entretanto, o que confere mais poder às redes é o capital social que alguns atores socialmente hábeis conseguem acumular para a organização através do convencimento dos sócios a cooperar com o seu projeto. Por exemplo, a abrangência territorial destas organizações, a extensão das redes sociais de cada sócio e a disposição dos mesmos para serem pesquisadores e informantes da organização, conferem a ela um substancial potencial de informação e capital cultural que se constitui em uma vantagem competitiva importante.

Um segundo aspecto refere-se ao potencial do capital comercial que a organização acumula na medida em que consegue a cooperação dos sócios no sentido de delegarem à rede a totalidade das negociações e das compras. Isso permite que a Rede Super, por exemplo, seja o maior comprador de vários produtos na região central do Rio Grande do Sul, o que se repete com a CNS na região de Santa Rosa, embora esta domine uma fatia menor deste mercado.

A rede CNS, que tem um capital pequeno na comparação com a Rede Super, mas significativo nos mercados onde atua, com um mínimo de estruturas próprias consegue enfrentar concorrentes que individualmente são mais poderosos que qualquer sócio da rede. Isto se deve ao capital social, que é revertido em capital financeiro, cultural e comercial nesta rede.

O enfrentamento se dá na forma de relações de poder entre as empresas. Ocorre então que as redes que conseguiram formar capital social, através dele podem dispor de parcelas significativas dos capitais totais dos varejos locais onde atuam. Com isso elas interferem na determinação dos preços, porque ganharam a condição de poder influir sobre sua formação, por exemplo, pela força de negociação com os fornecedores, ou pelo aumento de escala, com redução do custo unitário. Além disso, pelo mesmo motivo elas conseguem interferir também na arquitetura dos mercados locais, dirimindo processos de concentração, como comprovou Pereira (2005) em pesquisa sobre o tema em Santa Maria. Através de redes com forte capital social, portanto, o pequeno varejo acumula poder suficiente para influir na estruturação dos mercados locais.

Cabe ressaltar que a acumulação deste capital é tributária do trabalho teórico-prático e político de atores socialmente hábeis em construir ações coletivas. A forma como isso ocorre é analisada na seção seguinte.

Os capitais simbólico e cultural colocam-se como desafios para o pequeno varejo. Começando pelo capital simbólico, nota-se que a disputa neste plano torna-se cada vez mais importante nos mercados locais. Nos anos de 1980-90 o diferencial competitivo se dava pela associação da marca à oferta abundante de produtos (quantidade, variedade) e preços baixos. Com isso os hipermercados eram símbolos desta época e isto deixava as pequenas lojas de bairro em uma desvantagem insuportável para muitos. No entanto, a partir de um determinado momento o diferencial passou para aspectos relativos à qualidade, credibilidade e comodidade. Lojas compactas de bairros com alto padrão de qualidade nos produtos, com destaque para o setor de perecíveis, e serviços, passaram a simbolizar este novo momento do varejo. As grandes cadeias criaram este conceito agregando o adjetivo qualidade (com sentido abrangente) a lojas semelhantes às tradicionais dos pequenos varejistas. Com isso o capital simbólico das pequenas lojas tradicionais de bairro se desvaloriza, diminuindo o retorno deste para o pequeno empresário do varejo.

Isso tem se tornado um problema sério para o pequeno varejo, o que as redes mais dinâmicas tentam contornar agregando qualidade às lojas e aos produtos. Os informantes identificam que também outros aspectos simbólicos que poderiam ser explorados como um diferencial competitivo, como os relativos às qualidades econômicas e sociais das pequenas empresas locais, o que conta com simpatia crescente da sociedade. As redes contam com uma inegável reputação a este respeito, porém esta é uma área ainda inexplorada.

Por fim, o capital cultural. Fica evidenciado que os pequenos comerciantes que não têm acesso a informações tendem a permanecer condicionados por normas de conduta

enraizadas em um varejo tradicional, o que ocorre devido ao caráter duradouro do *habitus*, cujas práticas geradas não funcionam mais nos mercados atuais. Por exemplo, quando as empresas mais afinadas com as mudanças culturais do campo já abandonaram a guerra de preços e partem para outras estratégias, por exemplo no plano da qualidade, estas continuam com este tipo de ação mesmo percebendo que perderam a eficácia, dilapidando assim seus capitais financeiro, comercial etc.

Por outro lado, comerciantes que possuem um mínimo de capital cultural, quando as normas de conduta no campo estão mudando, sua tendência é de imitar as empresas líderes, por exemplo, abdicando da guerra de preços e investindo na construção da qualidade dos produtos e das lojas, para o que as centrais de distribuição e sistemas de logística são ferramentas técnico-administrativas valorizadas.

Observa-se que as redes criam condições para a ampliação do capital cultural, pelo acesso à informação, pela possibilidade de participação em espaços como associações comerciais, associação de supermercados (AGAS). Um exemplo elucidativo disso é a criação pelas redes do Rio Grande do Sul do Comitê de Centrais de Negócios no âmbito da AGAS, que se constitui, sobretudo, como um instrumento de pesquisa e intercâmbio de informação entre estas organizações, o que incrementa o capital cultural das mesmas. Um pequeno varejista fica impossibilitado de participar destes espaços e por isso fica cada vez mais desprovido deste capital, o que resulta na escolha de estratégias deficientes de aplicação dos demais capitais, o que explica o processo de exclusão dos mesmos.

Se as mudanças no campo, pelas incertezas que geram nos atores, em um primeiro momento leva os dominados a imitarem os dominantes por julgarem que suas condutas são as mais acertadas em situações de instabilidade, com o tempo eles buscam se fortalecer para continuar disputando fatias de mercado. Observou-se nas redes que é empreendido um esforço substancial, especialmente na área da informação, para a ampliação do capital cultural. Com base nestes recursos e no conhecimento prático que os empresários mais experientes possuem é que são tomadas as decisões sobre a gestão dos demais capitais que têm possibilitado o aumento do poder das redes.

6.2 FUNDAMENTOS DA COOPERAÇÃO NAS REDES

Na primeira seção deste capítulo se analisou a importância da ação coletiva para o empoderamento do pequeno varejo nos mercados locais. Cabe agora analisar como é construído o poder nas redes. Foi visto que o capital social é o principal recurso destas organizações em razão da habilidade observada em transformá-lo em outras espécies de capital. Mas como conseguem fazer isso, ou seja, como o poder nas redes é construído? A resposta para esta questão precisa ser buscada através da análise da cooperação nestas organizações.

As redes são atrativas aos seus membros na medida em que os ajudam a alcançar seus objetivos. Por outro lado, elas só poderão atender a tais expectativas se os sócios se dispuserem a colocar seus recursos (capital financeiro, comercial, social etc.) à disposição da organização.

Observou-se que as redes em estágio inicial não davam o retorno esperado aos investimentos dos sócios. Há vários relatos de comerciantes que precisaram da ajuda de colegas para o pagamento da franquia (mensalidade paga à organização) uma vez que sua renda não dava conta deste investimento. Este é um caso de repasse de recursos financeiros, mas têm inúmeros outros casos semelhantes acerca de outros capitais. O que se quer chamar a atenção com isso é que nos períodos iniciais e em outros momentos de crise os atores mantiveram-se convencidos, ou foram convencidos, de que aquele era o melhor caminho e por isso precisavam manter a confiança no projeto.

Uma segunda circunstância é quando as redes já se encontram consolidadas e os varejistas capitalizados, inclusive em termos de capital cultural, sendo capazes de enfrentar as pressões do campo e crescer mesmo que independentes da rede. Há casos (poucos) de empresários que saíram das redes e mesmo assim mantiveram o crescimento que vinham tendo enquanto sócios das redes, ou cresceram até mais do que colegas que permaneceram.

Diante disso, o que explica a conduta dos atores de disponibilizarem recursos para a organização mesmo antes desta lhes proporcionar os retornos esperados? Por que mesmo depois das suas empresas terem se fortalecido e por isso poderem até mesmo sobreviver nos mercados sem estar ligados à rede, eles permanecem ligadas à organização? Estas questões se explicam pelo fato dos interesses e necessidades serem mais amplos e complexos do que normalmente se imagina sob a inspiração teórica da economia neoclássica e da nova economia institucional. Além disso, pela habilidade que alguns atores têm para criar novos

sentidos para a participação e para a organização, o que é coerente com a visão de que os campos são dinâmicos e que as disputas são permanentes, exigindo, portanto, ações constantes de enfrentamento.

No estudo da cooperação ao menos duas questões precisam ser analisadas. A primeira refere-se aos interesses, que são sociais ao invés de individuais, presentes em qualquer tipo de ação. Cabe salientar que, pela perspectiva teórica orientadora deste estudo, a cooperação não corresponde a ações desinteressadas, ou altruístas dos agentes, como de resto nenhuma ação o é (BOURDIEU, 1999).

A segunda questão se refere aos condicionantes sociais da harmonização dos interesses, o que tem a ver com processos de indução conduzidos por atores socialmente hábeis e com a construção de normas de conduta (instituições) que tornem cooperativas as interações nas redes. Interações do tipo cooperativas, ao que se pode constatar, dependem muito da existência de normas formais e informais que direcionem os atores a controlarem seus impulsos individualistas e a agirem em prol do coletivo. As instituições, contudo, não são dadas e muito menos estáticas, assim como a cooperação não é uma ocorrência automática resultante da elaboração de cérebros independentes agindo com invariável inteligência. A cooperação resulta, sim, de processos de construção, o que é tributário da ação de atores estratégicos socialmente hábeis empenhados em construir caminhos que levem à cooperação, onde se sobressai a habilidade em liderar a construção de normas de conduta e a de utilizá-las para conseguir a cooperação do grupo para os seus projetos legitimados pelo coletivo.

Na primeira subseção (5.2.1) se analisa a questão dos interesses, que não se restringem ao econômico, pois sem eles não há razão para que os atores cooperem na construção das redes. Na segunda subseção (5.2.2), analisa-se a forma como as instituições e a ação estratégica de alguns atores induz à cooperação. Inicialmente são estudadas as instituições mais importantes para a geração do comprometimento e confiança dos atores com as redes e, em seguida, se analisa o papel dos atores socialmente hábeis na articulação e manutenção da união do grupo.

6.2.1 As dimensões objetiva e subjetiva do interesse em cooperar para a construção das redes

A manutenção das coalizões são processos tão ou mais complicados que a instauração dos grupos. Como em todos os espaços sociais, é normal que haja conflitos de interesse,

disputas de poder, oportunismo, desconfianças etc. Em se tratando de ações no campo econômico envolvendo comerciantes, não é difícil imaginar os inúmeros problemas que surgem para o projeto teórico de reunir recursos dos parceiros para criar o poder coletivo e a concretização deste projeto.

Viu-se na seção anterior (5.1) que o poder financeiro de uma organização depende da disponibilização dos recursos financeiros particulares para os diretores investirem nos negócios da rede. E no que diz respeito ao capital comercial, o poder depende da aceitação dos comerciantes em renunciar às suas redes de fornecedores para que um único agente, a rede, centralize todas as negociações comerciais. Estes processos são complicados, pois afetam interesses particulares arraigados, costumes, valores (sentimentos de obrigação, reciprocidade) e mesmo questões afetivas (amizade, parentesco) do varejista com seus fornecedores históricos. A gestão dos demais capitais indispensáveis às redes, como os capitais social, simbólico, tecnológico, cultural e organizacional, enfrenta semelhante grau de dificuldades.

6.2.1.1 A rede como uma aposta para a viabilização da empresa

Uma expectativa básica que leva os pequenos varejistas a investirem nas redes é a possibilidade proporcionada por elas para a viabilização das empresas. Chama-se a atenção para o fato de que esta é uma preocupação que diz mais respeito ao “ter” do que ao “ser”, o que a coloca no plano de um interesse voltado para dentro (da empresa) e bastante relacionado com a dimensão econômica.

Neste sentido, a rede tem proporcionado a superação de problemas elementares. O ambiente criado no varejo após a expansão supermercadista tornou praticamente inviável para um comerciante administrar sua loja da forma tradicional. A rede, todavia, permite a modernização da sua empresa, proporcionando em primeiro lugar a facilitação da atividade administrativa.

O dia-a-dia de um pequeno comerciante varejista que não conta com o apoio de uma organização é extremamente tumultuado. A mão de obra, normalmente familiar, além de escassa, é via de regra pouco qualificada. Isso obriga uma pessoa, normalmente o proprietário, a acumular o trabalho de todos os setores da loja, como o controle de estoques, recebimento de vendedores e efetivação das compras, organização da loja (abastecimento, reposições etc.)

e operação das caixas registradoras. Além disso, precisa tomar decisões sobre preços, administrar funcionários (contratos, leis trabalhistas etc.), cuidar da contabilidade, entre outras tarefas.

Nota-se que o trabalho de um pequeno comerciante varejista, além de estafante fisicamente pelas horas diárias exigidas (não folgam nem nos finais de semana) para dar conta de tudo, causa grande *stress* mental e psicológico, motivado pelo medo constante de estar comprando mal, pela tensão da relação com os concorrentes, entre outros motivos. Cabe destacar que um mercadinho por menor que ele seja, trabalha com pelo menos 3.000 itens, o que permite que se tenha uma ideia sobre a dificuldade encontrada por um pequeno empresário do setor para ainda acompanhar os preços praticados pela indústria e o atacado e as estratégias dos concorrentes.

A rede pode proporcionar a estes comerciantes vantagens significativas nas compras e vendas, redução da carga de trabalho, acesso a informações de mercado e outras informações úteis para o seu negócio, entre outros ganhos, o que pode garantir a sobrevivência da sua empresa. Cabe então que se analise a importância desses benefícios práticos na decisão dos atores em submeter-se aos condicionantes da organização.

Um grande problema enfrentado por estes comerciantes está no atendimento dos vendedores. Os líderes da Rede Super e da CNS afirmam que apesar de dependerem deles antes de estarem organizados em rede, esta era uma tarefa estressante e que tomava quase todo o tempo do empresário. "[...] tu abria a loja segunda de manhã, tu precisava organizar um pouco, já entrava quatro, cinco vendedores para dentro. Tu vivia estressado [...]" (diretor CNS).

Com a rede centralizando as compras, segundo o gerente da Rede Super, o varejista deixa de se preocupar em dedicar muito tempo com este trabalho pois a organização permite que ele monte toda a sua loja pelo sistema (central de distribuição da rede), o que exigirá dedicação de uma ou duas horas por noite. O restante do tempo ele pode dedicar à sua loja, explica. "Hoje eu tenho tempo para me dedicar a uma melhoria, conversar com o meu cliente, ir num banco, tomar um cafezinho com o gerente" (sócio CNS).

Quanto à rede Unimercados, observou-se *in loco* que o dia-a-dia dos comerciantes não se distingue daquele vivido pelo comerciante não integrado¹. Ocorre que nesta organização poucas coisas são compradas através da rede, como já foi comentado no capítulo anterior.

¹ A carga de trabalho destes varejistas é tanta que foi quase impossível entrevistá-los para a pesquisa, sendo que a única forma foi fazê-lo durante o trabalho, o que por vezes exigiu que se dispusesse de um dia inteiro para bem de se conseguir alguns depoimentos rápidos entre uma atividade e outra. Isso daqueles que aceitaram dar

Uma segunda vantagem que a rede proporciona aos pequenos comerciantes varejistas refere-se à qualificação das compras. Um sério problema enfrentado pelos pequenos varejistas é o risco de comprarem mal, pagando preços não competitivos pelos produtos, o que comumente ocorre. A limitada condição de trabalho destes comerciantes, acrescida da dificuldade de conseguirem informações no conflituoso meio do varejo, os torna totalmente vulneráveis à exploração pelos fornecedores, os quais tiram proveito da situação. Líderes da CNS relatam que os vendedores trabalham visando a obtenção de faturamento médio, o que conseguem explorando o pequeno para poderem então oferecer descontos aos grandes varejistas, mais bem informados e com maior poder de barganha.

No final da década de 1990 e início da atual, quando as redes surgiram, o objetivo dos comerciantes era de ter capacidade para comprar produtos comuns de consumo das classes populares. Nesta época, quando ocorreu a “onda das redes”, os consumidores eram ávidos por promoções (ofertas), e as redes proporcionavam aos varejistas acesso a produtos baratos e condições para fazê-las e promovê-las na TV. Eram produtos comuns, de baixo valor agregado e sem apelo de marca, o que não tinha grande importância na época. Há relatos de aumento nas vendas das lojas de 20 a 30 vezes em comparação com dias normais (sem promoção).

Nos anos recentes (desde 2005), contudo, as promoções perderam efeito devido ao aumento do poder aquisitivo e das exigências dos consumidores, que se tornaram mais seletivos. Além disso, os pequenos e médios varejistas, desde que minimamente estruturados, passaram a acessar com mais facilidade a indústria, pelas razões comentadas no capítulo anterior. “[...] quando começamos foi uma avalanche, aí foi baixando, baixando o fluxo (consumidores nas lojas) e os preços” (diretor CNS). Isso exigiu uma adaptação das redes ao novo ambiente, passo este que nem todas as redes conseguiram dar.

A partir de então, ao invés de concentrarem-se na compra de produtos para promoções, deixando o restante do mix² a cargo de cada empresário, as redes teriam que comprar todo o mix vendido nas lojas e fundamentalmente os produtos de primeira linha e perecíveis. Isto representa no mínimo 3000 produtos diferentes e toda a lista de perecíveis, que é a mais complicada. O fato é que com a redução das margens por produto, o faturamento

entrevista, já que a maioria não se dispôs, principalmente devido a falta de tempo. Em relação as outras duas redes é imensa, visto que não houve a menor dificuldade para se agendar entrevistas e pode-se perceber claramente o quão tranquilo tornou-se o seu trabalho após a criação da rede.

² Palavra comumente utilizada no varejo para designar uma composição ou mescla de diversas linhas ou famílias de produtos. A partir do momento em que as margens por produto no varejo tornaram-se diminutas o desafio dos lojistas passou a ser o de conseguirem gerar as melhores margens médias possíveis. Para isso, o foco do marketing desloca-se do produto para o mix.

agora teria que se dar no somatório das diminutas margens de muitos produtos, ou seja: no mix. Além disso, a questão não estava em terem fluxos ocasionais nas lojas, mas fluxo permanente, o que passa pela fidelização dos clientes. Daí a importância dos produtos perecíveis.

Esta é uma nova fase da competição no varejo, onde não há mais espaço para as vendas a preços inferiores aos de compra – a comumente chamada de concorrência predatória, bastante comum nos anos de 1990. Segundo o gerente do Carrefour em Santa Maria, 70% dos produtos têm mínimas variações de preços entre concorrentes (um a dois centavos), e o restante dos itens, metade está em promoção em uma loja e a outra metade na concorrente, sem que nenhum “queime margem”³ para acompanhar o outro, como ocorria na década anterior. Neste novo ambiente, mais do que nunca, comprar mal significa risco de falência e isto dá à rede uma importância estratégica ainda maior do que a que lhe era reservada na fase anterior. Ela agora tem que assumir a compra de todo o mix, especialmente os produtos de primeira linha e perecíveis, de forma competente, o que depende da qualidade dos compradores e principalmente do poder da organização.

A Rede Super e a CNS conseguiram atingir um estágio em que praticamente a totalidade das compras dos produtos fica sob a responsabilidade da rede, o que confere a elas grande poder nas negociações com os fornecedores. Soma-se a isso a qualidade dos funcionários e o trabalho ativo dos experientes pequenos empresários sócios das organizações na análise e tomada de decisões, o que torna estas organizações relativamente poderosas nos mercados locais, seja frente aos fornecedores ou aos seus concorrentes.

Os diretores da Rede Super afirmam que conseguem fazer as melhores negociações possíveis (preço, produto e condições de compra). Pela qualidade do setor de compras e pelo poder comercial da rede, afirmam que são comprados com a mesma competência produtos de ponta, que atraem clientes para as lojas⁴, e o restante do mix, e o resultado vem do conjunto. “A rede compra bem sempre, enquanto sozinhos podemos comprar bem uma vez ou outra”

³ Nos anos de 1990, enquanto o varejo era instável devido a inflação e as fusões e aquisições promovidas pelos grandes grupos multinacionais, acontecia a competição predatória, onde empresas com pouco poder eram obrigadas a encarar a luta de preços, queimando margens, já que se não o fizessem estariam assumindo a sua falência. De fato foi o que aconteceu com muitos, que acabaram tendo que vender suas lojas para os grupos entrantes por preços aviltados. A partir da estabilização econômica este processo se encerrou. “Ninguém mais faz guerra de preços. Isto porque vários agentes que atuam em um mesmo mercado local conseguem negociações semelhantes com os fornecedores, o que torna a guerra de preços ruim para todos” (diretor de marketing Rede Vivo).

⁴ Os dirigentes das redes e gerentes das lojas Carrefour e Rede Vivo (empresa regional que é 5ª do ranking do RS) afirmam que não adianta ter preço em produtos de segunda linha, pois isso não atrai mais clientes. A estratégia tem que ser sobre os produtos de primeira linha (marcas de grande circulação), que são praticamente invioláveis para quem não tem poder de compra.

(sócio Rede Super). Ao invés de depender de intermediários, capacitaram-se para comprar direto da indústria, ou direto dos produtores, no caso dos FLV, apenas complementando com atacadistas na CEASA. O poder conquistado pela rede também lhes confere autonomia, pois não dependem mais de poucos fornecedores, no que também a habilidade dos funcionários e diretores em encontrar alternativas tem grande responsabilidade.

A CNS, por ser menos capitalizada, encontra dificuldades em algumas áreas, como é o caso do fornecimento de FLV, onde depende de um único atacadista. Uma particularidade desta rede refere-se ao investimento na parceria com fornecedores, dos quais, em troca de exclusividade para seus produtos em todas as lojas da rede, recebem garantias de preços e condições de negociação similares às oferecidas aos seus concorrentes. Isso lhes garante ganhos de competitividade e também estabilidade no abastecimento das lojas, o que é uma preocupação de todo varejista.

Esta estratégia constitui-se em um objeto muito interessante para o estudo do processo de construção dos mercados, que é a cooperação entre agentes. Neste caso observa-se claramente que critérios diferentes (ou opostos) daqueles do cálculo econômico racional são os mais decisivos na relação entre estes atores. Ou seja, a estabilidade no abastecimento das lojas tem para estes empresários do varejo uma importância maior do que a substituição de fornecedores toda vez que a sinalização dos preços indique esta como a decisão mais racional. No capítulo seguinte, que trata do relacionamento entre as redes e os fornecedores, este tema será analisado com maior profundidade.

Quanto à rede Unimercados, há o reconhecimento de que não conseguiram avançar neste sentido, embora entendam que este é um ponto forte da Rede Super. Portanto, continuam comprando pela rede apenas os produtos de anúncio, pois produtos de primeira linha e perecíveis dependem de poder de compra, no que a rede é carente. O fato dela não ter avançado na fidelização dos sócios inviabiliza o seu capital comercial e financeiro, e este é um dos mais sérios problemas institucionais enfrentados por organizações baseadas na cooperação.

Por fim, os informantes da rede CNS foram os que fizeram a mais clara exposição da relação problemática entre vendedores com certo poder e varejistas fragilizados. Pelo histórico deste problema em Santa Rosa, notou-se que os pequenos comerciantes da CNS são os que expressam maior gratidão à rede pela sensação de liberdade que esta lhes proporcionou, além das outras questões mais tangíveis que foram apresentadas.

Isto porque com a rede bem estruturada não há risco de serem explorados pelo vendedor, especialmente pelo poder agregado por seu departamento comercial e

informacional. Esta condição elimina o *stress* psicológico antes referido, como é sintetizado por um sócio: “dá muita satisfação saber que não há risco de comprar mal” (sócio CNS).

Uma terceira vantagem proporcionada pelas redes refere-se à potencialização das vendas. A queda dos preços e margens do varejo comprovada por pesquisas (FARINA; NUNES, 2003; 2004), é sentida mais fortemente pelo pequeno varejo, que perdeu clientes nos anos de 1990, o que, somado a redução das margens, deixou este segmento em situação complicada. Inverter a tendência, ou ao menos amenizá-la dependia da preservação das margens e isso passa pelas compras e pelo aumento nas vendas, o que depende de estratégias de propaganda (ofertas e promoções na mídia), de lojas e de produtos.

Com relação à propaganda, já não basta fazer promoções com produtos comuns (de baixo valor agregado e sem apelo de marca), pelas razões antes analisadas. Redes como a Unimercados, que continuaram nesta estratégia, já não entusiasmam seus associados, por sua ineficácia no novo ambiente varejista. No início, conforme depoimentos de sócios da Rede Super, a alavancagem pela mídia era notável: “teve uma promoção em que se vendeu carretas de leite” (sócio Rede Super). Houve casos de lojas que experimentaram crescimento nas vendas da ordem de 1000% em apenas um ano. Segundo o mesmo entrevistado, nos anos subsequentes as vendas continuam crescendo, porém em grau inferior.

Para ampliar e manter a clientela, as redes também teriam que melhorar as lojas, o que passava por reformulação de *layout*, agregação e melhoria dos setores de perecíveis (açougue, rotisseria e FLV), de padaria, além de melhorias no atendimento, cartão de crédito, entre outros. Além disso, a marca da empresa ganhou muita importância junto aos consumidores. As redes mais estruturadas, como são os casos da Rede Super e da CNS, investem na padronização das lojas e dão suporte para os sócios implementarem um conjunto de melhorias, na linha antes apresentada, e os resultados dessas ações são perceptíveis. Na opinião de alguns entrevistados, a credibilidade agregada pela marca da rede, a melhoria das lojas e a capacidade de fazer propaganda, já justificariam plenamente o investimento pessoal na organização. Os entrevistados da Unimercados também creem que a marca da rede ajuda, “mas em um grau bastante inferior ao das redes grandes [referência à Rede Super e Rede Vivo]” (gerente rede Unimercados).

No parágrafo anterior tocou-se na questão da fidelização dos clientes, que é chave para a competitividade das empresas neste novo ambiente do varejo. No que diz respeito aos produtos, os gerentes e proprietários das lojas dão destaque aos perecíveis e aos produtos de primeira linha, este último pelo forte apelo das suas marcas junto aos consumidores. No capítulo seguinte, que trata das relações entre as redes e os fornecedores, será analisado em

profundidade o grupo dos FLV, que tem uma importância ímpar nas estratégias de fidelização das empresas. Além disso, estes produtos são de grande importância para a agricultura familiar, o que torna a análise das relações entre os dois setores (agricultores e pequeno varejo) alvissareira.

As redes mais estruturadas concentram seus esforços nestes produtos, pois se não obtiverem vantagens nas negociações de compra dos mesmos, bem como garantia de qualidade destes produtos nas lojas, perdem clientes. Este é o caso da Unimercados, que continua negociando basicamente os produtos comuns para promoções. Já a rede CNS possibilita às lojas terem produtos de ponta e preços competitivos, mas enfrenta dificuldades com os FLV.

A rede Super, por sua vez, possibilita às lojas terem produtos de ponta a preços competitivos, inclusive para promoções. No que tange aos FLV, que são produtos muito difíceis de serem trabalhados para chegarem às lojas com a qualidade buscada pelos consumidores, esta rede também obteve significativos avanços. “Isto possibilita que se desenvolva estratégias em cima de FLV para fidelizar clientela e assim manter o nível de vendas” (gerente Rede Super). Todo o sistema de compras e a mídia desta rede só é possível, na opinião do seu gerente, “porque todos vestem a camisa”. Na opinião do mesmo, a forte cooperação existe porque o retorno é muito vantajoso e há consciência disso entre os sócios.

A quarta vantagem identificada refere-se a ganhos no que diz respeito ao conhecimento e informações sobre o campo. A participação na rede proporciona informações importantes para estes pequenos empresários, bem como a possibilidade da ampliação do seu conhecimento sobre os mercados. Comentou-se sobre os riscos a que eles estão submetidos de realizarem negócios que possam vir a resultar em prejuízos, pelas dificuldades para conseguirem informações de preços (entre outras) com os fornecedores e sobre as estratégias dos seus concorrentes.

Na rede, ao contrário das relações entre concorrentes, ocorre intensa troca de informações sobre os mercados e outros temas importantes do varejo. “[...] A rede é o filtro de tudo e se não se participa fica meio por fora [...] É uma maneira de tu te preparares melhor” (diretor Rede Super).

Nota-se que a possibilidade de aprendizado sobre o campo (mercados de alimentos), juntamente com a obtenção e troca de informações, além de necessária no jogo dos mercados, encontra grande receptividade nos sócios, o que significa duas coisas: a) que eles estão incorporando em seu *habitus* a cultura dos mercados; b) e que eles desejam, com base em

informações, adquirir maior capacidade para tomar as melhores decisões possíveis sobre a gestão dos seus capitais.

As informações trocadas nas redes vão além das referentes aos mercados, embora todas signifiquem ganhos para o capital cultural, o que se traduz em vantagens competitivas. Na CNS são ressaltadas as melhorias que foram realizadas nas empresas graças ao intercâmbio de informações com colegas, por exemplo, na área contábil, o que gerou economias significativas. Cabe frisar que o desconhecimento da legislação fiscal, o que é muito comum, gera prejuízos pelo pagamento de tributos desnecessários. Na rede Super são destacadas as informações que ajudam na melhoria das lojas, como as que dizem respeito à exposição de produtos, como reduzir perdas, *layout*, atendimento, entre outras. “Tu acaba pegando *know how* com os teus colegas, então há todo um crescimento profissional” (sócio Rede Super).

Com respeito à formação dos sócios, esta rede investe muito na participação em eventos, com destaque para os promovidos pela Associação Gaúcha dos Supermercados (AGAS), que são vistos como uma oportunidade de acesso a inovações e de fazer negócios. Além disso, apostam na promoção de cursos por conta própria, o que, no conjunto, tem incrementado o capital cultural destes atores, o que é comprovado pelo conhecimento que demonstram ter dos mercados de alimentos. Afirma-se isso a partir da comparação com os membros da Unimercados, o que dá a esta pesquisa a possibilidade de comparar indicadores de duas redes bem estruturadas com outra pouco estruturada.

Conclui-se que os benefícios da cooperação quanto ao que ela proporciona em termos de conhecimento destes empresários sobre o campo e no que diz respeito às informações constitui-se em outra razão forte para eles investirem seus recursos na rede. No caso da Unimercados, esta é certamente a principal razão para continuarem participando, já que da forma que ela funciona, poucos benefícios traz no que diz respeito à melhoria das compras e das vendas, conforme se comentou anteriormente.

Neste primeiro conjunto de elementos sobre os interesses que levam os atores a investirem seus recursos na organização, discorreu-se sobre o âmbito da viabilização da empresa. Verificou-se que as redes mais estruturadas, como a Rede Super e CNS, que possuem marcas fortes nas regiões onde atuam, razoável capacidade de marketing e poder de compra, proporcionam retornos comerciais e financeiros satisfatórios aos sócios. Além disso, trazem benefícios interessantes à gestão das lojas, pela possibilidade de simplificação do trabalho e melhorias no seu *layout*.

Esta condição adquirida por algumas redes desperta muito interesse de comerciantes em se associarem a elas, o que os mesmos não têm conseguido (no caso da Rede Super) em virtude da avaliação de que a rede atingiu tamanho ideal. As redes não consolidadas, pelo contrário, perdem sócios, como ocorre com a Unimercados.

O que aparece como condição essencial para que a rede proporcione retornos para os sócios? Fundamentalmente a boa gestão do capital, a qual depende da sua posição estrutural no varejo local e do conhecimento prático dos seus integrantes. Como foi visto na seção referente aos capitais, uma melhor posição estrutural no campo depende muito do capital social da rede, que resulta da sua extensão (tamanho) e dos capitais dos atores ligados a ela. Cabe ressaltar que capital social refere-se ao que efetivamente é disponibilizado pelos sócios, ou seja, depende da sua cooperação efetiva e fiel. As redes CNS e Rede Super conseguem controlar uma fatia importante dos varejos onde atuam porque controlam um número significativo de lojas, são bem sucedidas em suas estratégias de ampliação do capital comercial e a fidelidade dos sócios é plena. Na Unimercados a situação se inverte, já que a rede é pequena e os atores a ela ligados são pouco capitalizados, além de pouco fiéis.

Além do volume e qualidade do capital, o conhecimento prático sobre o campo é outra questão chave para a tomada de decisão sobre a gestão dos capitais, que em última análise é processo central das relações de poder entre empresas. Uma constatação importante do estudo de casos a este respeito refere-se à criação de tempo livre possibilitada pela organização. O pequeno varejo demanda muito tempo dos atores, o que limita drasticamente suas possibilidades de aquisição de capital cultural (informações de mercado, técnicas, processos etc.), o que, associado aos limites que as pressões do campo lhes impõem, leva à inviabilização dos seus negócios. Constatou-se que os sócios da Rede Super e da CNS passaram a contar com muito tempo livre nas lojas, o que lhes permite participarem de atividades da rede (reuniões administrativas, negociações com fornecedores etc.), atividades de organizações do ramo do varejo e afins (reuniões do sindicato, da Câmara Municipal do Comércio, AGAS), atividades de formação, feiras etc. O acesso a espaços como estes qualifica o capital cultural dos atores, que passam a contar também com informações que são estratégias para as decisões nas redes.

As redes, portanto, oportunizam que sócios ampliem seu capital cultural e por isso não é errado fazer uma analogia destas organizações com escolas, que são instituições voltadas à formação do capital cultural das pessoas. Porém a escola é transitória, uma vez que os aprendizes desvinculam-se tão logo tenham alcançado seu objetivo. Nas redes, seria de se esperar que o mesmo viesse a ocorrer assim que os atores alcançassem seus objetivos em

termos de organização e capitalização da empresa, de conhecimento do campo e de acesso a informações. Constatou-se que isso até ocorre, mas em um número pequeno de casos e a razão principal da saída é justamente o fato de terem conseguido viabilizar a empresa, que cresceu e a rede passou a representar, inclusive, empecilho ao seu crescimento. Porém a maioria dos sócios de redes bem sucedidas permanece na organização e isso para ser compreendido exige que se volte à atenção para outros interesses, além destes considerados básicos, o que é apresentado a seguir.

6.2.1.2 A rede como uma aposta para alcançar reconhecimento como empresário

Aqui se traz outro aspecto do interesse dos empresários que os leva a dedicarem-se à construção das redes, que tem dimensão sociopolítica. Enquanto na seção anterior foram apresentadas provas de que os empresários buscam nas redes condições para terem empresas viáveis, agora se busca mostrar que eles também estão interessados em, através das redes, se tornarem empresários socialmente reconhecidos, principalmente no seu meio, que é o campo do varejo e dos mercados alimentares. A intenção é mostrar a importância da dimensão sociopolítica da construção das redes, onde o “ser” alguém que tem poder complementa o “ter” uma empresa viabilizada, que está relacionado ao econômico, à necessidade, à questão da sobrevivência nos mercados.

O conjunto de soluções práticas para problemas enfrentados por um pequeno comerciante varejista que as redes proporcionam aos seus sócios, aparentemente já seria suficiente para justificar o empenho e fidelidade deles a uma organização que também lhes coage muitas vezes a agir de forma contraditória ao que pensam sobre determinadas questões. Na subseção seguinte (5.2.2) são apresentadas provas disso, como, por exemplo, o fato de serem obrigados a seguir decisões majoritárias contrárias a sua vontade imediata, em virtude das regras da organização e as expectativas de comportamento esperado pelo restante do grupo.

Porém a chamada “doação ao coletivo” precisa ser analisada sob outros aspectos, como o interesse em ter poder, que também é uma categoria analítica importante para a compreensão do comportamento dos atores no grupo. Para os atores que possuem *habitus* econômico, o poder não se restringe aos efeitos para as suas empresas, pois também é importante para a distinção social e para obter reconhecimento social. A organização,

portanto, além de proporcionar condições para a viabilização da empresa, é vista como um meio para a realização desses outros desejos de atores na sociedade.

Interesses, no entendimento de Bourdieu (1999), existem tantos quanto o número de campos. Ou seja, em cada campo existe um tipo de interesse específico, que no caso deste estudo é o econômico. Por isso se inicia esta subseção abordando a importância do interesse no lucro econômico para o interesse dos atores em investir nas redes.

Quando se pergunta aos participantes das redes sobre o principal benefício decorrente da participação, a resposta é quase sempre a mesma: “com a rede paramos de diminuir [empobrecer economicamente]” (sócio CNS); e, “se não fosse a rede não teríamos crescido” (sócio Rede Super). Realmente as redes salvaram muitas destas empresas da falência. Segundo vários entrevistados, os pequenos que enfraqueceram foram justamente aqueles que permaneceram individualizados. Na Rede Super houve casos (excepcionais) de crescimento de até 1000%. Na CNS houve crescimento médio de 30% para as lojas de Santa Rosa, pelo fato do mercado deste município ser mais concorrido, e de cerca de 200% para as dos demais municípios da região, pela menor concorrência existente. Na rede Unimercados o crescimento foi menor, ao redor de 30%, pelas dificuldades já comentadas desta organização.

Mas além destas questões básicas que dizem respeito à sobrevivência das empresas e a persistência destes empresários no campo do varejo alimentar, se sobressaem outros aspectos no âmbito das dimensões social e política.

Orgulho é a palavra que melhor define o gosto demonstrado por estes atores com a evolução econômica das suas empresas. “[...] com a rede as coisas começaram a fluir. Primeiro passamos de bolicho para supermercados, depois aumentamos o tamanho da loja e agora abrimos uma segunda loja” (diretor Rede Super). Este orgulho é o sentimento de alguém que valoriza aquilo que tem valor no campo, ou seja, a ampliação da sua fatia do mercado e do seu ganho econômico. Em síntese, é o orgulho da sua ascensão no espaço de posições. Aqui está a dimensão social da ação, relativa ao interesse pela distinção e pelo reconhecimento.

O interesse em ter poder, no sentido abordado nesta subseção, também tem a dimensão política, que diz respeito à capacidade de confrontar atores poderosos, de lutar por seus interesses. A ação nos mercados mostra, portanto, ter motivações sociopolíticas. Na Rede Super é explícito o orgulho com o fato de que a ideia da organização dos pequenos em redes ter se transformado em um símbolo da união dos pequenos para tornarem-se competitivos (poder) perante os grandes. Nota-se a importância da dimensão política – de ter poder, através da rede, na construção do sentido para os atores. Esta rede é a que mais acentua esta dimensão

política do interesse pelo poder nos mercados locais. Seus diretores orgulham-se, por exemplo, com o fato da rede ser um dos maiores anunciantes na mídia regional. Ou por ela ter se tornado um grande comprador, que só em FLV cresceu mais de dez vezes.

Mais do que sobreviver, os pequenos varejistas que abraçam a organização o fazem porque se interessam em estar no jogo, em desafiar os atores dominantes e aumentar sua fatia nos mercados. Nota-se que na Rede Super há demonstração de satisfação dos sócios em saber que provocam preocupação para os supermercados líderes da cidade e região: “O Nacional [supermercado do Wal-Mart] chegou a anunciar que cobririam os preços da Rede Super” (gerente Rede Super). Outro exemplo é o caso do BIG, que “observa e tenta rebater as nossas ofertas. [inclusive] mudou o seu dia de oferta por isso” (diretor Rede Super). Para seus líderes, isso demonstra que a Rede Super tornou-se um ator a ser batido no varejo local, o que é um reconhecimento que anima os empresários com *habitus* sintonizados com o campo econômico.

Na CNS o sentimento de satisfação é semelhante. “[Somos] mercadinhos pequenos e competimos com as [supermercados das] cooperativas” (presidente CNS). Orgulho semelhante demonstram ao afirmar que conseguem fazer ofertas que antes se restringiam aos grandes supermercados. Orgulhar-se disso soa estranho para quem não participa deste espaço social, mas para um pequeno varejista isto significa que ele está participando do jogo, que não é mais um excluído. Nota-se, portanto, que poder desafiar é algo que move a ação dos dominados.

Os representantes da CNS relatam também com satisfação o poder adquirido frente aos fornecedores. Vale lembrar que os sócios desta rede eram os que se mostravam mais contrariados com o tratamento dispensado pelos vendedores aos pequenos comerciantes varejistas. Os relatos são de que com a rede a situação se inverteu, porque as lojas passaram, justificadamente, a ser associadas a um grande poder de compra. Ciente disso, a rede passou a selecionar fornecedores por critérios que eram interessantes aos seus sócios, como fidelidade, garantia de que ofereceriam as melhores condições possíveis, além de apoio financeiro.

Nota-se que obter reconhecimento social e político também interessa aos comerciantes participantes das redes. Foi graças a estas organizações que os pequenos empresários conquistaram reconhecimento social: “não há em Santa Maria e região quem não conheça a Rede Super, os supermercados da rede e as pessoas que participam” (diretor Rede Super). Isso se reflete também nos produtores de FLV da região, que, segundo um líder, reconhecem o grande potencial da rede para absorver a produção local. O reconhecimento da rede agrega valor à marca dos supermercados dos sócios, o que tem grande significado para os atores.

Os líderes da organização Rede Super orgulham-se também do reconhecimento político alcançado. Segundo eles, são convidados com frequência pelo poder público para discutir problemas da região, como a questão do mercado para os produtos da agricultura familiar, no que eles têm apresentado propostas. Esta é uma questão importante para os objetivos desta pesquisa, o que será analisada no capítulo seguinte.

Após a apresentação destas provas sobre o significado que as redes têm para atores em termos da obtenção de reconhecimento, cabem ainda alguns comentários analíticos sobre a influência do contexto social nas ações econômicas. A teoria do agente racional, que tem base na filosofia utilitarista e que inspirou a criação do *Homo oeconomicus* da economia neoclássica, torna a ação econômica sem sentido, por ser desenraizada do espaço social onde ela ocorre (BOURDIEU, 2003; 2005). Os adeptos a estas teorias que se apoiam no conceito do homem econômico pensam que os espaços sociais são governados por cérebros independentes que invariavelmente agem com grande inteligência e assim “deixam ausente [...] a compreensão de que o contágio de ideias é um fator importante nos negócios humanos” (BELLUZZO, 2009). Porém as trocas econômicas tratam-se de ações como outras quaisquer, imersas em campos sociais hierarquizados e institucionalizados e organizados por normas de conduta, mas com a peculiaridade de que o lucro que buscam é o econômico, além de outros que confirmam poder e prestígio neste campo, comentados acima.

Se as ações nos mercados se explicassem unicamente pela vocação dos agentes de buscar a eficiência econômica, no momento em que a organização (como a rede) se mostrasse menos eficiente na maximização de lucros econômicos do que outras formas de regulação das trocas, os atores a substituiriam por estas pelo simples fato da organização ter perdido a razão (econômica) de existir. Só que o empírico estudado contraria tal pressuposto, o que corrobora a explicação de Fligstein (2001) de que a organização não se explica pela eficiência, mas pelo que ela representa em termos de poder no espaço social, além dos sentidos subjetivos que os atores dão a elas.

O interesse dos atores, mesmo enfatizando o econômico, extrapola a questão da eficiência enfocada pela economia neoclássica, pois as dimensões social e política importam sobremaneira na construção dos sentidos, no espaço econômico e em qualquer outro espaço. Portanto, o sentido dado pelos atores à sua participação nas organizações, é social, não individual, como supõe o utilitarismo. No campo econômico, apropriação de capital econômico significa poder estar no jogo, capacidade de desafiar os dominantes e uma ordem que não lhes interessa (ou reproduzir o *status quo*, no caso dos dominantes) e significa também *status*.

Fazer parte de uma organização, além da possibilidade de criar condições de sobrevivência solucionando problemas elementares (administrativos, compra e venda etc.), significa, sobretudo, a chance de se manterem em um jogo que está incorporado aos *habitus*. Como atores isolados, suas condições para isso são muito limitadas, mas a ação coletiva significa a ampliação dos seus espaços de possibilidades, possibilitando-lhes não apenas a sobrevivência em nichos, mas, sobretudo, a esperança de poderem ocupar posições estruturais mais realizadoras no varejo. Isso, portanto, aparece como mais uma forte razão para os atores disponibilizarem seus recursos para a organização, pois esta lhes proporciona um lucro que abarca todas as dimensões aqui discutidas.

Analisou-se a importância da organização no sentido de que ela oportuniza poder nas relações no campo, o que além de necessário nas relações de poder entre empresas, também tem um valor subjetivo, relativo ao prazer advindo do reconhecimento social. Mas existe outra dimensão do reconhecimento, mais de fundo ético do que instrumental, que é o reconhecimento por benefícios proporcionados às comunidades locais, ao desenvolvimento local etc. Por exemplo, é perceptível a satisfação dos atores com o fato da rede ter ampliado a capacidade deles absorverem a produção local e de, através disso, obterem reconhecimento social e político. Esta é mais uma dimensão do interesse que dá sentido à cooperação, a qual é abordada a seguir.

6.2.1.3 A rede como uma reserva de relações humanizadas

A expressão relações desumanizadas é utilizada nesta seção com o sentido atribuído por Marx quando definiu o fetichismo: “[...] uma relação social definida, estabelecida entre os homens, assume a forma fantasmagórica de uma relação entre coisas [...]. Chamo a isso de fetichismo” (MARX, 1999, p. 94).

Neste ponto a visão de Marx coincide com a de Weber. Este, referindo-se a uma tendência geral à racionalização e ao desencantamento das relações sociais mediante ao avanço do capitalismo, afirma que “[...] o mercado, em contraposição a todas as demais relações comunitárias que sempre pressupõem a confraternização pessoal e, na maioria das vezes, a consangüinidade, é estranho, já na raiz, a toda confraternização” (WEBER, 1991 *apud* ABRAMOVAY, 2004, p. 17).

Martins (2008, p., 63), partindo da mesma ideia, conclui que o homem está se desumanizando na medida em que “[...] está destruindo a natureza - ele que é um ser natural, biológico; alienando-se dos demais - ele que é um ser social; e tornando mercadoria seus produtos culturais - ele que é um ser simbólico”.

Observou-se no estudo de casos que as motivações dos atores para se dedicarem à organização vão além dos interesses econômicos e sociopolíticos. Ante a desumanização das relações nos mercados, os atores podem desfrutar no interior das redes de um espaço de práticas produtivas, sociais e culturais não mercantilizadas, onde o espírito solidário e a gratuidade sejam valorizados nas relações.

Nota-se que a competição, mesmo aquela que envolve atores próximos no espaço social, apesar de ser vista pelos pequenos comerciantes como natural e necessária, é também uma fonte de desconforto pelas contradições ético-morais que muitas vezes se expressam. Sócios da CNS relatam que antes da existência da rede, se necessitassem de alguma informação ou discutir algum problema relacionado aos seus negócios, não tinham com quem contar neste espaço social altamente disputado e tomado por desconfianças. Se alguém concordasse em fornecer alguma informação, havia sempre o risco desta não ser confiável, o que revela um processo de desumanização das relações nos mercados.

Porém a rede traz outras perspectivas de realizações para os atores nesta área: “[...] todos eram concorrentes e passaram a ser colegas. [...] não somos mais simplesmente uma rede de supermercados. Somos muito mais que isso. Somos parceiros e amigos” (sócio CNS). Surge, portanto, um espaço humanizado de relações, permeável ao afeto, onde se sobressaem os aspectos ético-morais.

A ética de visar o bem comum, por exemplo, mostra-se importante para os atores, servindo de estímulo ao comportamento cooperativo. Isto se revela quando colegas demonstram satisfação com as conquistas de parceiros, em especial daqueles que enfrentavam as situações mais complicadas nos seus negócios. “Houve melhoria da auto-estima e da vida dos parceiros, o que dá grande alegria e vontade de fazer mais [...] é a conquista de uma utopia, da união dos pequenos” (líder Rede Super).

Segue-se a isso o gosto demonstrado pelos atores em participar das atividades da organização. A rede demanda tempo dos sócios para participarem de reuniões, assembleias, entre outras, que, no caso da Rede Super, são três dias por semana de trabalho que os diretores (11 proprietários) precisam dedicar e um dia por mês para o restante dos sócios. A Unimercados e a CNS exigem um dia por semana da diretoria, sendo que na CNS ocorre ainda uma assembleia mensal com a participação de todos os sócios. Todos relatam que é

difícil faltar alguém nestes encontros. Além deste, ter se tornado um espaço privilegiado para a circulação de informações, os sócios também afirmam gostar do tipo de convivência mantida com os colegas: “É o horário onde o empresário relaxa [...] existe cooperação, transparência. Isto é gratificante” (sócio Unimercados). Os atores também revelam que participar tornou-se um costume: “quando não vamos, sentimos falta [...] eu venho de lá para conversar, trocar informação, porque eu gosto” (diretor CNS).

Por fim, a gratidão também importa para a fidelidade dos sócios à organização, por exemplo, repassando informações que lhes poderiam significar vantagens caso fossem retidas com eles: “[...] foi se criando uma filosofia onde há uma identificação profunda das pessoas com a organização e entre si [...] há muita gratidão à rede, de pessoas que fazem parte da rede e também de funcionários” (gerente Rede Super). Outra resposta direta a pergunta foi dada por um sócio recente desta rede: “[...] a rede me ajudou, agora eu ajudo a rede”, o que revela um sentido de reciprocidade nas ações.

Observando os casos concretos, uma primeira análise que se faz é de que apesar da tendência de racionalização, definida por Weber (1991; 2002) como relações baseadas em princípios impessoais, de cálculo racional, eficiência técnica e controle, o que se pode notar é que estes atores sentem necessidade subjetiva de preservar um espaço mais humanizado de relações ao menos com companheiros de organização.

Por todas essas questões, recordando Fligstein (2001a), é simplista afirmar que a participação dos indivíduos em organizações se deva unicamente ao comportamento otimizador de indivíduos racionais imbuídos do afã de reduzir custos de transação. As organizações existem por uma multiplicidade de sentidos que os atores dão a elas, o que explica muitas vezes a sua persistência e pujança nos mercados mesmo que outros tipos de empresas se mostrem mais racionais e eficientes em determinados contextos. Isto pode ser notado mesmo nos casos estudados ao se comparar a Rede Super com a rede CNS. A primeira, por ser uma empresa que possui proprietários e franqueados, julga-se mais racional e eficiente do que as organizações associativas (associações e cooperativas), onde a propriedade é social. No entanto em ambas se vê empenho análogo dos sócios para construí-las, o que está relacionado mais ao sentido que eles dão à sua organização do que à maior eficiência que por ventura uma possa ter na comparação com a outra.

Por fim, estes elementos poderiam parecer contraditórios com a teoria dos campos por poderem passar uma ideia de altruísmo e harmonia, enquanto os campos são espaços de relações de poder e conflitos. Mas não há contradição, primeiramente porque os grupos existem por serem formas dos atores se fortalecerem coletivamente nas relações de poder com

outras empresas do campo englobante (mercados locais). Se o objetivo é a defesa dos interesses dos parceiros de organização, espera-se que haja satisfação com as conquistas do grupo, em particular das pessoas que o integram, o que reforça a identidade de classe.

Quanto ao grupo (campo englobado), a reciprocidade, o companheirismo e a fidelidade à organização são condutas construídas historicamente e os atores se sentem confortáveis em adotá-las (tais condutas) pelo que significam em termos de aceitação no grupo, por razões morais e também por entenderem que isto dá fundamentos éticos para a organização. Todavia, isto não suprime a hierarquia e os conflitos de interesses, que são próprios dos campos, mas apenas definem os limites ético-morais e instrumentais das relações de cooperação. A reciprocidade, por exemplo, pela perspectiva teórica deste trabalho, não se caracteriza como um ato desinteressado, porque mesmo que o ator não busque um resultado exterior com suas ações, eles não agem de forma desinteressada, pois o interesse pode ser o de permanecer fiel à sua crença consciente no valor. Trata-se, portanto, de uma ação do tipo caracterizado por Weber (2002) como uma ação racional com relação a valores.

Conclui-se que as relações dentro de um grupo cooperativo, mais do que nos campos englobantes (os mercados), envolvem significados múltiplos, como foi visto anteriormente, e as gratificações são correspondentes aos significados, como amizade que é retribuída com amizade, mas isso não é contraditório com a noção de campo. Afinal não é porque o lastro ético-moral seja mais forte, ou que amizade, companheirismo e afeto importem nas relações, que deixará de existir hierarquia de poder, conflitos e dominação no campo. Simplesmente (o grupo) trata-se de um campo onde outros objetivos além daqueles que são valorizados nos mercados são buscados, e a conquista dos mesmos também dá sentido à participação no grupo.

6.2.2 O papel das instituições e das habilidades sociais na concretização das redes de cooperação

Vem-se postulando até aqui que não basta haver disposição e interesses comuns para que haja relações cooperativas e construção de grupos, ou classes. Para isto ocorrer é preciso que sejam criadas normas de conduta que tornem cooperativas as interações, além da necessidade de que haja habilidade para construir projetos com os quais os atores se identifiquem.

Nesta seção aprofunda-se os aspectos institucionais do processo de construção das redes, em especial aqueles que tenham o sentido de tornar as interações cooperativas e de harmonização de interesses, tendo em vista que a cooperação não é um processo espontâneo. Os atores precisam ser convencidos a cooperar e os atores socialmente hábeis cumprem um papel fundamental neste processo, dos quais dependem não apenas a instauração das coalizões, mas principalmente a manutenção das organizações. Tanto Bourdieu (2001) como Fligstein (2007) atribuem grande importância tanto às instituições como ao trabalho teórico e prático, essencialmente político, destes atores para a construção dos grupos e mesmo para a estruturação dos campos, como os mercados⁵.

6.2.2.1 O papel das instituições no alcance dos objetivos da rede

Fligstein (2007a) concorda com os neo-institucionalistas quanto ao papel das instituições na construção dos campos organizacionais, mas observa que elas precisam ser entendidas como construções sociais nestes espaços hierarquizados e permanentemente agitados pelas lutas entre os atores pelos capitais do campo. Nesta seção, ao se analisar as instituições, busca-se conhecer os motivos que às originaram, qual a sua finalidade, os problemas que elas envolvem e a prática dos atores na manipulação destas regras para manter o grupo.

6.2.2.1.1 Regras com finalidade de instrumentalizar a rede para que cumpra suas funções básicas

De forma sintética pode-se afirmar que grande parte do poder das redes passa pelo poder comercial (venda), pelo poder de compra e pela qualidade da gestão dos seus capitais, onde a informação tem papel decisivo. O principal desafio das lideranças é o de conseguirem fazer com que a rede seja capaz de acumular poder nestas três áreas, o que depende da

⁵ Bourdieu não fala exatamente em atores socialmente hábeis, mas quando trata da construção do capital social, sua abordagem sobre certos atores que são mais capazes do que outros para convencer os demais a cooperar consigo, assemelha-se muito ao tratamento dado por Fligstein (2007) sobre as habilidades sociais.

consistência da cooperação, de onde vem o seu principal recurso, que é o capital social. Isto passa principalmente por conseguirem que os atores não compitam entre si e que sejam fieis à organização. No momento em que a rede tiver instrumentos eficazes para conseguir isso, ela se fortalece e se torna interessante para os associados investirem seus capitais na organização em função dos retornos proporcionados.

O desafio passa, portanto, pela construção de regras que mitiguem a competição interna e coajam os sócios a serem fiéis à rede. Sem que haja fidelidade, entendida como a cooperação de cada ator para o projeto da organização, é impossível alcançar os resultados e sem isso a organização se inviabiliza.

A primeira regra criada tem o objetivo de impedir que haja competição interna. O princípio é o da divisão do mercado entre parceiros através da delimitação geográfica da área de cada um. Havia a constatação de que a proximidade geográfica excessiva levava inevitavelmente os parceiros a competirem entre si, o que se constituía em uma fonte de conflitos que feria princípios cooperativos da rede e prejudicava o alcance dos objetivos grupais. Além da construção teórica do princípio da não competição interna, foi criada uma norma prática. No caso da Rede Super, foi instituído um limite de distanciamento de 500 metros entre lojas. Já na CNS a distância é de 2 km em cidades com mais de 15.000 habitantes e em cidades pequenas, com até 2.000 habitantes, o limite é de apenas uma loja. Ao longo desta seção retoma-se a questão do princípio da não competição interna quando se trata da fidelidade dos sócios à organização.

Quanto ao trabalho para inibir oportunismos, uma série de exemplos referentes aos temas do poder comercial, poder de compra e das estratégias de competição ajudarão a entender o problema da fidelidade nas redes e as instituições criadas com a finalidade de incentivar este comportamento e, inversamente, inibir o oportunismo.

Grande parte do poder da rede se deve ao seu capital comercial, ou *poder de venda*. A escala de compras, que conta muito para o poder de barganha da rede, vem do seu volume de vendas. O mesmo é pequeno quando se trata do volume comercializado por uma lojinha de varejo (mercadinho) e se torna expressivo quando forem somadas as vendas de 60 lojas, que é o caso da Rede Super. Segundo seus dirigentes, com este número de lojas o volume de vendas da rede é maior do que todos os supermercados grandes do município de Santa Maria somados (Carrefour, Wal-Mart e dois outros grupos regionais). O projeto das redes, portanto, é de investir na capacitação de diretores e funcionários graduados, como os gerentes, e na capacidade técnica para recolher e processar informações pertinentes à construção de estratégias de marketing visando a potencialização das vendas das lojas. No que tange à

organização, o desafio é conseguir que os sócios cooperem participando das estratégias de vendas.

O *poder de compra* é a segunda dimensão do poder destas organizações, que está relacionada com a escala, amplitude da pauta de produtos comprados pela rede e pela continuidade do fluxo da demanda. A organização terá maior poder frente aos fornecedores quanto mais conseguir centralizar as compras e o sucesso neste propósito depende da capacidade de convencer os sócios a cooperar nesta ação coletiva. A estratégia é impedir que os vendedores comercializem diretamente para as lojas da rede. Considerando que as cinco redes existentes em Santa Maria e região somam mais de 140 lojas, o que representa uma fatia substancial dos mercados de alimentos nesta região, se tem uma ideia do problema que os vendedores passaram a enfrentar a partir do momento em que o pequeno varejo se organizou, o que vale também para os produtores de FLV. Isto depende de que os sócios das redes sejam convencidos a abrir mão de comprar por conta própria. Sem isso a rede tem seu poder reduzido significativamente, podendo, inclusive, perder sua razão de existir para os sócios.

A infidelidade é um problema sério enfrentado por qualquer cooperativa, pela tendência dos atores em querer aproveitar os benefícios do coletivo sem se disporem a fazer sacrifícios individuais. Um exemplo disso é comprar através da rede os produtos que eles têm dificuldade de adquirir por conta própria, especialmente os que são comprados diretamente da indústria (pela exigência de escala), e se abastecerem do restante diretamente com intermediários, os quais podem lhes oferecer vantagens em determinados momentos para tentar fixá-los como clientes, ou mesmo para tentar sabotar as redes, o que é comum. Os líderes das redes consideram que estas vantagens são ilusórias: “individualmente pode-se comprar bem uma vez, mas não sempre” (diretor Rede Super).

Em termos de capital comercial, a fidelidade exigida dos sócios é para que deleguem à rede o papel de negociar e comprar toda a pauta de produtos e que evitem comportamentos que possam afetar a credibilidade externa da organização. Isso porque, no geral, o que importa é a capacidade da rede para fazer escala e a sua credibilidade. Com respeito ao crédito, é evidente que a confiança externa é parte constituinte do capital simbólico de qualquer organização e é básica para os negócios. Por isso uma das primeiras exigências para que alguém possa associar-se às redes é que tenha o que os comerciantes chamam de “cadastro limpo”, ou seja, que não tenha problemas com títulos de débitos protestados, sonegação fiscal, pendências trabalhistas etc. Neste ponto as três redes se igualam. Segundo o gerente da rede Unimercados, “às vezes a empresa deixa de vender para a rede por causa de um sócio que foi mau pagador”. A Rede Super, para não correr riscos neste sentido, monitora regularmente o

cadastro de cada sócio, seja ele proprietário ou apenas franqueado. Problemas de cadastro não resolvidos geram a exclusão do sócio, segundo um dos líderes, pois “[...] os problemas de um não são individuais, porque afetam todos” (diretor Rede Super).

Quanto à escala, além do capital comercial (capacidade de venda das lojas), o desafio está em conseguir que todos participem das estratégias de compras. Na Rede Super a fidelidade ao sistema é uma exigência básica. “[...] tem que ter uma fidelidade no sistema, para dar volume em todo o mix, não só no produto de promoção” (gerente Rede Super). Porém não há regra formal quanto a isso.

Comprovou-se pelos depoimentos que os atores consideram tão vantajoso ser sócio desta rede que mesmo não havendo regras formais, ocorrem poucos problemas referentes à quebra de fidelidade nas compras. Segundo o gerente desta rede, é uma obrigação sua comprar melhor do que consegue um empresário individualmente, pelo poder da organização e a qualidade do conhecimento dos seus diretores e funcionários. Os sócios reconhecem isso, o que os leva a montarem suas lojas praticamente só com produtos da rede, complementando por fora do sistema apenas quando algum produto estiver em falta.

A rede CNS trabalha com a estratégia de construção de uma rede de fornecedores, os quais são selecionados considerando uma série de critérios que são interessantes para os varejistas associados, o que será apresentado em detalhes no capítulo seguinte. A moeda de troca oferecida pela rede, além da sua expressiva escala de compras, é a garantia de fidelidade aos produtos dos parceiros, ou seja, a garantia de que nas lojas da rede não serão comercializados outros produtos que não sejam os dos fornecedores parceiros (fornecedores selecionados e que contribuem financeiramente para a rede). Diante disso, a maior exigência em termos de fidelidade refere-se aos produtos dos parceiros. “[...] se você comprar de vendedor que não é parceiro, não ajuda, não colabora, está trabalhando contra a própria rede” (diretor CNS).

Nesta organização, então, há exigência formal de que as compras sejam realizadas pela rede, o que afirmam ser mais necessário no início, pois com o tempo isso se torna automático. “Então hoje ficou muito fácil, chega o vendedor e eu mando ele lá na rede. - Vai lá, marca um horário, deixa uma amostra, deixa preço e acerta com o gerente” (sócio CNS). Mas apesar da criação de regras formais para induzir a fidelidade, a aposta maior é no convencimento dos atores, mostrando a eles as vantagens de poderem contar com fornecedores parceiros e do compromisso que a rede tem com os mesmos, a fim de que não haja quebra de confiança: “[...] a gente obrigou todo mundo, o pessoal da rede não pode comprar por fora. [atualmente] 90% do que compramos é através da rede” (presidente CNS).

Consta que os problemas neste aspecto são pequenos e estão restritos a alguns sócios recentes, já que para estes é relativamente complicado abandonarem fornecedores com os quais entendem ter certas obrigações, às vezes de ordem moral.

Na Unimercados há regra formal, mas é restrita aos produtos de promoção. Segundo os diretores, todos são obrigados a comprar estes produtos dado que aquilo que for anunciado é exigido que todas as lojas tenham a disposição dos consumidores enquanto durar a promoção. Percebe-se que há um regramento bem restrito, porque no geral esta rede não tem ações voltadas a fidelizar os sócios, apesar de alguns entenderem que isso limita as possibilidades da organização vir a se tornar um ator coletivo mais forte: “[...] este é um objetivo que nós ainda não temos capacidade, nem conhecimento e consciência para fazer isso, fazer a compra em conjunto, de fato, via rede. Ainda são pouquíssimas as compras via rede” (líder Unimercados). Pelo exemplo desta rede, que não se trata de um caso isolado, pode-se perceber que aquilo que as outras duas redes conseguiram conquistar não é algo simples, pois os varejistas têm suas próprias redes de fornecedores, que são densas, e têm dificuldade para abandoná-las. Isso não ocorre sem que haja um trabalho forte de conscientização e regras que coajam os atores a mudarem suas condutas, o que é tão mais fácil quanto maiores forem os retornos que as redes proporcionarem aos capitais investidos pelos sócios.

A fidelidade é fundamental e ao mesmo tempo problemática na área da informação. Informação é poder, diz um *slogan* famoso da ainda atual era da informação. Entende-se que isso é verdade especialmente em se tratando de mercados, porque quanto maior for a qualidade e a confiabilidade das informações que uma empresa possuir sobre seus maiores fornecedores e das empresas concorrentes, mais eficazes poderão ser suas estratégias competitivas. Nesse caso, eficácia significa, antes de tudo, capacidade para antecipar movimentos dos concorrentes para poder contra-atacar com chances de sucesso.

Traduzindo isso para a vida concreta dos supermercados, pode-se pensar sobre a seguinte questão: até que ponto um supermercado pode combater uma ação (promoção, por exemplo) de um concorrente? Isto depende de que ele tenha informações sobre as condições de negociações que o concorrente conseguiu com o seu fornecedor, quanto tempo irá durar o seu estoque, se é possível conseguir condição semelhante com o fornecedor, entre outras informações. Se a condição que ele conseguiu do fornecedor é imbatível, ou se o seu estoque pode durar muito tempo, é claramente inviável tentar combatê-lo.

O desafio das redes está em conseguir as informações indispensáveis com a máxima credibilidade e no menor tempo possível para poderem tomar as melhores decisões sobre a

gestão dos seus capitais. Para isso lançam mão de uma série de instrumentos, com destaque para as redes sociais dos sócios e dos diretores e dos gerentes, o que foi visto na seção 5.1, que trata dos capitais, no ponto sobre o capital social.

O principal problema relacionado à informação no âmbito das redes é o uso das mesmas de forma oportunista para a obtenção de vantagens pessoais. Ocorre que estando a informação acessível a qualquer sócio, eles podem sentir-se tentados a utilizá-las em negociação que queiram fazer por fora da organização. O maior problema neste caso nem se refere ao fato de que a sua compra estará passando por fora da rede, mesmo que este também seja um problema, pelo que já foi discutido acima. O fato é que este comportamento oportunista do sócio cria o risco de que informações muito caras à rede sejam abertas para os concorrentes, o que pode, inclusive, tornar suas estratégias inúteis. Por isso a Rede Super prevê punições para o sócio que vazar informação, apesar de reconhecerem que o mais importante para que isso não ocorra é a consciência do sócio, que passa evidentemente pela internalização da norma.

As redes criam uma série de mecanismos institucionais com o objetivo de mitigar este problema. A Rede Super criou regras no que diz respeito à transparência. Segundo os diretores desta organização, a transparência sobre as condições dos negócios é exigida em razão de que estas informações são fundamentais e estratégicas para as negociações feitas pela rede e afirmam que há um comprometimento de todos com isso: “[...] criou-se uma conduta nos associados de informar. Quando o fornecedor oferece por um preço menor os franqueados me avisam” (gerente Rede Super). É trabalhada a ideia da reciprocidade. Além disso, a conscientização sobre a maior segurança que a rede dá aos negócios. Segundo o gerente, “[...] há o entendimento de que não adianta fazer um bom negócio hoje e quebrar a cara amanhã”.

Além das normas formais visando inibir esta forma de oportunismo, a Rede Super adota algumas políticas complementares, dentre as quais duas são bastante interessantes. A primeira refere-se à cobrança de participação dos sócios nas reuniões da rede, onde são convidados a apresentar as informações que possuem sobre negócios. Assim eles são expostos ao grupo, o que os constrange a serem transparentes, até por saberem que de alguma forma estão sendo vigiados e que o grupo não tolera o oportunismo.

A segunda política trata-se do direito do grupo de diretores de esconder informações (algumas) dos franqueados sobre preços e condições de negociação como prevenção ao uso oportunista e o vazamento para concorrentes. A rede conta com um sistema de compras informatizado e seguro, que funciona da seguinte forma. Em dias pré-estabelecidos os sócios recebem na tela do computador a lista dos produtos sobre os quais devem autorizar a compra.

A maioria dos produtos chega para os sócios com todas as informações abertas, mas alguns produtos, pelas razões apresentadas, não têm seus preços e outras características informados. Com isso, segundo os diretores, os pedidos terão que ser feitos “no escuro, baseados só na confiança”. Segundo estes diretores, os problemas de vazamento ocorrem principalmente com franquias novos, o que justifica a política de sonegar informações sobre negociações estratégicas. Isso funciona evidentemente porque é legitimado pelo conjunto dos sócios, por estarem convencidos do problema e de que esta medida se reverte em benefício do conjunto.

A CNS, por sua vez, tem uma característica institucional interessante, que é a de decidirem quase tudo o que se refere a negócios, em assembleias. Observou-se *in loco* que nestes encontros é dedicado longo tempo para os informes, que é o momento em que cada sócio é desafiado a repassar as informações de que dispõe. Pelo que se pode perceber através da observação, esta demonstra ser uma forma eficaz de coagi-los a serem transparentes, o que com o tempo acaba tornando-se hábito, da mesma forma que ocorre na Rede Super.

Além do processo de convencimento, na CNS apostam nas assembleias, que são frequentes, para inibir o oportunismo. Nelas é exposto tudo sobre as negociações, o que coage os parceiros a serem honestos, seja pelo exemplo de transparência dado pela diretoria e os líderes mais respeitados, ou pelo risco da exposição de atos oportunistas ao coletivo. Presenciou-se *in loco* que mesmo as decisões sobre assuntos aparentemente irrelevantes são levadas ao grupo para a tomada de decisão coletiva, ou mesmo para a simples informação, o que funciona para gerar confiança e coibir este oportunismo.

Na rede Unimercados também afirmam que os sócios não escondem informações da direção, mas nesta organização elas não são de grande utilidade, por suas deficiências já conhecidas, de não ter havido mudança na filosofia empresarial destes atores, os quais continuam olhando praticamente só para os seus negócios, sem se importar com os concorrentes e em se adaptar às mudanças nos mercados.

Após a apresentação dos dados empíricos cabe que se analise algumas questões a luz da teoria dos campos. Primeiramente, a rede é um campo e os atores buscam estabilidade, pois os resultados dependem disso. Se houver conflitos e estes não forem dirimidos, não há cooperação. Então é preciso construir a harmonia nas relações e para isso é necessário que haja uma estrutura de governança, ou uma hierarquia legitimada por todos. Também é preciso que haja uma concepção de controle, ou seja, uma leitura da realidade do grupo e do contexto onde se insere e um projeto com o qual todo o grupo se identifique e se disponha a cooperar para a sua construção. Fechando a tríade, estão as instituições, ou seja, as regras de conduta,

sem as quais não há harmonia nas interações, o que torna a organização instável, inviabilizando o projeto.

O estudo dos casos revelou que cada organização tem sua própria estrutura, com sua hierarquia e seus atores dominantes (os que lideram a rede), posição esta conquistada principalmente em virtude dos seus capitais cultural e econômico e por suas habilidades sociais. Algumas organizações, como é o caso da Rede Super, possuem um grupo dominante formado pelos proprietários (a maior parte dos parceiros são sócios não proprietários) e, por isso, há uma maior concentração de poder. Outras, como a rede CNS, que não possuem donos em virtude de serem associações, contam com uma estrutura onde o poder é mais distribuído, embora também haja hierarquia. Apesar destas diferenças, em ambos os casos tais estruturas são legitimadas por todos os participantes, o que é uma condição chave para que haja governança na rede.

Quanto à concepção de controle, Fligstein (2001) apresenta como sendo uma espécie de instituição dominante em um dado momento da vida das organizações que funciona como uma matriz de interpretação partilhada da realidade do grupo, bem como das questões que causam risco à estabilidade da organização e de como todos devem se comportar na organização para que os objetivos sejam alcançados. Quanto à interpretação da realidade, fica clara a crença na necessidade de que haja um alto grau de cooperação interna, por isso a competição entre sócios é de certa forma satanizada, chegando às vezes a assumir uma dimensão ético-moral, para que a organização se torne forte nas relações de força com outras empresas no campo englobante. A satanização da competição interna levou, como foi apresentado, à divisão do espaço geográfico para dirimir riscos do projeto ser colocado em xeque pelo risco dos possíveis conflitos entre parceiros vir a afetar a estabilidade da organização.

Quanto às normas criadas ou fomentadas principalmente pelas lideranças (atores socialmente hábeis) para tornar as interações cooperativas, elas são voltadas prioritariamente para incentivar a fidelidade à organização e a inibição do oportunismo. O primeiro aspecto da fidelidade é que esta é tanto mais fácil de ser conseguida quanto mais a cooperação com a rede for conveniente para os sócios, o que tem relação direta com o retorno que eles têm para os capitais investidos na organização. Mas o aspecto institucional é fundamental, por isso verifica-se uma série de regras formais, associadas a algumas táticas sociais, com o propósito de coagir os atores a não terem condutas oportunistas. No âmbito institucional, é criado na rede um ambiente condenatório, tanto do ponto de vista moral como normativo a este tipo de comportamento. Junta-se a isso táticas como a exposição dos sócios em reuniões e

assembleias para prestarem conta dos seus atos perante o grupo, o que os constringe a se comportarem em conformidade com a cultura deste espaço social.

Mas, só as regras são insuficientes. Prova disso é a política da Rede Super (legitimada por todos os atores) antes apresentada, de sonegar aos sócios algumas informações de negociações com fornecedores para evitar riscos de vazamento para os concorrentes. Conclui-se que a cooperação do sócio com o projeto da organização exige que esta corresponda às expectativas dos mesmos quanto aos retornos do capital investido, de normas formais e informais associadas a táticas visando constrangê-los a evitar condutas oportunistas, e ainda de políticas hábeis voltadas a reduzir os riscos de desvios que possam pôr em xeque a estabilidade da organização.

Tal análise mostra a rede como um campo com estrutura e cultura próprias, bem como atores ou grupos de atores dominantes que, através das instituições e das habilidades sociais, orientam as leituras da realidade, apontam caminhos e tudo isso mantém a organização estável e, por isso, forte nas relações travadas no campo englobante. Por outro lado, agrupamentos que não tenham atores beneficiados⁶ (dominantes), estrutura de governança, concepções de controle e instituições, não formam campos. Desta forma as interações são caóticas, o agrupamento não se torna uma organização e assim os projetos não se consolidam. De certa forma é isto que ocorre com a rede Unimercados e outras organizações que não se consolidam.

Por fim, a rede como um campo, pressiona os indivíduos a se comportarem de acordo com normas que limitam a sua liberdade. Já o *Homo oeconomicus*, por ser absolutamente livre e orientado apenas por sua racionalidade econômica, trabalharia com a rede no caso de trocas econômicas em que esta forma (via organização) resultasse no menor custo de transação e compraria por fora da organização quando isto se mostrasse mais eficiente. Porém a organização, que considera esta uma atitude oportunista, por suas normas de conduta, coage os atores a não agirem desta maneira. O fato é que se ele quer participar da rede, precisa respeitar as regras da organização. Mesmo nos mercados, seja comprando, vendendo ou empregando trabalhadores, as empresas são coagidas pelas instituições a comportarem-se de determinadas maneiras.

⁶ A forma como Fligstein (2001; 2007) se refere aos atores dominantes.

6.2.2.1.2 Instituições com a finalidade de legitimação interna da organização

Qualquer organização tem a sua hierarquia de poder e regras para orientar as interações e o seu funcionamento, mas a eficácia de tal estrutura depende da legitimação pelos atores que dela participam. Então, a eficácia depende de cooperação e esta depende de legitimação. Nota-se que no caso das redes a legitimação é tanto maior quanto maior for a sensação de que existe justiça e busca conjunta pelo bem comum do grupo. Nesta subseção são apresentados e discutidos alguns exemplos neste sentido.

Mesmo que uns atores tenham mais poder que outros, o que sempre ocorre dado que os campos são hierarquizados, é necessário que todos compreendam a importância de uma dada estrutura e que a legitimem. Em outras palavras, é preciso que haja harmonia entre ator e estrutura (rede), o que tem uma relação estreita com as regras tocantes aos direitos e obrigações dos parceiros. Sem isso as descontinuidades entre cooperação e oportunismo impedem os avanços grupais e individuais.

Nas três redes os entrevistados afirmam que todos os sócios têm as mesmas obrigações, seja quando o seu formato institucional é uma associação, como a Unimercados e a CNS, ou quando é uma empresa com vários sócios proprietários e sócios não proprietários. Cabe a todos o pagamento de um determinado valor mensal para a rede, denominado taxa de franquia, que tem números expressivos no caso da Rede Super (sem diferenciação entre proprietários e sócios comuns) e é significativamente mais baixo nas outras duas. A Unimercados e a CNS se permitem trabalhar com taxas de franquia de menor valor, em parte por receberem apoios financeiros dos seus fornecedores parceiros, cujos valores são expressivos no caso da CNS. Esta política traz algumas consequências para as redes, como a obrigação de comprar de quem as apoia financeiramente, mas às vezes isso é compensador, o que será analisado no capítulo seguinte.

As outras obrigações já foram discutidas anteriormente, como são os casos do cadastro limpo, da transparência, fidelidade, entre outras. Para as três redes, todos os sócios têm que cumprir com as mesmas obrigações. Para provar isso, diretores da Rede Super citam o exemplo de sócios proprietários que saíram da rede, um tendo sido excluído por não cumprir as exigências sobre o cadastro, e outro que se auto-excluiu por não ter disposição para atender a expectativa dos colegas de organização no que se refere à conduta de companheirismo.

Com relação aos direitos, da mesma forma, nas três redes é afirmado que não há distinção entre os sócios. Na CNS é trazida a questão do direito de voz e voto. Por ser uma

associação, todos têm direitos iguais, até para almejarem posições de direção: “[...] se o cara lá em Alecrim (pequeno município próximo a Santa Rosa) é associado, ele é tão dono quanto eu. Ele vai expor suas ideias na assembleia, vai votar em quem ele quiser para a diretoria, pode ser votado” (diretor CNS). Notou-se que nesta rede a participação dos sócios é muito valorizada. Para isso realizam muitas reuniões, chamadas de assembleias (nem sempre o são), com a participação da totalidade dos sócios. A participação é maciça e todos são chamados a opinar. “Tem um lá que faz um mês que entrou e chega na assembleia com uma ideia boa e apresenta na assembleia e todo mundo gosta” (líder CNS). Nas reuniões também é grande a participação dos que não integram a diretoria. Isso tem muito a ver com a baixa assimetria de poder existente nesta organização.

Os diretores da Rede Super ampliam a análise dos direitos. O principal trabalho da rede refere-se à compra dos produtos para o abastecimento das lojas, o que já foi discutido anteriormente. A central de distribuição pode entregar os produtos nas lojas, ou ela negocia com os fornecedores e estes entregam diretamente aos sócios. Tanto nestas operações logísticas, como nos preços dos produtos pagos pelos sócios à rede, o tratamento é totalmente igualitário, independente de serem sócios proprietários ou sócios não proprietários. A instituição da igualdade de direitos, segundo os líderes, além de ser justa é importante para manter o espírito de cooperação. Sua filosofia é de que “[...] tanto faz vender dez milhões ou um milhão de reais por ano, que é o mesmo peso, mesmo voto, mesma voz [...]. Nós não podemos ter pessoas, empresas diferentes, com influências diferentes, porque aí termina” (líder Rede Super).

Outra razão mais objetiva é de que o crescimento econômico dos sócios é fundamental para a rede, pois são eles que conferem poder à organização, pois quanto mais eles venderem, mais potencial comercial a rede adquire. E quanto mais fiéis eles forem à rede, o que depende do tratamento que recebem dela, maior será o capital comercial da mesma. Por isso o gerente comenta que também a situação dos que têm dificuldades interessa à organização. A questão dos interesses por trás das organizações aparece aqui de forma clara, o que não diminui a importância da dimensão ética, neste caso o senso de justiça presente nas ações.

Devido às particularidades do formato institucional, a questão da participação ganha uma dimensão diferente nesta rede. O discurso é de que todos são estimulados, mais do que isso, são cobrados a participar da rede, mas na prática os sócios proprietários da Rede Super se reúnem três vezes por semana para tratar dos negócios da rede, enquanto os sócios não proprietários só podem participar das reuniões um dia por semana. Mas na prática isso não

ocorre (participam efetivamente apenas de reuniões ampliadas bimensais), por não haver disposição dos sócios não proprietários para isso.

Nota-se uma clara assimetria de poder na rede em razão de nem todos serem sócios proprietários, o que limita o acesso destes a certas informações e ao processo de decisões. Porém esta estrutura hierárquica é legitimada também por estes sócios, por entenderem que ela é necessária para o bem do coletivo. O caso dos diretores sonegarem informações sobre negociações estratégicas para os sócios é um exemplo paradigmático de uma norma aparentemente não democrática que é legitimada por todos pelo entendimento de que ela ajuda a manter o sigilo e que isto beneficia o conjunto.

Provavelmente este tipo de norma não obteria legitimação em redes como a CNS, pelo seu ambiente institucional e pelo costume criado de sempre haver transparência total. As hierarquias e as instituições dependem, portanto, do processo de construção de cada espaço social, o que se incorpora na subjetividade dos atores. Isso vale tanto para um grupo, um movimento social ou um mercado, como explica Fligstein (2007a). Todos são espaços socialmente construídos, o que depende em grande parte do trabalho dos atores socialmente hábeis. Esta é a discussão deste último bloco.

Esta subseção traz elementos empíricos que ajudam a entender o processo de legitimação da estrutura e das regras das redes. Uma organização para funcionar precisa ter sua estrutura e instituições legitimadas pelos atores que a compõe. Cabe então que se entenda quais são os condicionantes sociais da legitimação.

As informações apresentadas podem ser divididas em dois conjuntos para a melhor compreensão: os atores têm interesse em que a organização seja estável para que funcione, atendendo assim aos seus objetivos de capitalização (capital cultural, comercial, financeiro etc.); eles também têm interesse em participar do jogo, o que adentra a área dos direitos (informação, participação em decisões, distribuição dos recursos etc.) e obrigações na organização.

Está claro que o atendimento dos interesses dos atores pela rede, apresentados na seção 5.2, é uma condição essencial para que eles legitimem a estrutura e as instituições da organização. Desta forma, se os atores avaliarem que esta condição é atendida satisfatoriamente, ao longo do tempo vai sendo consolidada a ideia de que o êxito neste propósito se deve àquela estrutura de governança com os seus líderes e hierarquia, àquela concepção de controle (matriz interpretativa da realidade e do caminho a seguir que é dominante) e o seu quadro institucional. A tendência é pela reprodução da estrutura, a menos

que haja uma crise na organização (frustração generalizada de expectativas), o que provocaria um questionamento da ordem vigente e a construção de outra.

Crises também podem surgir de contestações por atores que buscam mais espaço nas redes. Uma ideia forte da teoria dos campos é a de que os atores estando em um campo (uma rede ou qualquer outro espaço social) e o campo estando neles, incorporado aos *habitus*, se interessam em participar do jogo, em estruturar o espaço de forma que este venha a beneficiá-los e isso faz com que qualquer grupo conviva constantemente com conflitos. Cabe aos atores dominantes encontrar caminhos para que as disputas internas não desestabilizem a organização, o que é possível graças ao entendimento dos atores que integram o grupo de que a crise e a instabilidade são prejudiciais a todos.

As informações empíricas mostram que a questão da participação é pauta constante nas redes e pode-se notar que, sob a liderança dos atores dominantes, tentam construir estruturas as mais justas possíveis no que diz respeito à distribuição dos capitais (financeiro, cultural etc.) e à participação nas decisões. A construção de regras regulando estas questões está na base da instauração das redes e na sua manutenção, pois disso depende sua estabilidade e com ela, a geração dos capitais que todos estão buscando.

A estrutura e instituições das organizações, no entanto, diferenciam-se entre si. Notou-se nos casos estudados, por exemplo, que há diferenças entre as redes no que diz respeito à participação, sendo que umas são mais democráticas que as outras. Recuperando rapidamente estes elementos, na Rede Super, no que diz respeito aos direitos e deveres econômicos dos sócios, notou-se que há igualdade, ou seja, todos contribuem igualmente e os resultados da rede beneficiam a todos indistintamente. Conclui-se com isso que a rede é democrática no plano econômico.

Por outro lado não é verificada esta igualdade no que diz respeito à participação. Viu-se que esta rede conta com dois tipos de sócios: os sócios proprietários e os sócios não proprietários. Há uma distribuição desigual do capital cultural entre eles, dado que só os sócios proprietários participam de todas as atividades da organização (reuniões de estudo, administrativas e de negócios). Esta rede, portanto, não é tão democrática no aspecto político quanto é no econômico.

Já a rede CNS é igualmente democrática na distribuição dos benefícios quanto na participação, dado que o poder é menos concentrado. Mas também existe uma hierarquia, porque a distribuição do capital e das habilidades sociais é sempre desigual, e são os detentores da maior parcela do capital do grupo, que são líderes, que apontam o rumo da

organização, por exemplo, fazendo a agenda, o que será discutido na última seção deste capítulo.

O que explica a legitimação da estrutura e das instituições quando há cerceamento de participação? Os atores podem legitimá-la por diversas razões, como por confiança nos dirigentes, por valores (sentimentos de gratidão, por exemplo), por considerar que estruturada de outra forma não funcionaria etc. Em todos os casos, no entanto, depende das relações de poder e das habilidades dos líderes em convencer os demais a cooperar.

O fundamental para a legitimação, no entanto, é o balanço que os atores fazem entre o que querem (interesse) e o que podem, pois o grau de liberdade dos atores depende da sua posição estrutural e do quadro institucional da organização, que, por exemplo, rejeita ações oportunistas. Esta ideia encaixa-se na noção de razoabilidade das ações, de Bourdieu (2003). Na Rede Super, por exemplo, os atores que se associam com o objetivo de obter benefícios que viabilizem suas empresas e melhorem sua posição como empresário, aceita se submeter às regras da organização, como a que lhe limita o direito de acessar certas informações, e as legitimam. Por um lado eles são convencidos de que tais limites são importantes para que a rede tenha a estabilidade necessária para que possa gerar os capitais que lhe interessam e, por outro lado, sabem que para contestar tal *status quo*, precisam ter poder e fazê-lo dentro das regras do jogo.

Enquanto a organização estiver estável e alcançando o fim a que se propõe, que se refere ao faturamento econômico e ao poder nos varejos locais, os atores têm poucos motivos para contestá-la. Esta ideia é trabalhada pelos atores socialmente hábeis, que fazem a associação entre os resultados e a estrutura e normas institucionais da rede, o que é fundamental para a sua legitimação. Mas estruturas diferentes podem, da mesma forma, alcançar resultados semelhantes, como foi percebido nos casos estudados, onde a Rede Super é uma empresa com 11 sócios proprietários e 30 sócios não proprietários e a CNS, uma associação, com menor assimetria de poder. Como isso ocorre? É que cada organização tem uma estrutura própria, pois são os atores que dela participam que a estruturam, através de relações de poder, conflitos, crises e a procura de caminhos para a estabilização e assim sucessivamente. Por isso, na Rede Super, a concentração de poder na mão dos proprietários é vista como necessária para que haja estabilidade nas relações e que isso retorna em benefícios para todos. Já na CNS, a estrutura de poder legitimada é outra, com poder menos concentrado e com mais transparência e participação nas decisões. Há compreensão pelos atores de que o êxito da organização decorre dessa estrutura, por isso a legitimam.

A rede Unimercados, por fim, é o exemplo de uma organização em crise e isto a impede de produzir os benefícios almejados pelos sócios. Pela argumentação que se vem desenvolvendo, ela ainda não se constitui como um campo, porque não tem atores dominantes e, por isso, não conta com estrutura de governança, concepção de controle e um quadro institucional que coaja os sócios a agirem cooperativamente. Trata-se então de um agrupamento, não um grupo estruturado e isso, em síntese, explica o insucesso de redes como esta em gerar os capitais que interessam a pequenos comerciantes varejistas com *habitus* do varejo moderno.

6.2.2.1.3 Valores facilitadores da cooperação

É um tanto difícil tratar separadamente regras formais de regras culturais, até porque as regras formais com o tempo incorporam-se aos *habitus*, tornando-se valores e costumes. Todavia cabe ainda que se analise algumas destas regras informais que demonstram ter papel decisivo para o desenvolvimento do poder das redes.

Sabe-se que as regras formais foram incorporadas aos *habitus* quando elas se tornam valores e costumes. Quando um sócio novo ingressa em uma rede, o normal é ele se orientar pelas regras formais e procurar imitar a conduta dos colegas que ele supõe saberem o que estão fazendo. Com o tempo tais normas são incorporadas aos *habitus* e as práticas produzidas tornam-se cada vez mais conformes com a cultura do grupo.

Vários posicionamentos dos entrevistados foram no sentido de que apesar das normas formais serem importantes, mais vale a consciência dos parceiros, entendida como a internalização da estrutura e das normas do grupo. Ao falar em consciência eles se referem também a sensatez dos sócios em suas ações em relação à organização, pelas vantagens objetivas que eles mesmos terão se agirem desta forma. Por outro lado, revelam que dentro da rede também agem com base em valores, como lealdade e espírito de companheirismo e isto os compele a agir em favor do coletivo. Estes líderes acreditam ainda que os atores se acostumam ao comportamento cooperativo e o tempo de participação na rede contribui para isso.

As regras formais são importantes e estão presentes nos documentos das redes, porém precisam ser incorporadas como valores, conforme este depoimento: “É exigido em todas as

reuniões, mas já virou uma conduta [...] apesar de brigarmos às vezes, no final todos saem abraçados porque têm consciência de que uns precisam dos outros” (diretor Rede Super).

Entende-se o espírito do companheirismo como uma instituição, pela importância que ele tem para a disposição dos atores para agir cooperativamente com seus parceiros de grupo. Quando o comportamento esperado em uma organização é o de companheirismo, se algum ator agir de forma oportunista, não só o seu comportamento, mas ele próprio sofrerá rejeição. Estando este valor incorporado, ele funciona como um autocontrole contra ações oportunistas. Companheirismo é, portanto, uma conduta chave para a aceitação no grupo e quem não a incorpora como um valor acaba se auto-excluindo. Diretores da Rede Super entendem que a existência de atores querendo tirar vantagem pessoal da rede, deixando o grupo em segundo plano, é o problema principal da maioria das redes que fracassam.

Nesta rede é dado o exemplo de empresários que por serem os mais capitalizados poderiam aproveitar as informações que obtêm através da rede em benefício próprio, mas o que ocorre é o contrário: “[...] a gente se abraçou. Os mais fortes poderiam puxar negócios para si, mas são os que mais agem pensando no grupo” (diretor Rede Super). Outros valores importantes em uma organização baseada em relações cooperativas referem-se à honestidade e à lealdade, que são ao mesmo tempo expressão e indutores do companheirismo.

Gratidão também aparece como um valor importante para o fortalecimento da cooperação: “[...] a rede me fortaleceu, agora eu fortaleço a rede”, diz um sócio da Rede Super, demonstrando valer a pena para a organização apoiar os parceiros, pois estes retribuirão. Cultivando o espírito de reciprocidade a rede consegue que todos cooperem, pois confiam que ajudando os outros hoje poderão também ser ajudados no futuro. Portanto, por traz da reciprocidade está presente o interesse.

A institucionalização destes comportamentos nas redes é de suma importância, o que se confirmou em repetidos depoimentos afirmando que é graças a estes valores que as redes têm credibilidade junto aos pequenos comerciantes varejistas, que os leva a se interessarem em associar-se a ela, a cooperar e se empenhar pelo coletivo (diretor CNS).

A cooperação exige, portanto, mais do que instituições formais, pois a superação do individualismo precisa ocorrer também no nível da consciência, não apenas por coação externa. Condutas cooperativas baseiam-se na construção do *habitus* cooperativo, cuja essência está na incorporação da ideia da necessidade de cooperar internamente para poder competir de forma consistente no campo englobante. Mas não só isso. É preciso também incorporar valores que favoreçam a solidariedade social, como companheirismo, lealdade, generosidade e gratidão.

Corroborar este argumento a avaliação de líderes de que muitas organizações não são bem sucedidas por carecerem de alguns valores facilitadores da cooperação, como os mencionados acima. “[...] muitos (atores criadores de redes) copiam os procedimentos, mas não os homens, em seu caráter e valores” (líder Rede Super). O entrevistado está afirmando que alguns valores geradores de confiança são fundamentais para que as organizações que dependem de cooperação alcancem seus fins. Isto indica também que apenas expectativas de resultados externos, como retornos econômicos e de reconhecimento social, entre outros, não são suficientes para que as condutas tornem-se cooperativas. É verdade que estas organizações precisam trabalhar sobre as questões operacionais (gestão dos capitais) e institucionais e é comum em momentos de maior incerteza elas copiarem procedimentos de outras organizações. No entanto isso é insuficiente, pois a cooperação depende de confiança e esta se assenta também sobre valores.

Os elementos empíricos apresentados nesta subseção agrupam-se na categoria analítica confiança. Tem-se afirmado que o principal capital da rede é o capital social e agora se acrescenta que este capital se funda em relações pessoais baseadas em confiança. Na rede os atores passam procuração (não formal) aos diretores permitindo que estes utilizem os seus capitais nas relações da rede nos mercados, o que só é possível se existir confiança. Mas como a confiança é gerada? Como se vem afirmando, a confiança é uma construção social e cada grupo tem o seu processo. Em alguns grupos, como se pode observar na rede CNS importam, inclusive, valores religiosos tocantes à solidariedade social. Isto porque a estruturação da rede não ocorre paralelamente à vida social dos atores, da visão de mundo que eles têm, dos princípios morais e éticos que eles acreditam que devam orientar as relações etc. Tomando a liberdade de adaptar para o contexto que está sendo analisado a frase de Abramovay (2009): “[...] o mercado está na sociedade tanto quanto a sociedade está no mercado”, afirma-se que a rede está no ator tanto quanto o ator está na rede, por isso os valores do ator passam a ser valores do grupo.

A geração de confiança envolve as questões estruturais e institucionais discutidas na subseção anterior e mais as relativas a valores, tratadas empiricamente acima. Nota-se que honestidade, lealdade, espírito de companheirismo, são valores importantes para a reputação do ator. Portanto, para que ele conquiste a confiança na rede, necessita mais do que respeitar as regras formais. Verifica-se empiricamente que nas redes, atitudes como esconder informações ou ter atitudes oportunistas, mesmo que não existam regras formais a este respeito, quebra a confiança no grupo. Por outro lado, ter atitudes que demonstrem espírito de companheirismo, como abrir mão de benefícios pessoais (uso de informação estratégica,

comprar por conta etc.) em prol do coletivo, apoiar financeiramente um colega em dificuldades, entre outras condutas similares, eleva a reputação do ator perante o seu grupo. O grupo, desta forma, controla e seleciona os atores, e vai se constituindo como uma rede de confiança, na conceituação de Ferrary (2003), ou capital social. Os líderes das redes o são pelo seu capital econômico e cultural e por suas habilidades sociais, mas também pelo seu capital moral. A confiança que o grupo deposita neles depende muito deste capital, da mesma forma que a quebra da confiança o leva a perder o capital social com o qual contava.

Ao longo desta subseção sobre o papel das instituições para o fortalecimento da cooperação, em diversos momentos tocou-se nas habilidades sociais que certos atores têm para liderar a construção das redes, como é o caso destacado acima sobre a conquista da confiança através de seus atributos morais. Ressalta-se, porém, que eles agem não necessariamente com base em valores (ação racional com relação a valores). Todavia, são hábeis em jogar com as instituições importantes para os seus colegas a fim de manter o grupo estável e focado nos objetivos, o que pode levá-los a acentuar valores, como os discutidos na subseção a respeito do processo de fortalecimento das relações de cooperação do grupo. A forma como fazem isso é discutida na subseção seguinte.

6.2.2.2 Habilidades sociais: o trabalho de atores estratégicos na construção das redes de cooperação

A teoria das habilidades sociais concebe que os indivíduos precisam ser convencidos a cooperar, porque um grupo funciona na forma de um campo, onde as interações são relações de poder, os interesses às vezes são divergentes e os conflitos podem gerar crises, como estas também podem ser provocadas por eventos externos, pondo a organização em risco. De fato a estabilidade de um grupo é sempre provisória e cabe aos atores socialmente hábeis, manejando os capitais e as regras, encontrarem caminhos que possibilitem a superação das crises a fim de preservar a estabilidade.

Em diversos momentos ao longo do texto foi salientado que o objetivo dos atores construtores de redes é o de conseguir que os parceiros cooperem internamente, para o que é fundamental os sócios terem consciência sobre os benefícios deste comportamento, das regras formais e dos valores. Mas os atores socialmente hábeis sabem que isso é insuficiente, principalmente em momentos de crise. Nestas situações é preciso reconstruir a identidade,

encontrar novos pontos de convergência, construir novos arranjos institucionais adaptados à nova circunstância a fim de dirimir os conflitos, criando assim base para que a organização se estabilize e se fortaleça. Foi isso que ocorreu, por exemplo, quando a Rede Super foi criada. O entendimento de que esta não deveria funcionar ao modo de uma associação, traduziu-se em uma institucionalidade adequada a esta circunstância, criando condições para que a rede pudesse ser instaurada. Já no caso da CNS, o arranjo institucional que estabilizou as relações e permitiu a criação da rede foi o de uma associação, que se trata de um tipo de organização fundada sobre uma perspectiva associativista.

Nota-se que além de identidade e interesses comuns entre os atores, a construção e estabilidade dos grupos também depende de processos de construção de arranjos institucionais que regulem as interações entre os mesmos. E cada organização é singular, pois as circunstâncias da vida social (local, momento histórico, características dos atores), sob o tratamento hábil de alguns atores, são o substrato das instituições e organizações (também dos mercados e outros espaços sociais que funcionam na forma de campos).

Os atores socialmente hábeis são competentes em interpretar a realidade e traduzi-la para o grupo. Eles também são hábeis em criar alternativas, bem como, utilizando os recursos (capitais) e as instituições da organização, em convencer o grupo a seguir aquele caminho. Segundo Bourdieu (2004) e Fligstein (2007), alguns atores são mais hábeis do que outros em fazê-lo, de modo a utilizá-las (instituições) em seu favor para reforçar posições e proposições, orientando assim os caminhos a serem seguidos pelo grupo. A forma como estes atores jogam com as instituições objetivando unir e estabilizar o grupo, para que os projetos possam ser viabilizados é o que será analisado nesta subseção.

Nas duas partes iniciais do capítulo buscou-se compreender as razões que levam os atores a cooperar com a organização, passando procuração aos diretores e gerentes para estes disporem dos seus recursos (capitais), o que forma o capital social destes atores. Eles o fazem por ter interesses nos retornos que a organização pode dar aos capitais investidos e porque acreditam (legitimam) no quadro institucional da rede, por considerá-lo adequado para estabilizar as relações entre os membros eles, favorecendo assim o fortalecimento da rede (e deles próprios) nos mercados locais.

Em síntese, os atores socialmente hábeis trabalham sobre uma questão que é básica para o êxito da organização, que é a estabilização das relações⁷. Se a organização estiver em

⁷ Nos mercados, os atores hábeis buscam estabilizar as relações da organização com fornecedores. Eles também trabalham para estabilizar as relações com alguns concorrentes, propondo coalizões como, por exemplo, as para dividir o mercado.

crise causada por queda nos retornos econômicos, estes atores propõem interpretações para o problema, propõem caminhos alternativos, motivam os outros a se interessarem por determinadas questões, propõem mudanças nas instituições, se for o caso, e tentam conseguir a cooperação do grupo para novos projetos, o que é crucial para transformar a situação. A CNS, por exemplo, passou por inúmeros momentos de dificuldades antes de se consolidar como rede, mas os atores socialmente hábeis desta organização sempre buscaram alternativas para manter o grupo animado, voltadas principalmente a não comprometer a ação coletiva. “[...] quando acreditamos em algo, buscamos os caminhos e a realização é certa” (diretor CNS). Acreditar e realizar em conjunto implica em construir uma identidade e interesses comuns. Na rede há atores que conseguem realizar este trabalho.

Exemplos disso são as já mencionadas iniciativas de criar o sistema mesa redonda (sistema de compras coletivas que fortalecia o grupo frente aos vendedores), buscar a consultoria da UNIJUI e Programa Redes de Cooperação para poderem estruturar o grupo como uma rede de varejo, investir na construção de parcerias com fornecedores da indústria e do atacado. Em todas estas ações percebe-se o trabalho destes atores, propondo caminhos para superar as crises internas, preservando com isso a estabilidade do coletivo, propondo agendas, para a construção de coalizões nos mercados para mexer nas relações de poder, entre outras ações estratégicas no nível da rede e do campo englobante.

Além das habilidades para a mediação de conflitos internos, estes atores também se sobressaem quanto se trata de antecipar situações relacionadas a negócios, pelo conhecimento que possuem dos mercados (suas instituições e arquitetura). Neste caso usam suas habilidades para unir o grupo em torno de algum posicionamento estratégico no campo, como o desenvolvimento de ações contra oponentes. Os depoimentos corroboram isso: “todos nós nos respeitamos, mas têm uns que são mais respeitados, isso em todas as organizações é assim” (diretor Rede Super).

Quanto às táticas, se a crise estiver relacionada a conflitos de interesses, eles trabalham para (re)unir o grupo, produzindo histórias e uma retórica que apele à identidade, a interesses, com o objetivo de induzir a cooperação. Eles, portanto, precisam trabalhar de forma permanente no grupo a ideia de que sozinhos são fracos. O discurso procura relacionar a realização do interesse individual, como o aumento das vendas e a melhoria nas operações de compra, com a força da aliança entre parceiros. “Esta corrente só funciona se todos os elos estiverem unidos [...] na verdade, o (empresário) que vende mais depende do que vende menos” (líder Rede Super). Outro elemento do discurso relaciona-se à compensação futura. Eles procuram convencer os parceiros de que tudo que é bom para a organização é bom para o

sócio, mesmo que isso não ocorra imediatamente. “Às vezes o cara coopera com a rede mesmo não sendo muito bom para si, mas porque é importante para a rede naquele momento” (líder CNS). Estes conceitos são construídos e os líderes salientam a importância da formação (educação) na construção dos mesmos, o que vem a reforçar a consciência cooperativa. “Há doze anos é trabalhada a consciência associativista, [que se concretiza] quando os atores deixam de se ver como concorrentes e passam a ser parceiros” (líder Rede Super).

Se a crise estiver relacionada à dificuldade do avanço de projetos em virtude da inércia institucional, eles forçam os limites das instituições no sentido de transformá-las, mas sempre com o devido cuidado de não ultrapassar os limites, pondo sua reputação em risco, pois isso significaria perda do poder conseguido com o capital social que ele maneja. Estes atores, portanto, precisam contar com o reconhecimento do grupo, pois disso depende o seu poder. Sua paciência e perseverança para construir coalizões, junto com sua dedicação à organização, é crucial para que sejam vistos como atores que se doam (são companheiros, leais etc.) ao coletivo e, por conseguinte, para conquistarem reconhecimento e confiança no grupo: “[...] algumas pessoas puxam a frente, têm maior liderança, [o que] não quer dizer que as outras sejam menos importantes” (líder CNS). Mas fundamentalmente, o conhecimento que estes atores têm no grupo e nos mercados em que a organização participa é fundamental aos seus propósitos de serem reconhecidos como líderes legítimos para coordenar a organização.

Faz parte da tática de ação, o trabalho de construção da identidade do grupo, no caso, de se reconhecerem no pequeno varejo e dentro desta categoria, distinguindo-se como grupo organizado em defesa dos seus interesses e interessado ainda em se fortalecer frente aos fornecedores e concorrentes. Além disso, trabalham pela manutenção da confiança de que, coletivamente, podem desafiar os dominantes, pela mediação do campo, influenciando na estruturação dos mercados locais tanto através dos preços como das regras e arquitetura (mitigando a concentração etc.).

Na rede CNS observou-se que um tipo de ação muito interessante taticamente para a construção da identidade é a agregação dos pequenos comerciantes da rede, através de promoções grandiosas (no contexto local), com sorteio de casas e automóveis entre os clientes das lojas da rede, promovidas pela organização. Elas acontecem nos finais de ano, mas mobilizam de forma permanente, com atividades culturais e religiosas relacionadas à rede, em todas as cidades onde esta tem lojas. “[...] no ano passado os encontros com as bandas (musicais), as carreatas, tornou mais familiar esta coisa”, afirma um sócio da CNS, ressaltando o efeito destas ações para a união do grupo e para a identificação dos sócios com a organização.

O estudo do papel destes atores nas redes indica que trabalham com dois objetivos: manter o grupo unido e fazê-lo avançar. Percebe-se a importância do seu trabalho em questões consideradas importantes pelos sócios: a) o estabelecimento do direito de propriedade, que é diferente se a organização for uma associação ou uma empresa com proprietários e franqueados; b) a estrutura de governança, que dispõem sobre poder (hierarquia), participação e o processo de tomada de decisões; c) o estabelecimento de um processo racional nos negócios, onde conta muito a competência administrativa e negocial, a tecnologia (informatização do setor de compras etc.), decisões negociais baseadas em análises fundamentadas em pesquisa, cálculo de custos e logística, entre outros.

6.2.2.2.1 O estabelecimento do direito de propriedade

A Rede Super, como foi explicado anteriormente, é uma rede que conta com sócios proprietários e sócios não proprietários. Todos são franqueados e possuem direitos e deveres semelhantes, porém a escolha por este modelo ocorreu dentro de um processo de estabilização institucional. A retórica de um líder da rede demonstra ter sido ele que identificou que as indefinições sobre as questões da propriedade e do poder impediam a união do grupo para a criação da rede, processo este que se arrastava há mais de um ano. Este ator estratégico, interpretando o dilema como estando situado na preocupação partilhada por vários atores de que uma empresa não poderia funcionar sem que tivesse donos que cuidassem dela, propôs o formato com o qual houve concordância, permitindo que o processo de construção avançasse. Este grupo, por conseguinte, vê como indispensável que a rede tenha proprietários e hierarquia, e uma diretoria que tome decisões. Ao posicionarem-se desta forma, também estão criticando implicitamente as redes que têm formato de cooperativa, por entenderem que nestas, não havendo donos, não há quem se responsabilize.

É uma associação onde todos são donos. [...] a gente é uma associação mesmo. É diferente, desde o estatuto. [...] quando não se é dono não se tem voz ativa. [...] Isso faz com que os nossos associados se preocupem mais e trabalhem mais em prol da rede [...] E isso faz com que a gente se sinta melhor.

Direito de propriedade, como qualquer instituição, assume importância e sentidos diferentes de uma organização para outra (também mudam no tempo). Na rede CNS os atores

estratégicos trabalharam ao longo de vários anos sempre construindo a ideia de uma organização sem diferenças em termos de propriedade entre os sócios. O resultado foi a criação de uma associação que funciona mesmo sendo pública (de todos os sócios igualmente)

6.2.2.2.2 Exercício do poder

A Rede Super abrange o grupo de proprietários, formado por 11 empresários, mais 34 sócios não proprietários (franqueados). No grupo de proprietários o princípio básico é o equilíbrio: “se alguém achar que pode mais porque tem mais (poder econômico), não funciona, termina” (diretor Rede Super). Notou-se que aqueles que são reconhecidos pelo grupo como líderes, ou atores estratégicos, pela perspectiva deste estudo, são os mais preocupados com a preservação deste princípio.

Quanto aos franqueados não proprietários, estes legitimam a estrutura principalmente porque ela atende aos seus interesses, bem como os seus direitos de receberem tratamento análogo aos proprietários. Na rede como um todo há o entendimento consolidado de que os franqueados não proprietários devam sentir-se bem, porque a organização depende deles tanto quanto dos proprietários, revelando o interesse por detrás da instituição do direito.

Na rede CNS também existe a ideia do equilíbrio de poder, porém abrange toda a associação. A rede conta com um gerente, o qual é um ex-supermercadista muito respeitado na associação, que é visto como um líder. Trata-se notadamente de um ator estratégico muito hábil, que valoriza as instituições da diretoria e assembleia, prestigiando o processo participativo institucionalizado. Ele se reúne com a diretoria com frequência semanal para tratar majoritariamente de negócios. Tendo em vista que o equilíbrio do poder é algo muito valorizado por toda a associação, foi instituída a limitação do poder da diretoria e gerência. O papel destes restringe-se a reunião das informações e análise, cabendo ao grupo tomar as decisões, nas reuniões semanais de diretoria e nas assembleias mensais (anotações de observações em reuniões e assembleia).

Mas por trás disso evidentemente o gerente e alguns líderes, normalmente exercendo o papel de diretores, são centrais na estrutura de governança, por seu capital econômico, cultural e moral, além das habilidades sociais. Ocupando tais postos eles são centros de rede, e assim têm acesso privilegiado às informações, que necessariamente passam por eles. Isto é decisivo para que possam propor as melhores formas de gestão dos capitais da rede, bem

como para definirem agendas (temas e parâmetros de discussão) das suas redes. Em se tratando de campos englobantes, eles também buscam ser centros de rede para desta forma poderem construir as agendas de múltiplos grupos parceiros e para com isso construírem na prática as coalizões.

Os informantes relatam que eles apresentam os temas das discussões, “de forma tranqüila” (sem pressão) e o grupo acompanha, demonstrando existir habilidade para a condução. Um exemplo é o fato dos sócios serem forçados a abandonar seus fornecedores tradicionais para se dedicarem exclusivamente aos fornecedores parceiros da rede: “[...] não, agora tu vai comprar via rede, vai negociar com fulano, não vai mais negociar com o outro [...] então a gente só consegue isso porque a nossa rede hoje tem respeitabilidade” (presidente CNS). Isto é conseguido principalmente pela habilidade presente na proposição do tema, na condução do debate e na execução da política, com persuasão teórica e prática, não avançando além dos limites institucionais, e com paciência para que o convencimento aconteça.

Ainda sobre a questão do poder, as três redes compartilham o entendimento de que é importante que todos os sócios tenham tamanhos similares. Na CNS atribuem a isso parte do sucesso da rede em termos de espírito de cooperação e confiança: “[...] na realidade, todos somos bolicheiros iguais, gente simples”, diz um líder desta rede, sugerindo que a identidade é importante para o andamento de um grupo.

6.2.2.2.3 Sistema de tomada de decisões

O sistema de tomada de decisões pode ser mais ou menos democrático, como se viu na subseção anterior (5.2.2). É uma questão que passa pela sua legitimação e os atores hábeis sabem como conduzir o processo para isso. Na Rede Super, os diretores, que são todos os proprietários, tomam as decisões estratégicas em reuniões a cada dois dias. Havendo divergências as decisões ocorrem por votação, com os derrotados aceitando com tranqüilidade o resultado: “[...] cada um tinha a sua mentalidade e o pessoal teve que abrir mão do orgulho, aceitar algumas decisões com as quais não concordavam” (diretor Rede Super).

Com relação aos não proprietários, apesar de haver incentivo para que participem da rede, nem todas as informações são disponibilizadas e a participação nas decisões é limitada. Eles podem participar em uma das três reuniões semanais e de uma reunião bimensal, que na prática é a que eles participam, mas é uma reunião mais para circulação de informações e

prestação de contas do que de negócios. Algumas informações sobre as negociações não são abertas aos franqueados não proprietários, como forma de preservação do sigilo de informações estratégicas, o que é legitimado na rede pelas razões já discutidas na subseção 5.2.2. Além do aspecto institucional, os atores socialmente hábeis, em grande medida, utilizam táticas retóricas que apelam a identidade, a interesses dos atores. Também é utilizada a retórica do risco (de sofrer ação de concorrentes, ou desestabilização do grupo), argumentando que o sentido desta política é o desenvolver ações contra os oponentes. Portanto, este não deixa de ser um processo de dominação que envolve normas de conduta, relações de poder em um espaço estruturado e a habilidade que alguns atores possuem de convencer os demais sobre a imprescindibilidade da política, que não é a única com tal característica.

Na CNS, ao contrário, todas as decisões passam por assembleia, dado que o processo participativo é institucionalizado nesta rede. “O normal é passar tudo para o grande grupo para ser discutido. Tudo que é decidido consta na ata” (diretor CNS). Segundo o mesmo, este processo gera confiança dos associados na idoneidade da organização. “Hoje não tem como ter corrupção, pois tudo vai para assembleia. Toda a segunda-feira tem reunião”. Além disso, o processo participativo também obriga cada um a ser responsável pelas decisões tomadas por todos: “[...] ninguém pode reclamar - ah, eu me embuchei com tal produto que eu não queria e vocês me empurraram goela abaixo” (diretor CNS).

6.2.2.2.4 Obtenção de resultado

Os resultados alcançados (econômicos, comerciais etc.) são de grande importância para a estabilidade da organização. Notou-se que na medida em que a racionalização do processo administrativo avança, maior é a satisfação dos sócios com a organização e mais a estrutura hierárquica e institucional é legitimada. O avanço no estabelecimento de processos racionais nos negócios é perceptível nas redes, que se materializa em investimentos na capacitação administrativa e comercial dos diretores e funcionários, em tecnologia (informatização do setor de compras, etc.), bem como em condutas de administração dos negócios baseadas em análises fundamentadas em pesquisa, cálculo de custos e logística, entre outros.

Na Rede Super foi criado um qualificado sistema de suporte para as negociações. Ela organiza-se como uma central de negócios, composta por uma CD e 60 funcionários: um coordenador de negócios com dois assessores e muitos operadores (digitadores, depósito, motoristas etc.). Os 11 proprietários se reúnem com o coordenador de negócios (gerente) para tomar as decisões. Por um sistema informatizado, seguro, a CD e os 45 franqueados comunicam-se. A rede disponibiliza as informações e os sócios fazem os pedidos. As informações são “filtradas” pelos proprietários e as decisões são tomadas de forma colegiada, o que, segundo eles, dá certeza de que as decisões são as mais acertadas. “A rede tem um repertório de táticas de negociação com fornecedores com o intuito de sempre conseguir fazer os melhores negócios” (gerente Rede Super).

Além disso, a direção é interessada e atenta e a rede tem capacidade para reagir com força e rapidez quando os grandes concorrentes tentam retirar vantagens dela. No caso dos FLV (FLV), a rede foi em busca de novas fontes produtoras, para evitar depender de atacadistas.

Na rede CNS, assim como na Rede Super, há total confiança na “estrutura de negócios” da rede quanto a sua capacidade de negociação: “hoje existe confiança de que a rede sempre busca os melhores negócios. Além dos melhores produtos e preços, consegue mais e mais apoios dos fornecedores” (sócio CNS).

Quanto às razões que levam à competência da rede para realizar negócios, considera-se que a principal refere-se à confiança existente no trabalho dos gerentes e no sistema de negócios. Por outro lado, há confiança por tudo que foi apresentado anteriormente, onde se sobressai a habilidade que alguns atores tem de tornar a cooperação algo concreto e duradouro, por saberem como instaurar e manter nos colegas a identificação entre si e com o grupo, a disposição para a ação coletiva, a harmonização de interesses, projetos agregadores e o espírito cooperativo. E as instituições são reflexo deste processo.

Conclui-se o capítulo com a constatação de que as redes são tanto mais fortes nos mercados locais quanto mais extensas forem e quanto mais conseguirem a cooperação dos atores participantes, pois a força fundamental se origina no capital social. A cooperação, porém, envolve a satisfação de interesses múltiplos, a estabilidade nas relações proveniente de uma estrutura e um quadro institucional legitimado pelo conjunto e, por fim, à presença de atores socialmente hábeis em encontrar caminhos que mantenham o grupo unido e confiante no poder que a organização tem no campo.

7 A PARTICIPAÇÃO DAS REDES NA CONSTRUÇÃO DOS MERCADOS

Nos capítulos anteriores analisou-se o processo de construção do ator coletivo, ou as redes de cooperação de pequenos comerciantes varejistas, quando se concluiu que as motivações dos atores estão nas pressões que o campo exerce sobre eles; na incorporação da cultura da economia de mercado (e da racionalidade com relação a fins) ao *habitus* destes comerciantes, o que os faz se interessarem cada vez mais pelos capitais deste campo e pelo próprio jogo; e nas habilidades sociais de alguns atores em convencer os outros de que através da ação coletiva eles podem ascender no espaço de posições no campo, adquirindo, desta forma, poder para disputar os capitais nobres do campo, bem como distinção social e reconhecimento.

Neste capítulo o objetivo é aprofundar a análise sobre a participação das redes na estruturação do campo, o que significa analisar se elas têm poder para influenciar a construção dos preços, as ações dos outros varejistas (sejam eles dominantes ou dominados) e as ações dos fornecedores. O foco principal do estudo está na análise das relações com os fornecedores, em especial os de FLV, pelo interesse que se tem em compreender como as redes influenciam a construção dos mercados locais destes produtos. No entanto, como foi colocado anteriormente, nos campos as coisas não acontecem de forma isolada, o que significa que as ações dos supermercados líderes influenciam os pequenos, que criam redes (entre outras ações). Por sua vez, a ação das redes influencia as ações dos pequenos varejistas tradicionais (também feirantes) e isto tudo estrutura o campo, não só em termos da distribuição dos capitais (poder), mas também da construção das instituições, que são as regras de relacionamento, os valores envolvidos nas relações e a cultura, que se refletem nos hábitos dos consumidores, do marketing, das características dos produtos, do atendimento etc.

Cabe recuperar alguns elementos da perspectiva institucional utilizada nas análises, cuja base está em Fligstein (2001; 2007). No entendimento do autor, o processo de construção das instituições e de mudanças institucionais ocorre em campos de poder, por isso, visa favorecer os interesses dos atores dominantes, embora os desafiantes, constantemente, desafiem politicamente o *status quo*. O processo de construção do substrato institucional que compõe a base das relações de trocas econômicas envolve necessariamente interesses e poder, que são categorias analíticas centrais para a compreensão das relações entre as redes e os fornecedores. Estas relações não se dão entre atores isolados e não é apenas a relação de poder

entre eles que importa, mas o poder que o ator tem no campo, ou mais propriamente, a parcela que ele detém do capital total do campo.

Nesse sentido, esta tese prioriza o mercado de FLV, mas em virtude da participação destas organizações em outros mercados revelarem aspectos importantes da sua ação que não estão presentes de forma clara nos mercados de FLV, também são estudadas as relações nestes outros mercados.

Na primeira seção deste capítulo apresenta-se de forma breve a evolução do varejo de alimentos de Santa Maria e Santa Rosa, com objetivo de mostrar como este segmento ganhou força frente aos fornecedores e, principalmente, a estruturação dos varejos como campos e a participação das redes na estruturação dos mesmos.

Na seção seguinte são analisadas as relações entre as redes (e outras empresas que atuam nestes dois mercados) e os fornecedores. As relações nos campos são relações de poder, por isso o objetivo desta seção é mostrar as transformações que acontecem nas relações entre estas duas categorias de atores (redes e fornecedores), conforme aumenta o poder dos pequenos comerciantes organizados. Busca-se salientar que o poder permite aos atores disporem de alternativas nas relações de troca, enquanto pouco poder significa não terem alternativas e permanecerem na dependência de atores relativamente mais poderosos. Nesta seção também é demonstrado que as práticas das redes variam entre varejos (no caso, Santa Maria e Santa Rosa), já que se tratam de espaços estruturados cada um de sua forma.

Após a análise do poder das redes nos campos expresso nas suas ações (em especial com fornecedores), na seção 6.3 busca-se identificar que atores são atingidos pela ação das redes, o que prova a sua influência na estruturação dos campos. Em termos teóricos, busca-se mostrar que os efeitos não decorrem da ação direta de um ator sobre outros, porque estas são mediadas pelo campo. Ou seja, a ação de um ator poderoso modifica o campo e isto se traduz em pressão sobre todos os participantes.

A última seção é dedicada à análise das relações das redes com os produtores locais de hortigranjeiros, que em tese teriam poder na relação com o varejista pela especificidade dos seus produtos, mas isso não se verifica na prática. Busca-se mostrar que esta aparente contradição tem raízes no processo de construção dos mercados locais de hortigranjeiros, que envolve questões institucionais e relações históricas de poder.

7.1 A ESTRUTURAÇÃO DOS VAREJOS DE SANTA MARIA E SANTA ROSA E AS REDES DE COOPERAÇÃO

É possível observar dois períodos distintos na história do varejo das duas regiões estudadas. Antes da abertura econômica dos anos 1990, já existiam algumas lojas grandes nestes municípios, mas isto não provocava mudanças significativas na configuração dos seus varejos, que continuavam contando com dezenas de lojas médias, muitas pequenas e todo um varejo tradicional, feiras livres e uma constelação de pequenos e grandes intermediários que distribuía os produtos da agricultura e da indústria. Pequenos varejistas e feirantes entrevistados afirmam que nesta época existia espaço no varejo para todos e que os produtores de FLV contavam com inúmeras alternativas de comercialização da produção. Os mais capitalizados e que possuíam veículo próprio para o transporte e outras condições, distribuía sua produção diretamente para o pequeno varejo tradicional e para os feirantes. Eles também intermediavam a produção de outros agricultores que por não possuírem estes recursos ou por alguma outra razão, não transportavam seus produtos até o centro consumidor. Existiam então, os agricultores que só produziam e os agricultores que produziam e intermediavam, os quais podem ser chamados de agricultores intermediadores.

Conforme relatos, em Santa Maria a forma mais tradicional de encontro para trocas comerciais entre estes agricultores intermediadores e os comerciantes do pequeno varejo era a que ocorria no próprio espaço das feiras livres, especialmente, em uma delas localizada na região central da cidade. Relatos dos informantes dão conta de que nesta época toda a produção era escoada facilmente através deste sistema ao ar livre: “O meu pai fazia isso. Levava cargas e cargas, tudo de manhã. Eles encomendavam de hoje para amanhã, para bancas (nas feiras), fruteiras e bolichões. Até era melhor que hoje, porque não vinham estes caminhões de fora” (agricultor de Santa Maria).

A criação da CEASA, em Porto Alegre, nos anos de 1980 marca o início da decadência deste sistema, pelo fato de que alguns intermediários, que normalmente também produziam, foram se especializando e com o tempo substituíram a compra de FLV de produtores locais pela compra de atacadistas ligados a CEASA. “Eles iam à Porto Alegre, se abasteciam, chegavam aqui e iam de porta em porta nos supermercados. Os comerciantes tinham que comprar deles. O produtor estava perdendo espaço pela ação do atacadista” (técnico Emater Santa Maria). Porém, durante certo tempo estes intermediários especializados e os agricultores intermediadores coexistiram em função de que o varejo tradicional e as feiras

livres eram predominantes no abastecimento de FLV e isso garantia espaço para todos. Vale recordar que nesta época já existiam os supermercados, porém sua participação ainda era fraca nos mercados de FLV.

Após a estabilização e o processo de expansão dos grandes supermercados, instala-se uma dinâmica de concentração rápida no varejo destes municípios, corroborando o que foi apresentado na problemática de pesquisa (capítulo 2). Este processo começa concretamente em Santa Maria com a compra das lojas de uma empresa supermercadista regional pelo grupo português SONAE, que também abriu um hipermercado no município. As inovações introduzidas e a estratégia de competição agressiva implementados por esta empresa provocou rápidas transformações nos mercados. Em um primeiro momento houve o fechamento de vários supermercados médios com tradição na cidade, por não suportarem tal padrão de competição. Por outro lado, a agitação que se instalou entre os pequenos comerciantes varejistas redundou na reação de um pequeno grupo, no âmbito do sindicato da categoria, o Sincogêneros.

Foi quando vieram estes grandes é que a gente resolveu fazer a rede. O sindicato, 1993/94 (plano Real) a gente ia às reuniões, eu sempre participei, e via que a coisa estava ruim para o nosso lado. A gente para comprar bem tinha que ser em grande volume e os caras vendiam por preços que a gente nem acreditava como podiam (supermercadista integrante da Rede Super).

Desta reação surge a Rede Super, que foi a primeira rede do pequeno varejo alimentar criada no país. Com a criação desta rede, o varejo de Santa Maria definitivamente se transformou. A partir daquele momento a viabilidade do varejo tradicional foi se tornando cada vez mais difícil e sua sobrevivência só era possível através da organização em rede, pois de outra forma não tinham condições de competir. Feirantes e pequenos comerciantes varejistas, quando questionados sobre o momento em que a sua situação havia começado a se complicar, prontamente responderam que foi a partir da fundação a Rede Super. “Quando começaram estas centrais de compra, as redes. E o consumidor queria oferta, e a gente ficava ali vendendo cada vez menos [...]” (pequeno comerciante varejista de Santa Maria). No esforço pela sobrevivência, depois da Rede Super, os pequenos comerciantes varejistas criaram outras três redes na cidade, porém nenhuma conseguiu atingir o nível de poder no varejo local do que a pioneira.

Em decorrência da criação das redes, em poucos anos o varejo tradicional praticamente desapareceu e as feiras livres enfraqueceram visivelmente. O enfraquecimento destas se deu fundamentalmente por duas razões: a) os supermercados, invertendo uma

tradição, passaram a apostar nos FLV por ser estratégico para a fidelização de clientes; b) o pequeno varejo disputava o mesmo público das feiras, mas graças às redes, passou a ofertar produtos em melhores condições que estas, especialmente de preços. Na seção seguinte (6.2) é analisado como as redes afetam a sobrevivência destes atores, que vão se tornando cada vez mais fracos do ponto de vista competitivo.

A transformação da estrutura dos varejos, com a concentração e redução da diversificação, tem nas redes um elemento importante. A presença destas organizações, por um lado, preserva o pequeno varejo que se tornou moderno e competitivo. Mas, por outro lado, são dezenas ou centenas de lojas formando um único ator coletivo, que age nos mercados à semelhança de uma grande empresa e isto é problemático para o pequeno varejo tradicional, bem como para os vendedores, distribuidores e agricultores que ocupam posições marginais nestes mercados. O fato é que os fornecedores, ao invés de venderem diretamente para dezenas ou centenas de pequenos comerciantes, obrigam-se a negociar com um único ator organizado e muito mais poderoso. Eles são afetados, porque obrigam-se a vender por preços inferiores aos que recebiam ao comercializar para pequenos comerciantes pouco capitalizados. E este pequeno varejo, por sua vez, sofre com rebaixamento dos preços provocado pela ação das redes.

O enfraquecimento do varejo tradicional e das feiras livres se refletiu sobre toda a cadeia que historicamente o abastecia, começando pelos agricultores locais e os agricultores intermediadores, se estendendo mais tarde também aos intermediários especializados. O sentimento dos agricultores é de que “o varejo se organizou, enquanto eles continuam desorganizados” (presidente Coopercedro). Já os varejistas tradicionais e os feirantes afirmam que muita coisa mudou a partir da organização das redes, pois “antes eram muitos vendedores e muitos varejistas e tinha espaço para todos” (feirante de Santa Maria).

Em Santa Rosa a história é semelhante. O varejo deste município, a exemplo de Santa Maria, passou por um rápido processo de reestruturação. O grupo Sonae, da mesma forma, foi quem desencadeou todo o processo de transformações. Passados dez anos, o varejo desta cidade tornou-se altamente concorrido com a presença do Wal-Mart (que adquiriu um supermercado do grupo SONAE) e outros supermercados regionais de porte semelhante pertencentes às cooperativas agrícolas. O pequeno varejo, sentindo, o aumento da pressão no campo, organizou-se através de duas redes, a Sul 10 e a CNS (Central Noroeste de Supermercado), sendo que, aqueles que não se organizaram, desapareceram. Um pequeno comerciante varejista entrevistado afirma não conhecer mais ninguém que não esteja envolvido em alguma rede. Em resumo, no atual varejo alimentar atuam empresas de médio e

grande portes ou redes de pequenos comerciantes varejistas, que pela cooperação também se tornam atores dotados de razoável poder de mercado. As feiras livres em cidades pequenas e médias estão enfraquecidas, bem como, o varejo tradicional. Nas cidades maiores estes ainda encontram espaço em nichos, muito embora, isto exija um alto grau de inovação, no sentido da associação da imagem a questões simbólicas como preservação de culturas, meio ambiente, entre outras. Em suma, a sobrevivência do varejo tradicional e das feiras livres, na nova arquitetura do varejo, está ligada ao tema da construção de mercados de singularidades (KARPIK, 2007), ou mercados de qualidade (WILKINSON, 2007), tema importante, mas que não faz parte do enfoque do presente estudo.

Voltando ao varejo de Santa Rosa, a diferença em relação à Santa Maria é que os agricultores que produzem FLV não têm em sua trajetória, relações com os intermediários e de dependência em relação ao varejo de supermercados. Na última seção (6.4) é apresentada a experiência organizativa da Associação de Produtores de Hortigranjeiros de Santa Rosa (APRHOROSA) e a sua iniciativa para construir um mercado alternativo para a sua produção de FLV, o que torna as relações de troca entre estes produtores e os varejistas, significativamente diferentes daquelas que ocorrem em Santa Maria, vindo a provar que a estrutura dos mercados é fruto da trajetória das relações entre os atores que os integram.

Com este breve resgate da história dos varejos destes dois municípios procurou-se mostrar o seu processo de estruturação, ou seja, a passagem de um varejo disperso, onde conviviam diferentes estilos de empresas varejistas e culturas de relacionamento nas cadeias de suprimento, para um varejo estruturado, que tende a uma homogeneização dos estilos das empresas e de uma cultura de relacionamentos que assimila normas de conduta da economia de mercado. Em última análise, trata-se da estruturação do varejo local como campo, com dominantes e dominados e onde as relações se dão com base em regras próprias legitimadas por todos. A luta por espaço nos mercados, por conseguinte, depende da acumulação de capital e esta é a razão principal da construção das redes de cooperação.

Antes da entrada dos grandes supermercados e das ações destes buscando dominar os espaços, o varejo não funcionava como um campo, pois conviviam estilos diferentes de empresas e de funcionamento das cadeias de suprimento. Pode-se dizer também que o entrelaçamento entre os diversos atores era menor. A constatação dos varejistas, corroborada pelos agricultores, era de que nesta época havia espaço para todos, prova de que a disputa por espaço não era muito acirrada e as relações de varejistas com seus fornecedores eram de longo prazo, tornando-se um hábito. A análise que se faz é de que no âmbito institucional, não havia um único conjunto coerente de normas de conduta frente aos concorrentes, ou do varejista

com os fornecedores, entre outras. Se havia supermercados dominantes que disputavam espaço entre si, também havia aqueles que se preocupavam apenas com a sua clientela e não tinham sua sobrevivência ameaçada por isso.

No âmbito das relações de poder entre varejistas e fornecedores existiam compradores varejistas, com os quais os fornecedores podiam se relacionar em condições de baixa assimetria. Ou seja, produtores de FLV pouco capitalizados tinham a alternativa de comercializar com pequenos varejistas, com feirantes, entre outros, cujo poder era equivalente ao deles, o que tornava as negociações satisfatórias para os dois lados. A partir destes tipos de instituições e de relações de poder entre atores, que foram construídos circuitos locais/regionais de produção, circulação e consumo que se mantiveram estáveis por várias décadas.

Com a entrada do Sonae nos varejos de Santa Maria e Santa Rosa estes espaços começaram a se estruturar como campos. Um agente poderoso chega e quebra a estabilidade que existia até então, por sua disposição de dominar fatias crescentes dos varejos, utilizando para isso o poder do seu capital financeiro, comercial e tecnológico. Rapidamente a guerra de preços se generaliza, juntamente com a propaganda na televisão visando, ao mesmo tempo, apoiar a estratégia agressiva de competição das grandes empresas dominantes e fomentar uma cultura de consumo que os supermercados e hipermercados simbolizavam. A estratégia da guerra de preços assentava-se na articulação estratégica destes grupos de varejo com a grande indústria, que garantia preços baixos durante os períodos de promoções, sustentação esta com a qual os varejistas locais pequenos e médios não contavam. Isto tudo faz parte do processo de estruturação do campo sob a governança de um agente dominante, sem qualquer intervenção contrária dos governos, nem contestação política organizada dos atores dominados.

Ao mesmo tempo em que o campo vai se estruturando, a cultura acompanha o processo. Os *habitus* vão incorporando as novas normas do campo e com isso as condutas dos atores nas interações com fornecedores, antes muito baseada em valores e costumes, vão se tornando cada vez mais racionais com base em técnicas e voltadas a fins econômicos. As redes, como se tem sustentado, resultam também deste processo de criação de condições técnicas, financeiras e políticas para que os pequenos comerciantes varejistas possam realizar trocas econômicas lucrativas.

Nos campos em que se transformaram os varejos locais, a única forma de a empresa manter ou ampliar o seu espaço é através da acumulação de capital. Outra forma de mudar a correlação de força entre atores seria pela limitação do poder dos dominantes através da ação do Estado, mas isso não é razoável que ocorra em sociedades capitalistas, onde as instituições

que regulam as interações entre atores nos mercados são parte da cultura desta sociedade. O normal é que as ações dos governos sejam voltadas para a manutenção da estabilidade nos mercados, o que fica ameaçado quando os dominantes sofrem quedas de lucratividade. O Estado desempenha um papel importante no campo econômico, principalmente através da sua esfera jurídica, no sentido de evitar que isto ocorra, por exemplo, proporcionando legitimidade e suporte jurídico às concepções dominantes a respeito do direito de propriedade, ao direito das empresas se fundirem, adquirirem umas as outras, de fazerem acordos com fornecedores, acordos entre empresas dividindo mercado etc. Neste sentido, Santos e Gimenez (2002) afirmam que a legislação brasileira, sem restrição à entrada de grandes varejistas nos mercados, foi um estímulo a expansão de grandes grupos estrangeiros no país. O Estado, como observa Fligstein (2001), até pode interferir nas relações de poder entre os atores do mercado limitando o poder de alguns, mas isto só ocorre em momentos de crise e o sentido da ação é o de recuperar a estabilidade do mesmo, com a volta da lucratividade, especialmente das empresas dominantes.

Além dos momentos de crise, os dominantes também podem ter seu poder afetado se o mercado for invadido por empresas externas, que podem, inclusive, fazer alianças táticas com empresas desafiantes, mas isto é conjuntural.

Por essas razões, a preocupação das empresas e organizações como as redes nos mercados é em encontrar caminhos que as possibilite crescer para ter poder e desta forma tentar influir na estruturação do varejo local a seu favor. As redes, portanto, são organizações de atores que buscam através da ação coletiva defender sua fatia no espaço do varejo. As mudanças que tais ações provocam no ambiente podem prejudicar outros, geralmente os que têm menos poder ou condições para manter suas posições. Conforme Bourdieu (2003), as ações de atores que competem por espaço nos campos (fatias de mercado, por exemplo) não são dirigidas diretamente contra outros atores que disputam os mesmos recursos, pois são mediadas pelo campo. A relação com os fornecedores, por exemplo, pode influenciar nos preços dos produtos no varejo local, assim como a introdução de uma tecnologia ou processo, como é o caso das centrais de distribuição, podem afetar tanto os preços quanto a qualidade. Quanto maior for o poder do ator, mais ele pode desenvolver ações deste tipo, influenciando com isso para a modificação do espaço social e, com isso, afetando todos os atores participantes, normalmente de forma positiva para os dominantes e negativa para os dominados.

Assim como a criação das redes traz problemas ao varejo tradicional e às feiras livres pela forma como elas estruturam os campos, sua ação também traz problemas para os fornecedores (como os produtores de FLV) com menor capacidade para atender às exigências

de um ator varejista mais poderoso. O que elas tentam fazer é criar sistemas de abastecimento (compra) que lhes permitam abastecer as lojas em condições similares as das empresas dominantes. Estas ações postas em prática a fim de garantirem preços baixos, bons produtos e bom atendimento, impõem aos pequenos varejistas que não conseguem acompanhá-las a queda de suas posições estruturais no varejo, o que também afeta os fornecedores que estavam acostumados a fornecer para estes, pois no novo cenário passam a encontrar condições mais duras de relacionamento.

Na seção seguinte são apresentados diversos sistemas de compras construídos pelas redes e as condições da sua construção, que varia conforme a parcela do capital do campo dominando pelas redes.

7.2 AS RELAÇÕES ENTRE REDES DE PEQUENO VAREJO E FORNECEDORES SOB A PRESSÃO DO CAMPO DE PODER

Nesta seção busca-se, a partir da análise das práticas das redes na relação varejista-fornecedor, analisar o quanto as redes se assemelham às empresas capitalistas e quanto se diferenciam. Sabe-se que, o fato das trajetórias dos atores do pequeno varejo serem distintas daquelas das grandes empresas do varejo cria disposições próprias, no entanto as decisões ocorrem sob o mesmo campo de poder que direciona as ações em um mesmo sentido. Quanto das ações é resultado de disposições e quanto se deve a pressões objetivas? É isso que se busca entender, começando com a exposição das práticas das redes na relação com os fornecedores (subseções 6.2.1 e 6.2.2) e depois analisando-as com base na teoria da prática, na subseção 6.2.3.

7.2.1 Das trocas comerciais tradicionais aos novos sistemas de abastecimento

A relação dos varejistas com os fornecedores precisa ser compreendida no contexto do varejo e de cada mercado ligado a ele, que neste estudo se restringe aos mercados de FLV de Santa Maria e Santa Rosa. Isto é diferente de olhar a interação entre compradores e vendedores isoladamente. Bourdieu (2003, p. 256) vê méritos nas perspectivas interacionistas,

as quais ao invés de se fixarem na mera transação vendedor-cliente descontextualizada, situam o princípio das estratégias das empresas na decodificação dos sinais que emitem os comportamentos das demais empresas (concorrentes). Mas, alerta que o seu limite está em não situar o princípio das estratégias das empresas no contexto das pressões inerentes às suas posições estruturais.

O varejo, funcionando na forma de um campo, limita as ações do atores, o que significa que se as suas disposições forem para continuar agindo da forma que está acostumado, ou mesmo que sejam no sentido de imitar as ações de outros que aparentem saber melhor como agir, isso irá depender também do poder que os agentes dispõem no campo. Na relação entre varejistas e fornecedores, da mesma forma, os formatos tradicionais de compra e venda podem perder competitividade por causa da estruturação do campo, bem como a imitação das ações de atores que se situem em posições estruturais mais elevadas pode não ser viável em virtude de limitações do capital. Os atores, portanto, escolhem suas estratégias no conjunto de estratégias possíveis, que é tanto maior quanto mais elevada for a posição estrutural do ator no campo englobante.

Quanto às disposições, ou a inclinação do ator para agir de uma determinada maneira, elas resultam da trajetória do ator no campo, bem como da sua posição estrutural. Assim, quanto mais elevada for a posição ocupada e mais duradoura a trajetória nesta posição, maior é a probabilidade de que suas disposições se assemelhem às dos atores dominantes, porque os seus *habitus* incorporaram a cultura daquela posição no campo. Por isso, na relação deste varejista com os fornecedores, o mais provável é que a sua disposição seja para práticas de compra comuns a atores dominantes, da forma que mais lhe convém, com alternativas que vão de compras pontuais baseadas simplesmente em informações de preços, até o abastecimento através de sistemas onde o varejista coordena a cadeia de suprimentos. Ou seja, dependendo da circunstância ele pode optar pelo mercado ou por desenvolver sua rede de fornecedores.

No entanto, disposição apenas não basta, pois as práticas dependem do poder (posse e qualidade do capital) do ator no campo englobante. Os atores mais poderosos em um varejo contam com um amplo espaço de estratégias possíveis, portanto, possuem um grau de liberdade maior para escolherem o formato de abastecimento que lhes dá mais vantagens competitivas no campo. Já os pequenos comerciantes tentam, através das redes, criar um espaço de estratégias de abastecimento que lhes possibilite ter escolhas a fazer, para, ao menos, minimizar as vantagens competitivas dos dominantes. Os formatos das relações de troca, portanto, não se resumem à mera transação vendedor-cliente, bem como à mera

observação que uns empresários fazem dos sinais emitidos pelos concorrentes também é insuficiente para explicar as práticas. É preciso situar o ator na estrutura do varejo para poder entender suas escolhas estratégicas dentro do espaço de escolhas estratégicas possíveis, tendo em vista a sua posição estrutural.

Além das disposições e do poder no campo, as práticas das empresas e organizações como as redes são construções internas (teórico-prática e políticas), porque elas não são blocos monolíticos, mas campos de poder. Dentro de uma empresa ou uma rede de empresas também existem disputas entre formuladores de estratégias (proprietários, diretores) e o desfecho do processo, segundo Bourdieu (2003, p. 253), “[...] depende da estrutura das posições de poder constitutivas do governo interno, ou, mais precisamente, das disposições (socialmente construídas) dos dirigentes que atuam sob a pressão do campo de poder no seio da empresa [...]”. As decisões estratégicas das empresas e das redes de pequeno varejo nas cadeias de suprimentos precisam ser entendidas como construções sociais em ambientes de disputas no seio das empresas e condicionadas por pressões externas advindas do campo englobante.

Diante disso, empresas e redes que ocupam posições estruturais semelhantes no varejo possuem também espaços de estratégias possíveis semelhantes. Mas, as estratégias escolhidas podem se diferenciar em virtude das diferenças existentes no seio das organizações, dado que nas redes existem disposições cooperativas e *habitus* que têm incorporadas as trajetórias dos atores nos circuitos locais/regionais tradicionais de produção circulação e consumo. Assim, como o mais provável é que as decisões contemplem as disposições dos atores no seio da organização, as práticas das redes e das empresas podem se diferenciar, mas não muito, porque as escolhas não extrapolam o espaço de estratégias possíveis.

Completando o contexto onde ocorrem as relações vendedor-cliente, é preciso ainda considerar as peculiaridades de cada mercado, pois o espaço de estratégias é maior em uns mercados do que em outros, variando principalmente em função da especificidade¹ dos produtos e do poder dos vendedores. Diante disso, se o varejista pudesse escolher, ele compraria no mercado (relações pontuais com base apenas na comparação de preços produtos) os produtos com pouca especificidade (padronizados). Já com relação aos produtos de ponta (tipos e marcas que não podem faltar nas lojas) é provável que opte por algum tipo

¹ A especificidade de um produto refere-se a quanto o investimento em um determinado produto é específico para uma empresa e quão custosa é sua substituição por um alternativo (ARBAGE, 2004). A especificidade pode ser relativa à marca, à exigência de um padrão de qualidade específico, à temporalidade, entre outros. O aspecto temporalidade é muito importante nos perecíveis, pois há exigência que o consumo ou processamento ocorra em um período de tempo pré-determinado.

de coordenação para garantir um mínimo de estabilidade no fornecimento. Por fim, em se tratando de FLV, a tendência atual é por sistemas de integração (ou parceria) para fomentar o desenvolvimento de fornecedores, a fim de garantir qualidade e baixos custos logísticos, com estabilidade no fornecimento.

Cada varejo, pela peculiaridade da sua estrutura, pressiona os atores em um sentido. Na apresentação das práticas observadas nos casos empíricos poderá ser observado que a pressão do campo do varejo de Santa Rosa sobre os varejistas no aspecto qualidade dos FLV é substancialmente menor do que aquela encontrada em Santa Maria, o que leva estes varejistas, a terem uma disposição também menor para inovações nas formas de abastecimento destes produtos.

7.2.1.1 O que mudou nas relações vendedor-cliente

Viu-se na subseção anterior, que há duas décadas (em alguns mercados menos que isso) a preocupação com a competitividade era praticamente inexistente nestes casos estudados, dado que as compras de gêneros alimentícios pelo consumidor costumavam se dar no comércio de vizinhança, nas feiras livres, armazéns tradicionais, minimercados, supermercados compactos, feiras livres, entre outros formatos. O trabalho do varejista para abastecer sua loja era significativamente mais simples do que o exigido no varejo atual, embora isto tenha que ser contextualizado na estrutura e institucionalidade do campo naquela época. Quanto aos FLV, o tradicional era o encontro entre varejistas e produtores e/ou produtores intermediadores se dar em espaços ao ar livre, nas próprias feiras livres. Mais tarde, com a ação do governo na estruturação dos mercados de FLV, que via na criação das CEASAs uma estratégia importante, cresce o poder dos agentes atacadistas (atuam nas CEASAs) e dos intermediários especializados (atuam entre as CEASAs e o varejo). Com isso a relação direta entre produtores e varejistas no espaço das feiras livres foi se enfraquecendo e passou a preponderar o sistema de abastecimento das lojas por intermediários e produtores capitalizados que podiam dar conta deste trabalho, como há mais tempo já funcionava o sistema de abastecimento dos demais gêneros alimentares industrializados. Optou-se por chamar este sistema de tradicional pela sua duração e por ainda persistir, basicamente no varejo mais tradicional, mesmo com as inovações que se processaram em termos de abastecimento do varejo.

O pequeno comerciante compra basicamente de atacadistas (pequenos ou grandes) e tem pouco poder frente a eles. No caso dos FLV, ele compra a maior parte de intermediários e esporadicamente (poucos produtos na safra) de produtores que entregam nas lojas. Por falta de alternativas ele acaba optando pela estabilidade ao invés de melhores condições de preço, pagamentos etc. Estabilidade para um pequeno comerciante depende muito da sua fidelidade a um fornecedor, o que o torna vulnerável ao oportunismo. O fato é que na relação com o pequeno comerciante, o vendedor (inclusive agricultores que o abastecem continuamente) é o ator mais poderoso e por receio do desabastecimento, o varejista acaba tornando-se fiel a ele: “[...] naqueles mercados menores, eu mesmo controlo a quantidade que está faltando, pois eu já sei quanto sai. Têm alguns que eu mesmo reponho nas gôndolas, em uma quantia que não falte e que não sobre” (agricultor Santa Maria).

Os supermercados maiores, por seu poder comercial e financeiro, compravam direto da indústria e no caso de FLV, de intermediários. Estes varejistas, em virtude do seu capital comercial e financeiro, conseguiam negociações melhores do que os pequenos, o que lhes conferia importante vantagem competitiva.

Até o final dos anos de 1980 o varejo das cidades pequenas e médias caracterizava-se por ser estável e pouco concorrido. Com isso, a preocupação do varejista restringia-se praticamente a abastecer o seu cliente, o que era suficiente para ele manter a sua fatia de mercado, porque quase não havia diferenciação entre as lojas (a não ser no tamanho) e o consumidor tinha pouco acesso à informação sobre elas, o que garantia tranquilidade ao varejista de que ele não corria risco de perder sua clientela. Isso tornava o campo relativamente estável, permitindo espaço nos mercados a pequenos e grandes varejistas. Os relatos sobre quebras de empresas nesta época dão conta de que ocorriam mais por problemas administrativos (endividamento, principalmente) do que por problemas de concorrência.

A estabilidade desta fase do varejo foi quebrada no final dos anos de 1980 pela ação dos supermercados em um momento econômico especial, de alta inflação e perda do poder aquisitivo dos consumidores. O evento que mexeu com a estrutura dos varejos locais afetando a todos os atores, do varejo e os fornecedores, pode ser resumido pela criação dos hipermercados em cidades grandes e supermercados (em torno de 20 *checkouts*) em cidades médias e pequenas e pela promoção de ações de competição agressivas em preços, com campanhas publicitárias massivas pela televisão. Tais ações contaram com capital financeiro estrangeiro e inovação de técnicas e processos. Uma estratégia de ação bastante conhecida era a dos hipermercados, que através de uma ampla variedade de produtos e preços baixos, visava aproveitar o hábito do rancho (compras para o mês) surgido com o intuito do consumidor em

se proteger da perda de poder de compra decorrente da inflação. Este processo envolveu uma série de capitais (comercial, financeiro, tecnológico, simbólico etc.) e contou com o apoio governamental (creditício, jurídico etc.), por exemplo, para a instalação das lojas.

A ação de atores poderosos no campo, que influi na formação dos preços, no funcionamento das cadeias de suprimento (coordenação dos agentes que abastecem o varejo) e na formação da conduta dos consumidores, afeta a todos os agentes e normalmente os dominados (pequeno varejo e varejo tradicional) são os que mais perdem em virtude do seu limitado capital. Nos anos de 1990 as grandes cadeias supermercadistas começaram a se expandir e introduziram a guerra no varejo com campanhas de marketing através da televisão, entre outras ações. O consumidor ficou mais informado e passou a comparar preços e outros atributos divulgados pelas empresas. O governo também deu a sua contribuição para a consolidação do hábito de pesquisar preços, inclusive com campanhas instigando os consumidores neste sentido.

Esta nova fase do varejo contou também com a articulação entre a indústria de alimentos e as grandes cadeias supermercadistas, que começavam a ampliar sua participação praticamente em todos os centros consumidores, começando nos maiores e se expandindo depois para os menores. No mercado de FLV, este é o auge dos agentes atacadistas e intermediários especializados, os quais passam a dominar as cadeias impondo aos agricultores a condição de simples produtores, afastando-os da venda direta para varejistas. Ressalta-se que as CEASAs tiveram um papel importante neste processo.

Portanto, a invasão dos varejos locais por novas empresas atuando desta forma, em um primeiro momento desestabiliza estes campos, vindo a afetar empresas que até então eram dominantes (muitas delas vendem suas lojas para as grandes cadeias) e principalmente o pequeno varejo. A estrutura do campo se transforma e os novos dominantes passam a liderar a transformação das concepções sobre a competição, sobre a tecnologia e processos, sobre as relações com fornecedores e a articulação com as cadeias de suprimento. Contrastando com a situação anterior, nesta nova configuração do varejo, o varejista, seja ele pequeno ou médio, passa a não poder mais trabalhar olhando apenas para a sua loja ou para os seus fornecedores habituais e sua clientela histórica, porque o cliente mudou, é mais informado, tornou-se mais exigente e não costuma ser fiel a um único local de compra. Diante disso, para preservar a posição no varejo, o comerciante passa a ter que acompanhar os preços formados pelos novos dominantes e se esforçar para informar os consumidores sobre suas ações, além da qualificação dos produtos e lojas (*layout*, atendimento etc.) etc. Isso depende de que ele tenha poder (vários capitais), pois disso depende o espaço de estratégias possíveis. É fundamental

também o conhecimento prático (capital cultural e informação) que ele tem do varejo e dos mercados, para que possa a todo o momento escolher a melhor estratégia dentre as possíveis. Aqui é que se encontra o problema do varejo tradicional (não só o pequeno), que apresenta pouca capacidade para fazer a leitura da estruturação do campo, bem como para acumular capital suficiente para poder contar com um espaço maior de alternativas possíveis. O fato é que a falta de alternativas levou muitos a venderem suas lojas e abandonar o varejo.

As redes, como se vem sustentando, podem ampliar o espaço de alternativas dos pequenos por permitirem a eles o acesso ao conhecimento dos mercados e do campo onde participam e por dar-lhes poder para implementar ações que possibilitem a acumulação de capital e ao menos a manutenção das suas posições estruturais. O maior ou menor espaço de alternativas de um ator depende da posição ocupada por ele no varejo local em função do volume e qualidade do seu capital e da habilidade em investi-lo.

Nesta introdução cabe ressaltar que as relações com os fornecedores, sejam eles de FLV ou de outros gêneros alimentícios, passaram (e passam) por mudanças significativas e isto se explica pelo fato de que os agentes do varejo moderno não conseguem sequer preservar sua fatia de mercado se não puderem contar com um mínimo de poder frente aos fornecedores, o que está relacionado ao seu capital social, comercial, financeiro, tecnológico etc. As redes que têm conseguido manter ou ampliar sua fatia no varejo demonstram possuir capitais e serem hábeis nas negociações. Na sequência são apresentados os principais sistemas de compras utilizados por estas organizações, onde se busca ressaltar as necessidades dos atores, o que faz com que adotem um ou outro sistema; a capacidade que demonstram possuir ao adotar tais sistemas, o que envolve poder e criatividade para construir regras e habilidade no uso dos recursos (capitais e instituições) nas relações com fornecedores; e a adequação das práticas às exigências do campo, que são variáveis no tempo e de um local para outro (espaço).

7.2.2 Prática de abastecimento das redes: entre as trocas no mercado e a cooperação

Esta subseção divide-se em outras duas. Na primeira (6.2.2.1) é feita a exposição de algumas práticas que se consideram próximas ao que se pode chamar de compras baseadas em princípios de mercados de concorrência perfeita, embora seja mostrado que os atores limitam-nas com regras visando fins de geração de confiança e de gestão das empresas. Na segunda

subseção (6.2.2.2) são apresentadas práticas baseadas em cooperação vendedor-cliente, onde as redes tentam, na medida do possível (relação de poder entre as partes), coordenar a cadeia de suprimentos.

7.2.2.1 Quando as trocas com base no quase-mercado funcionam

A maior inovação é o sistema de compras via central de distribuição ou escritório de negócios mediante cartas-proposta, que é um sistema muito utilizado pela Rede Super e CNS. Através dele a rede tenta criar um ambiente de competição entre os fornecedores que se reverta em benefício à organização. Teoricamente o sistema aproxima-se de um mercado de concorrência perfeita, onde produtos iguais são ofertados ao mesmo tempo e no mesmo local, e os compradores optam pelo menor preço, sem levar em consideração a identidade do vendedor e outras questões que não digam respeito aos preços.

O sistema funciona através de regras criadas pelas redes. Na prática a central apresenta (via fax, e-mail etc.) a fornecedores cadastrados uma lista dos produtos que pretende comprar, com as especificações necessárias (quantidade, características que devem ter os produtos, marcas, se for o caso, entre outras), prática esta que também chamam de cotação de preços. Estes fornecedores, em um dia pré-determinado, apresentam suas propostas de preço em envelope fechado e vence aquele que apresentar o menor preço, sem a possibilidade de apresentação de contraproposta. Os diretores das redes afirmam que este sistema obriga os vendedores a abrirem o jogo: “[...] isso reduz o oportunismo, pois cada um tem que queimar toda a gordura possível para tentar oferecer a melhor proposta” (líder CNS). Se não procederem desta forma correm o risco de não conseguirem fornecer para as redes, que se tornaram grandes compradoras ao controlar dezenas de lojas. As redes estruturadas assumem a totalidade das compras, deixando o vendedor sem a alternativa de negociar diretamente com as lojas.

O pensamento dos idealizadores do sistema é que desta forma eles têm a certeza de que estão comprando pelos menores preços possíveis naquele mercado. Soma-se a isso o aspecto da simplicidade, pois desta forma evitam a realização das tomadas de preços que qualquer comerciante precisa realizar para fazer as compras, trabalho este que onera o tempo do comerciante e tem o risco moral dos preços não serem condizentes com a qualidade dos produtos esperada pelo comprador, pela falta de transparência das informações nos mercados.

Na teoria este deve ser um sistema neutro, onde não importa quem é o vendedor, mas sim a proposta apresentada por ele. Mas, na prática ocorre uma seleção prévia de quem pode participar das cotações de preços, pela observação de critérios vários referentes à reputação no mercado e no atendimento à rede, disposição para cooperar com a organização etc. A concorrência na prática ocorre entre os integrantes deste grupo de fornecedores não anônimos selecionados pela rede (não por um mercado abstrato). As interações também não são pontuais e, inclusive, é o histórico delas que garante a continuidade ou o desligamento do ator da rede.

Para entender as razões históricas da construção deste sistema é preciso situá-lo no momento em que a pressão do campo se dava no sentido da redução de preços no varejo, o que exigiu das redes que encontrassem formas de reduzirem os preços de compra. O próprio surgimento das redes está ligado ao momento em que a pressão do campo sobre os preços tornou-se insuportável para o pequeno varejista. Os entrevistados identificam que havia uma aliança informal entre os grandes supermercados e os grandes fornecedores e isto limitava as possibilidades dos pequenos acessarem diretamente a indústria e aos agentes atacadistas preferenciais. Quando conseguiam acessar, era em condições desvantajosas em relação aos varejistas dominantes.

A identificação desse problema, por um lado, expôs o conflito de interesses entre vendedores e pequenos comerciantes varejistas, fazendo-os entenderem o funcionamento do jogo. Por outro lado, eles também entenderam que eram explorados porque estavam em desvantagem na relação de poder com os fornecedores, pela pouca importância do seu capital. Portanto, para conseguirem reduzir os preços de compra eles teriam que mudar as relações de poder com o aumento do volume e qualidade do seu capital. Este conflito e a incorporação do mesmo por estes varejistas está na raiz do projeto teórico-prático e político das redes, como foi analisado nos capítulos anteriores.

A disposição para enfrentar o poder dos vendedores, portanto, tem uma história, que é a história dos atores no campo. O sistema de compras mediante cartas-proposta, visto sob esta perspectiva, é o resultado do desenvolvimento de sistemas de compras coletivas experimentados pelos grupos antes mesmo deles terem criado as redes. São histórias semelhantes a do sistema de compras da rede CNS, que é elucidativa sobre os aspectos históricos desta construção social.

As primeiras iniciativas do grupo, que mais tarde criou a CNS, já eram coerentes com o interesse dos varejistas em adquirir poder frente aos vendedores. Após algum tempo com

experiências de compras coletivas de uma pequena lista de produtos mediante pesquisa de preços, o grupo criou o sistema denominado por eles de “mesa redonda”.

Tratava-se de um encontro do grupo de compradores com vendedores convidados para a realização de transações de compra e venda com local, dia e hora marcados pelo grupo de varejistas, com regras também definidas por eles. O mecanismo era simples. Os produtos da lista de compras formada pela soma dos pedidos de cada comprador, eram submetidos um a um ao grupo de vendedores. Assim que fosse apresentado o primeiro pedido (produto e quantidade), um vendedor sorteado abria a rodada com a sua proposta de preço, depois era a vez do vendedor seguinte à direita abrir a sua proposta, seguido do próximo à direita, até que fosse atingido o menor preço, ou seja, que não pudesse ser superado por nenhum dos vendedores seguintes da fila. Concluída a negociação do primeiro produto, começava uma nova rodada, com o segundo pedido. Desta vez o primeiro vendedor a abrir a proposta era o seguinte à direita do primeiro que abriu a rodada anterior, e assim sucessivamente. O vencedor de cada rodada adquiria o direito de fornecer para todo o grupo até que houvesse uma nova mesa redonda, em 30 dias.

O detalhe interessante e que diferencia este sistema de um leilão é que cada vendedor só podia apresentar sua proposta de preço quando fosse a sua vez na fila, não lhe sendo permitido rebater os preços apresentados pelos vendedores seguintes. Já em um leilão os vendedores rebatem uns os preços dos outros sem limites até que este chegue ao menor nível possível. Líderes da rede explicam que sempre evitaram fazer isso. “A ideia de não fazer leilão é para impedir que eles (vendedores) sejam oportunistas, pois não conhecendo a proposta dos outros terão que se esforçar para apresentar a melhor proposta possível, para não serem superados e ficarem um mês sem vender para a rede” (diretor CNS). Os varejistas se interessam por fornecedores que não queiram explorá-los e desta forma não há como, porque só podendo apresentar o preço uma vez, o vendedor chega para negociação já com o menor preço possível, portanto, sem a possibilidade de tentar especular.

Salienta-se a criatividade dos atores na construção do sistema, especialmente na criação das suas regras, que são muito adequadas ao objetivo, de mesmo na competição, construir grupos de fornecedores com disposição para serem parceiros da rede. Além disso, destaca-se também o poder que os varejistas passaram a ter frente a estes vendedores, com a ressalva de que não se tratava dos atores mais poderosos nos mercados.

Segundo os varejistas que participaram daquela experiência, o funcionamento era perfeito, tanto que o grupo de compradores interessados em participar e de produtos negociados cresciam rapidamente. Porém, o sucesso do sistema também levou ao seu fim,

pois foi se inviabilizando justamente com o seu crescimento exponencial. Ocorre que se tornou impossível comprar desta forma cerca de 3.000 itens, que é o que redes como a CNS e Rede Super passaram a comprar após sua consolidação. Mas, esta experiência foi o embrião do sistema de compras pela central mediante cartas-proposta, cujo princípio é o mesmo da mesa redonda. Além disso, foi um marco para o pequeno varejo de Santa Rosa, pela confirmação de que agindo coletivamente poderiam enfrentar os fornecedores.

Na época das compras coletivas e das mesas redondas a capacidade dos pequenos comerciantes para coordenar as cadeias de suprimento ainda era pequena, suficiente apenas para atrair e ter vantagem sobre fornecedores de pequeno porte, o que era pouco para enfrentar as pressões crescentes do campo.

Contudo, com a organização das redes o poder do pequeno comerciante varejista foi crescendo, na medida em que a rede foi ascendendo no espaço de posições do campo. O crescimento do seu capital deu a elas condições para coordenarem as cadeias de suprimentos, o que é mais efetivo em umas cadeias e menos em outras, dependendo do poder relativo dos atores. Porém, em todos os casos os pequenos varejistas viram seu poder crescer frente aos vendedores e isto os fez avançar quanto aos objetivos de conseguirem os melhores preços e qualidade, com estabilidade no abastecimento. No caso dos atacadistas, eles passaram a ter que se cadastrarem como fornecedores da rede para poderem participar das cotações de preço (mecanismo do envelope fechado), pois somente desta forma eles teriam chances de vender para a rede. Isso os obriga a aceitar as condições que constam no cadastro, como: ter capacidade de logística, preço, qualidade dos produtos e prazos de entrega, entre outras. A capacidade logística é eliminatória, já que os produtos precisam ser entregues nas mais de trinta lojas distribuídas pela região noroeste do RS. Estas exigências acabam impedindo a participação dos vendedores menos estruturados, que também ficam impedidos de distribuir para as lojas das redes, devido à exigência de fidelidade dos associados.

A rede, além de selecionar os fornecedores conforme os critérios que melhor lhe convém, limita o tamanho do grupo cadastrado. No caso da CNS, conforme relato do seu presidente, o grupo de atacadistas parceiros é limitado a dez empresas “de ponta”. Segundo os diretores, esta limitação facilita o trabalho dos coordenadores de negócios e da diretoria. Ela também funciona como uma pressão sobre os atacadistas que participam das cotações de preços, pelo risco de serem substituídos por concorrentes que estão a espera de vaga para se cadastrar como fornecedores da rede. Portanto, é preciso que se esforcem para permanecerem como fornecedores, conforme relatos de sócios: “Quando o cara foi eliminado, na outra

semana veio até gerente da empresa - não, espera aí, se é problema de entrega, nós vamos resolver isso aí” (presidente CNS).

É interessante observar como o poder é administrado, bem como o peso das questões administrativas na estruturação das relações de trocas econômicas. Pelo que se pode notar, além de criatividade, os pequenos comerciantes do varejo demonstram ter conhecimentos práticos para gerir politicamente as relações nas cadeias de suprimento, o que se torna mais efetivo conforme o poder da rede aumenta.

Porém, há limites para a aplicação deste sistema. A compra pelo sistema de carta-proposta funciona relativamente bem quando se trata de produtos comuns (não diferenciados), abundantes na região e ofertados por muitos agentes, sejam eles indústrias, atacadistas ou agricultores. De fato, um sistema de compras baseado apenas no comparativo de preços, para funcionar de forma razoável, precisa contar com uma série de condições que muitas vezes não estão presentes na prática das transações.

Um caso comumente usado pelos diretores e gerentes das redes, para exemplificar as circunstâncias nas quais o sistema funciona, trata-se da compra de coxa de frango, que é um produto em que faz pouca diferença se foi produzido por A ou B, porque as características de um ou de outro são muito semelhantes, por haver padronização no sistema produtivo e industrial. A operação de compra também é facilitada, pois diz respeito a um produto que existe em abundância em qualquer centro consumidor de porte médio, somado ao fato de ser ofertado por inúmeros vendedores. Neste caso, o risco da ocorrência de falhas nas transações é quase nulo, o que justifica adotar o sistema em virtude das qualidades antes apresentadas. As compras de produtos industrializados comuns de atacadistas são todas via este sistema. Pela nova economia institucional se afirmaria que este é um tipo de transação eficiente por causa do seu baixo custo de transação em comparação com outros sistemas que exigem mais capacidade de coordenação.

Já quando se trata de produtos de primeira linha (grande apelo comercial) ou produtos com alta especificidade, como é o caso do FLV, a situação é mais complicada, pelas dificuldades de padronização, a oscilação da qualidade conforme as variações climáticas, a sazonalidade, perecibilidade, entre outros. Na compra pelo sistema de cartas-proposta também há um risco elevado da rede receber produtos diferentes daqueles que ela imaginava comprar quando lançou o pedido para a cotação de preços.

Além do problema moral do oportunismo dos vendedores, em se tratando de FLV é normal haver oscilações do padrão de qualidade conforme o fornecedor. Nota-se que, ao trocar o fornecedor de coxa de frango a cada compra, o comerciante não corre o mesmo risco

de oscilação do padrão e qualidade que correria no caso de trocar a todo o momento de fornecedor de FLV.

Por isso o sistema de compras por cartas-proposta é o melhor sistema em termos teóricos, porque na prática, em se tratando de FLV, ele é adequado somente se a rede estiver situada em uma região produtora e puder contar com um número significativo de agentes constantemente dispostos a participar das cotações. Mas, como esta é uma situação rara, a exceção de alguns produtos e em determinadas épocas, a compra destes produtos pelo sistema é apenas complementar.

A Rede Super, por exemplo, cadastra fornecedores locais de FLV para participarem das cotações de preços. Porém, a dificuldade ressaltada é de não haver na região produtores que produzam em grande escala e estruturados em termos de logística para poderem enfrentar este sistema de compras. Diante disso, na prática o sistema acaba sendo utilizado somente em épocas em que existe abundância de algum produto na região.

Identificou-se a existência de outro sistema, que se denominou sistema especial de compra, o qual é utilizado por empresas que trabalham com grande escala de compras e que podem contar com departamentos especializados em cada grupo de produtos (indústria, carnes, FLV, bazar etc.). Em se tratando de FLV, são mantidos compradores junto às centrais de abastecimento (CEASAs), onde compram de atacadistas ou diretamente de grandes produtores nas regiões onde existe produção especializada e em grande escala. O sistema depende da montagem de um setor com infraestrutura e pessoal habilitado para a compra, transporte e distribuição dos produtos para as lojas da rede. Trata-se de um sistema de compras nos mercados, sem as restrições normativas e administrativas dos sistemas por cartas-proposta, bem como de relações de cooperação comprador-fornecedor.

Os objetivos do sistema, portanto, é comprar pelo menor preço, independência do varejista em relação aos intermediários e a redução do custo de logística ao mínimo. Quanto a isso, está provado que é na logística que podem ser promovidos os cortes mais significativos nos custos do abastecimento (GREEN & SCHALLER, 2000). Uma questão básica para isso é a redução do custo unitário através da compra e transporte de cargas completas, se possível de veículos com grande capacidade de carga.

A superação dessa dependência em relação aos intermediários de FLV (atacadistas e intermediários de produtos da indústria e agricultura) foi colocada como uma meta pela Rede Super, a qual, seguindo uma tendência de empresas que ocupam posições próximas a esta rede no campo, buscou se capacitar para isso. Um ponto em que precisavam avançar referia-se à ampliação do seu capital comercial, o que foi conseguido com a integração de 68 lojas à

organização. O outro ponto referia-se a central de distribuição, que começou pequena e foi sendo ampliada, conforme os negócios foram se avolumando. Com base na ampliação destes capitais a rede se capacitou para comprar diretamente na fonte, ou seja, na CEASA Porto Alegre e de grandes produtores especializados dentro e fora do Rio Grande do Sul.

A maior parcela de FLV, a rede compra por este sistema, pois assim é garantida a estabilidade no abastecimento e um nível de preços competitivo. Com isso, o sistema preferido da Rede Super, que é a compra pela central pelo instrumento das cartas-proposta, em FLV só é significativo em algumas épocas do ano para produtos produzidos com abundância na região.

Uma transformação importante que isso traz para a cadeia de suprimentos é que a necessidade de montar sistemas de compras e distribuição de produtos ajustado do ponto de vista técnico e financeiro tem levado as redes a diminuírem as compras de produtores que habitualmente forneciam às lojas. Ocorre que, em muitas situações, comprar diretamente dos produtores pelo sistema de cartas-proposta atrapalha a gestão da compra e transporte de cargas completas de fora da região. A isso se somam as exigências em termos de estabilidade de entregas (entre outras). Por isso os produtores locais acabam só conseguindo entregar produtos em grande escala às redes se assumirem a entrega de cargas fechadas, pois para a rede só isso justifica quebrar o esquema de compras na CEASA/produtores especializados de regiões produtoras, que é mais seguro, simples e econômico para a empresa.

Mas, assim como o anterior, este sistema também tem os seus limites. Nas compras na CEASA e de grandes produtores especializados em regiões produtoras, são enfrentados problemas com a qualidade. O principal deve-se a incerteza sobre a qualidade dos produtos no momento da compra e a depreciação ao longo das etapas até chegar às gôndolas das lojas (embaraço, montagem e desmontagem de carga, desembalagem etc.). Por isso, as perdas de produtos também são elevadas.

O sistema de compras de produtos na região mediante cartas-proposta atende melhor às exigências em termos de qualidade, por contar com produtos produzidos próximos às lojas. Porém é instável. Já o sistema especial de compras, que tem a vantagem de ser mais estável, apresenta problemas referentes à qualidade dos produtos que chegam às lojas, além de altas perdas. Diante disso, quando se trata de FLV, cada vez mais os varejistas são pressionados a mobilizar mais energia para a coordenação da cadeia de suprimentos, normalmente através da construção de redes de fornecedores preferenciais com os quais as relações tendem a ser duradouras e com regras mais flexíveis. É o que será apresentado na sequência, sobre as parcerias entre varejistas e fornecedores.

7.2.2.2 A necessária cooperação vendedor-cliente

Nesta seção apresentam-se dois tipos de parceria: a parceria com indústrias, cujas marcas são muito atrativas para os consumidores e a parceria em produtos perecíveis, destacando os FLV. As lojas asseguram vantagens competitivas quanto melhor conseguirem se abastecer com estes produtos, e isso justifica ações especiais para a gestão destas cadeias de suprimento. Sistemas de compra mais próximos do mercado de concorrência perfeita, como os apresentados na seção anterior, são cada vez menos utilizados para o abastecimento deste tipo de produto por não garantirem a estabilidade esperada pelos varejistas na atual fase do varejo. O que se percebe empiricamente nestas cadeias é o contrário, ou seja, o esforço dos varejistas para construir relações de cooperação com os fornecedores com a finalidade de garantir, acima de tudo, estabilidade no abastecimento destes produtos pelo diferencial competitivo que eles representam para as lojas.

O fato é que a aplicação simples da lei da oferta e demanda funciona para um grupo restrito de produtos. Em se tratando de produtos de primeira linha, e perecíveis as relações continuadas com fornecedores tendem a funcionar melhor. A segurança de que a relação com o fornecedor terá continuidade e que haverá estabilidade no abastecimento, justifica, inclusive, flexibilização no preço. Ou seja, o varejista prefere pagar um pouco mais para poder contar com o fornecedor e assim não correr risco de instabilidade e desabastecimento.

O desafio das empresas na nova configuração do varejo extrapola o aspecto preço em direção à melhoria da qualidade, que tem aspectos objetivos (aspecto nutricional, aparência e frescor dos FLV, por exemplo) e simbólicos, que podem ser expressos através das marcas. Questões relativas aos produtos somadas a aspectos das lojas (ambiência, conforto etc.) e atendimento, passam a ser centrais na atração e manutenção de consumidores. Quanto às lojas, os hábitos de compra mudaram, passando das compras para o mês (rancho), da época da inflação elevada, para as compras diárias e isso tornou novamente atrativas as lojas de vizinhança, só que em um ambiente de competição mais acirrada, o que também está associado à organização do pequeno varejo em redes autônomas ou de outras formas.

Na época da inflação alta eram poucos supermercados e hipermercados que podiam oferecer os produtos baratos, mas com a reestruturação do segmento médio e pequeno varejista através das redes e o crescimento e modernização de pequenas empresas

supermercadistas por estratégias como a antes relatada, a oferta de produtos a preços baixos se generalizou também nas lojas de bairro, que formam o chamado comércio de vizinhança.

A questão que se coloca no novo ambiente do varejo é como se diferenciar entre dezenas de pequenas e médias lojas de bairro. Os integrantes das redes têm clareza de que isto passa pela qualidade da loja, atendimento, estacionamento e outras conveniências, e principalmente, a qualidade dos produtos, em especial, os perecíveis, com destaque para os FLV. Como conseguir ter o cliente diariamente dentro da loja é uma questão crucial para o varejista.

A Rede Super, por exemplo, é uma organização que trabalha com a ideia de parceria, como também trabalham a empresa Rede Vivo e outros supermercados de médio porte que ocupam posição semelhante no campo. A ideia básica é a da necessidade de estabilizar as relações, especialmente com os fornecedores deste tipo de produtos e nisso redes e empresas se assemelham. Interessa às empresas, bem como às redes, a construção de parcerias visando à continuidade e estabilidade no abastecimento. Diretores da Rede Super revelam que a organização possui sua rede de parceiros, para os quais ela dá preferência em detrimento de outros fornecedores que estão no mercado, o que mostra o preterimento do abastecimento no mercado em prol do coordenado pela organização.

A gente busca trabalhar as negociações em cima de parcerias, de pedir exclusividade, que cumpram o volume prometido, boa entrega, bom sistema de cobrança. Com os que cooperam a rede busca oferecer algumas vantagens em troca [...] Tu me dá um preço neste produto e eu introduzo um lançamento teu, preferência ao parceiro em detrimento de outros (coordenador de negócios Rede Super).

Nota-se o processo de construção de relações cooperativas entre atores e a explicação está na necessidade de estabilização do abastecimento.

A construção de parcerias entre varejistas e fornecedores, como qualquer relação, envolve interesses e poder. Conciliar isso para que possa haver cooperação depende da habilidade social de alguns atores. Cada rede (e empresas) tem o seu histórico de construção de parcerias, o qual está ligado à história do campo onde a mesma se insere e o processo da rede CNS, de Santa Rosa é bastante elucidativo das necessidades concretas das organizações (e empresas) e da forma como as parcerias são construídas.

Esta rede é muito voltada à ideia de parcerias, tanto que até os atacadistas cadastrados para participar em cotações de preços são tratados por parceiros. Contudo, é na relação com a

indústria que os vestígios de livre mercado quase desaparecem, prevalecendo as relações de cooperação entre vendedores e compradores.

Os comerciantes da rede CNS, da mesma forma que as redes e empresas de Santa Maria, desde o início da organização perceberam que era preciso distinguir produtos comuns (diversos vendedores, padronizados) dos produtos de primeira linha, pois estes, por promoverem fluxo constante nas lojas, precisavam receber tratamento especial. Por isso, a política da rede visa estabelecer relações diretas e estáveis com a indústria de modo a evitar descontinuidade ou mesmo suspensão do fornecimento. Os diretores esclarecem que daí vem a opção da rede por trabalhar só com parceiros, ou seja, empresas que são escolhidas por preencherem condições tais como: marcas com maior saída, bom atendimento e boa logística, bom sistema de cobranças e ainda disposição para contribuir financeiramente com a rede.

O processo da CNS tem duas fases. Na primeira o objetivo da rede era ter acesso às marcas mais vendidas e a garantia de estabilidade no fornecimento. Em troca a rede oferecia exclusividade e continuidade nas compras. A diferença com relação às compras do atacado mediante o sistema de cartas-proposta é que, mensalmente, estes fornecedores correm o risco de perderem a condição de fornecer no mês seguinte, ocasionando uma descontinuidade negativa para eles. No sistema de parceria, no entanto, o fornecedor tem a garantia de que isso não ocorrerá.

A segunda fase é desencadeada a partir da ideia de que a rede, pelo aumento que teve em seu capital comercial devido ao crescimento das lojas e do número de sócios, poderia criar uma política onde os parceiros contribuíssem financeiramente com a organização. Como estavam sendo projetados investimentos substanciais em *marketing*, com sorteios de casas e carros nos finais de ano como desfecho de intensa divulgação ao longo de meses, as contribuições dos fornecedores viriam a auxiliar no custeio das campanhas. Salienta-se que, tais ações são importantes não só do ponto de vista do *marketing*, mas principalmente pelo interesse dos atores em participar e demonstrar poder nos mercados local e regional.

Em troca do apoio da indústria à rede, a proposta elaborada consistia em aumentar o volume comprado de cada indústria, porque estas se interessam em escala e em melhorar os aspectos da continuidade e da exclusividade. A solução foi reduzir o número de parceiros para no máximo quatro por produto. A ideia é simples: reduzindo o número, automaticamente, aumenta o volume potencial vendido por cada um. Além disso, melhora no aspecto da continuidade, à medida que mesmo dividindo a compra em quatro partes, o volume que caberá a cada um ainda será compensador. No caso de produtos cujos valores vendidos (quantidade x preço) são menores, é reduzido o número de parceiros para dois ou três.

Quanto aos critérios para a seleção dos parceiros, os principais são: o potencial de venda do produto, seu interesse em cooperar e a disposição para contribuir financeiramente. A questão da cooperação, que envolve fidelidade, transparência, honestidade e confiança, é chave para a continuidade da parceria: “Se o sujeito tentar jogar, favorecendo o concorrente, corre o risco de ser desligado. Ele procura não trapacear com a rede porque sabe que esta possui meios para descobrir, o que o induz a ser honesto” (diretor CNS).

Além do aumento da escala de venda e da melhoria na questão da continuidade de fornecimento, o terceiro compromisso da rede com seus parceiros refere-se à exclusividade. Esta condição provavelmente é a que mais interessa ao fornecedor, mas é também a mais complicada para a rede. A questão é que a exclusividade depende muito mais da cooperação dos trinta sócios com a rede do que da capacidade administrativa dos seus gestores.

Como explicado no capítulo anterior (capítulo 5), antes de integrarem a rede, os comerciantes tinham suas próprias redes de fornecedores, com os quais mantinham uma relação de estilo tradicional, baseada em valores e laços afetivos (amizade). Além disso, no varejo tradicional (os chamados bolichões), que era o caso da maioria dos atuais sócios da rede, a administração das lojas era pouco racional. Por exemplo, são citados casos onde havia mais de vinte marcas de um mesmo produto, enquanto apenas duas ou três apresentavam uma venda satisfatória. O que explicava a manutenção das demais era o sentimento do dever de satisfazer algum cliente, bem como, a relação de compromisso com fornecedores.

O que a rede propunha era a administração racional das lojas, com o descarte das marcas menos vendidas. Na prática, era sugerido para os comerciantes que trabalhassem apenas com três ou quatro marcas de cada produto, aquelas mais vendidas, o que era adequado à estratégia da rede de construir um grupo de parceiros exclusivos. O trabalho para induzir os sócios a cooperarem com a organização passava por convencê-los de que a parceria com os fornecedores era duplamente favorável a eles, porque teriam abastecimento estável com as melhores marcas e pelos menores preços, além dos ganhos administrativos para as lojas, que ficariam dispensadas do trabalho de receber vendedores e livres dos produtos de marcas com baixa circulação. “E a gente foi puxando - ora, mas tu ta comprando do fulano igual... e a gente obrigou todo mundo, o pessoal da rede não pode comprar por fora. [atualmente] 90% do que compramos é só através da rede” (presidente CNS). A organização foi bem sucedida nesta transição para uma administração mais racional das lojas, o que impulsionou as parcerias com a indústria. O parágrafo abaixo exprime esta construção, que envolve toda uma articulação de interesses internos e entre empresas sob a qual as parcerias se sustentam.

Nós juntamos 50 parceiros que são âncoras nas premiações (*marketing*). [...] E nós damos preferência para eles nos pontos de venda (lojas). É uma parceria [...] Fiquei trabalhando só com aquelas que dão apoio (financeiro) para a rede, dão apoio, promoções. Então, automaticamente as outras foram caindo fora (presidente sócio CNS).

Nota-se que o mecanismo de preços não é preponderante na regulação destas relações, o que não quer dizer que estes varejistas o desconsiderem. O fato é que, mesmo que existam no mercado produtos com preços inferiores aos dos parceiros, não se estabelecerá interação da rede com seus ofertantes em razão das outras dimensões que estão presentes nas trocas econômicas entre os parceiros.

Por fim, nota-se também que a energia investida no processo de construção de parcerias não se explica por uma racionalidade individual infalível voltada a escolher as formas de transação mais eficientes (comprar no mercado ou produzir pela firma), mas por processos políticos que envolvem tentativas de conciliação e relações de poder dentro das organizações e entre a organização e os fornecedores.

No grupo de FLV observa-se o crescimento das relações de parceria. Esta, que é uma tendência dos supermercados líderes, tem por objetivo criar fluxos constantes de uma pauta ampla de produtos desde a produção até as gôndolas das lojas onde eles são expostos. Padrão, qualidade (frescor é fundamental), variedade e constância (não pode faltar), e tudo isso com o menor custo possível de logística é um diferencial competitivo da maior importância para lojas que se tornam cada vez mais parecidas. Em FLV as formas tradicionais de abastecimento e outras formas de abastecimento via mercado, como o sistema de compra mediante cartas-proposta e o sistema especial de compras, mostram-se pouco eficazes. O atendimento das expectativas dos departamentos de *marketing* só se mostra possível através da coordenação eficaz da cadeia, o que depende de cooperação entre os atores.

Para entender o crescimento das parcerias entre varejistas e produtores de hortigranjeiros é preciso contextualizá-la no âmbito da importância que a diferenciação nos espaços dos varejos locais vem adquirindo nos últimos 10 anos. Os produtos perecíveis adquiriram o *status* de produtos que fidelizam clientes. Como as empresas estão se tornando muito parecidas, elas precisam se diferenciar para atrair consumidores e a melhor forma de conseguirem isso tem sido pela melhoria da qualidade e variedade dos perecíveis. Os FLV ocupam lugar de destaque nesta estratégia, pelo crescimento do interesse dos consumidores e também pela complexidade do sistema de abastecimento. A tendência mundial é para a

criação de plataformas de logística para trabalhar este grupo de produtos de forma eficiente e com baixos custos, o que é um limite para empresas com baixo capital técnico e financeiro.

A primeira grande transformação no abastecimento de FLV nos mercados estudados ocorreu com a expansão dos supermercados e o sistema de abastecimento centralizado nas CEASAs, com seus atacadistas e intermediários distribuidores. O mérito do sistema foi a garantia do abastecimento no momento em que a população urbana crescia e a produção local de FLV declinava (em algumas regiões nem havia produção), junto com a redução dos preços para o consumidor. Porém, se acumularam problemas, sendo que, o principal, no âmbito do abastecimento é a incapacidade recorrente de garantir qualidade aos produtos que chegam às gôndolas das lojas, além das perdas, que são tanto maiores quanto mais perecíveis eles forem. Com as redes, o pequeno varejo passou a fazer o que os supermercados maiores faziam desde a criação das CEASAs, que é a compra direta (sem intermediários) e isto garantiu a elas competitividade nos varejos locais naquele momento. Porém, conforme a pressão por qualidade aumenta, o sistema criado pelas redes começa a se tornar obsoleto, pois para serem competitivas as empresas são pressionadas a ofertar bem mais do que produtos comuns a preços baixos.

A introdução de novas plataformas técnica e gerencial por agentes poderosos nos varejos locais mexe com todos os demais participantes. Entre os casos estudados, o que é mais elucidativo sobre a estruturação do campo neste sentido refere-se à entrada do Carrefour no varejo de Santa Maria em meados de 2007. Através do seu hipermercado², a empresa introduziu no mercado local a questão da qualidade, a qual já vinha ganhando espaço, mas esta ação promoveu o aprofundamento e aceleração do processo. A partir deste momento, os demais supermercadistas começaram sentir a pressão aumentar e a entender que o desafio começa a transcender o da oferta de produtos comuns com baixos preços.

O Carrefour já trabalhava nas suas demais lojas com vários programas de parceria, como o programa Garantia de Origem e o programa de Orgânicos³. Em Santa Maria foi criado o sistema Parceria com Produtores Locais, cuja concepção é semelhante aos outros dois, apesar do protocolo de normas ser menos rígido, ao menos em um primeiro momento. Segundo o gerente da loja de Santa Maria, o programa traz “[...] uma proposta de fidelização dos perecíveis, do frescor, da qualidade dos perecíveis, aquela convivência diária com a zona

² São classificadas como hipermercados as lojas que contem com 50 *checkouts* ou mais. A loja de Santa Maria se enquadra nesta classificação, apesar de ser mais compacta que outras existentes no Brasil (4.500m²). Está situada em um centro comercial que conta com 16 lojas, além de farmácia, cafeteria, livraria e restaurante.

³ Programas de garantia de origem e de orgânicos do Carrefour.

primária”. Pela explicação percebe-se a importância dada a este tipo de produto, o que justifica um investimento que busca auferir retornos no médio prazo.

A experiência do Carrefour de parceira com agricultores locais em Santa Maria é elucidativa deste tipo de sistema de compras, por isso é importante apresentar seu histórico, salientando a forma como vem sendo construído. Trata-se da parceria da empresa com a Coopercedro, que é uma cooperativa de pequenos produtores de FLV de Santa Maria e municípios vizinhos. O interesse do Carrefour é o de desenvolver fornecedores de FLV que atendam a um conjunto de normas da empresa visando à qualidade dos produtos, que se estende do processo produtivo até a exposição dos produtos nas lojas. Trata-se do controle rígido das condições de produção, embalagem, transporte e entrega dos produtos. Este controle é condição chave para a oferta nas lojas de produtos com garantia de origem e orgânicos. A modalidade que vem sendo experimentada em Santa Maria visa exaltar o aspecto da origem local dos produtos, além daqueles já destacados referentes à qualidade. O rigor das normas é menor nos estágios iniciais do fornecimento, mas mesmo assim as exigências a serem atendidas pelos produtores são elevadas, considerando que eles nunca haviam trabalhado desta forma antes. Todavia, pelo interesse da empresa em que os produtores desenvolvam capacidade de abastecimento, são negociados prazos razoáveis para eles convergirem para o padrão desejado. Este tipo de política, juntamente com a política de preços mais altos e estáveis do que os praticados em média no varejo local, são formas de estímulo para os produtores desenvolverem a produção e a organização. Além disso, os produtores têm a garantia de que os seus produtos terão prioridade frente aos da central de distribuição da empresa, o que é o oposto do que ocorre com as demais empresas e mesmo as redes que operam nos mercados estudados.

A empresa também se dispõe a apoiar os agricultores parceiros absorvendo produtos que não constem na lista de pedidos, flexibilidade esta que não existe nas redes e empresas concorrentes. Os produtores, em contrapartida, aceitam reduzir os preços no momento que houver excesso de oferta, o que não é imposto, mas negociado. Isto também contrasta com as demais empresas, inclusive as redes, que costumam impor sem negociação os preços que estão sendo pagos no mercado local.

A parceria está bem caracterizada. Ela se alicerça fundamentalmente na estratégia da criação de sistemas de abastecimento de FLV e dos demais perecíveis (além de outros grupos de produtos) que lhes garanta um diferencial de qualidade, objetivo em relação aos concorrentes.

A Rede Super, ciente das deficiências do sistema de compras no estilo livre mercado (sistema especial de compras e compras mediante cartas-proposta) tenta implantar um novo sistema para tentar melhorar a qualidade dos FLV nas lojas. O sistema é voltado a desenvolver um grupo de fornecedores profissionalizados, os quais recebem tratamento diferenciado nas compras pelo sistema mediante cartas-proposta, como a preferência de compra caso eles se disponham adequadamente a abastecer a rede com estes produtos. É mais limitado do que o sistema do Carrefour, por isso prefere-se tratá-lo como uma quase-parceria com produtores de FLV.

A construção de parcerias em regiões com produtores profissionalizados e com grande oferta de FLV é relativamente simples, quando comparada a regiões onde os produtores se habituaram historicamente a abastecer o pequeno varejo pelo sistema tradicional. O sistema de produção destes é diversificado e a produção de cada item se dá em escala pequena, o que era adequado àquele tipo de varejo, mas não na estrutura atual, para atender as necessidades de organizações como a rede Rede Super, que compra para 60 lojas e precisa desenvolver a qualidade. Até o momento em que foi realizada a pesquisa, esta rede trabalhava no processo de substituição do abastecimento local (distribuição por produtores e intermediários) pelo abastecimento via CEASA e grandes produtores especializados de fora da região, mesmo que consciente da necessidade de se capacitar para abastecer o setor FLV com produção local, sob o risco de perder capital comercial.

Notou-se existir certo ceticismo quanto à capacidade dos produtores da região serem capazes de abastecê-la, dada uma suposta falta de cultura para a produção em grande escala. Nisto estaria a explicação para os produtores ofertarem pouco e exigirem preços acima do aceitável, além da produção ser irregular (tem um dia, não tem no outro) e das dificuldades em se organizarem para a comercialização. “Os produtores precisam querer produzir com contratos, previsão, planejamento, o que infelizmente não está acontecendo” (diretor Rede Super). Os administradores asseguram que o não cumprimento de algum compromisso de entrega de pedido causa um enorme transtorno para a organização, com prováveis prejuízos financeiros. Por isso, mesmo com todos os problemas do sistema especial de compras, por sua segurança, continua sendo o mais utilizado, secundado pelo sistema de compras mediante cartas-proposta, que é a principal via de acesso dos produtores locais a esta rede.

Mas, apesar de não apresentar a mesma disposição do Carrefour para construir relações de cooperação com pequenos produtores, a Rede Super reconhece que as pressões por qualidade nos perecíveis são crescentes no varejo de Santa Maria. A alternativa que tem sido buscada é a parceria com agricultores mais profissionalizados na região. As condições

para o desenvolvimento deste tipo de relação passam pela disposição dos produtores em desenvolverem a produção da forma esperada pela rede e pela repetição das operações, porque a parceria não acontece em virtude apenas dos predicados técnicos e comerciais aparentes, pois depende muito da confiança e esta se desenvolve com o tempo e a repetição das transações, correções de rumo, disposição das partes para negociar, enfim, é uma construção social. Um produtor entrevistado afirma que a relação se estabilizou depois de dois anos de fornecimento para a Rede Super.

Para os produtores que demonstram interesse e capacidade para abastecer a rede, ela tenta ajudá-los a estruturar a produção estimulando-os a produzir em grande escala e com estabilidade. Para que o agricultor não corra o risco de perder produtos que excedam a capacidade de absorção pela rede, ela inclusive se dispõe a ajudá-los na comercialização de outras formas. O parágrafo abaixo reflete esta disposição por parte da direção da rede.

Então, se nós (rede) precisamos de 200 caixas, faz a tua produção para 300, porque tem que nos abastecer e sobrar. A tua sobra semanal eu (gerente) te proponho a botar em cima do caminhão, me pagando só o óleo diesel e eu largo o teu produto lá no CEASA (agricultor fornecedor preferencial Rede Super).

Outra atitude da rede que demonstra a disposição para desenvolver parcerias é a garantia de preferência na compra. Quanto às negociações dos preços, as decisões ocorrem nas reuniões dos diretores com este fim, mas o interesse dos agricultores parceiros é levado em consideração, o que obviamente não ocorre com os fornecedores comuns que participam do sistema das cotações de preços em envelope fechado (cartas-proposta).

O interesse da rede em estimular produtores da região a trabalharem em parceria é bastante claro, contanto, que se disponham a encaixar-se na estrutura de abastecimento preconizada pela organização. Quanto a isso, além dos predicados técnicos e comerciais, há exigências também no que diz respeito à fidelidade. Neste sentido, não é vedada a venda dos agricultores para concorrentes, mas as entregas acordadas precisam ser cumpridas e os preços cobrados das outras empresas não podem ser inferiores aos pagos pela rede.

Acontece muito de um fornecedor vender para mim e para o concorrente, e vice-versa. Mas a gente procura deixar claro. Se fez negócio comigo agora, não faz com outro. Se fez com outro, beleza, eu não vou fazer agora, faz com o outro, daqui a pouco eu faço contigo (gerente Rede Super).

Esta postura vale para todos os fornecedores de FLV ou de qualquer outro produto. A diferença é que em se tratando de fornecedores de produtos comuns, uma falha deste tipo leva ao seu desligamento da rede. Já em se tratando de FLV e produtos de primeira linha, por sua maior especificidade, existe maior disposição da rede para contornar o problema (gerente Rede Super).

Redes menores, como a CNS, bem como a maioria dos supermercados médios, têm avançado menos do que a rede apresentada anteriormente⁴ nas parcerias com produtores na área dos FLV. Contudo, em Santa Rosa a pressão tende a aumentar, a exemplo de Santa Maria. As lojas médias, de cooperativas agrícolas da região, já começaram a investir em projetos semelhantes. Segundo os entrevistados, a estratégia de parceria foi introduzida na região pelo Nacional (Wal Mart) e rapidamente passou também a ser adotada pelos supermercados das cooperativas. “Eles vieram aqui fazer a proposta e resolvemos encarar o desafio e pretendemos continuar” (agricultor fornecedor supermercado cooperativa São Luiz).

Os atores dominantes, com ações deste tipo, modificam o poder no campo pela desvalorização dos capitais dos agentes que ficarem defasados. Redes como a CNS têm condições de defender suas posições, por isso é provável que também comecem a estruturar sistemas de compra alternativos ao atual, que é a compra de um único atacadista que distribui para as lojas associadas.

7.2.2.3 A continuidade das compras pelas lojas: indício da permanência do *habitus*?

Em se tratando de hortigranjeiros, nota-se que as lojas continuam comprando, embora isso varie entre as redes. Há duas situações: a) incapacidade da rede em comprar tudo que as lojas demandam; b) interesse dos sócios em manter parte das compras sob o seu controle.

A Rede Unimercados, de Santa Maria, encaixa-se perfeitamente no primeiro caso, pois se dedica praticamente só a compra de produtos para promoções, ficando o restante por conta dos sócios e a compra de FLV, em particular, ocorre da forma tradicional, apresentada na subseção (6.2.1). As razões para isso, em resumo, se devem à sua fragilidade institucional e do capital destas redes. No caso da Rede CNS, de Santa Rosa, a compra pelas lojas restringe-

⁴ Diz-se que movimentos neste sentido são avanços em virtude de que a parceria com produtores para o abastecimento de FLV é uma tendência mundial e tem sido priorizada por grandes grupos supermercadistas nacionais.

se a FLV e a razão está na incapacidade da rede em dar conta da compra destes produtos de uma forma vantajosa para as lojas do ponto de vista da competição, pois ela depende do fornecimento de um único atacadista, restrito a alguns produtos que não podem ser comprados junto aos produtores locais.

A Rede Super se encaixa no segundo caso. Como esta rede está capacitada para comprar praticamente a totalidade dos produtos, inclusive os FLV, de forma centralizada, pelos sistemas antes apresentados (de cartas-proposta e quase-parceria), a compra de FLV pelas lojas, que é bastante significativa em alguns casos, ocorre por opção dos atores.

No caso da Rede Super, a compra pelas lojas tratada aqui não é aquela tradicional apresentada no início (6.2.1), em que varejistas sem alternativas compravam FLV de intermediários e agricultores que distribuía de loja-em-loja. O caso mais alvissareiro é o da Rede Super, onde inúmeros sócios que contam com a opção fácil de comprar a totalidade destes produtos pela rede, que tem um sistema bastante eficiente, preferem reter para si a tarefa de comprar uma parcela do FLV pela certeza de que, desta forma, eles garantem mais qualidade aos produtos nas lojas e com isso, mais competitividade às empresas. No caso das verduras (folhosas), os produtores fornecedores das lojas entregam diariamente (ou até duas vezes ao dia), o que garante produtos frescos e de qualidade a disposição dos clientes. “Se eles me telefonam pedindo produtos e eu estou no meio da lavoura, largo tudo e vou lá entregar” (agricultor fornecedor loja Rede Super).

O sistema trata-se, então, da compra direta de agricultores e intermediários, porém de acordo com as regras do varejista. O fato de serem associados à rede amplia o poder destes atores na relação com vendedores (agricultores ou intermediários), o que não ocorre no caso de pequenos comerciantes que não têm este capital. Esta relação de poder entre atores se reflete, por exemplo, nos preços, que assim como na rede, baseiam-se na CEASA; na exigência de reposição das sobras, referentes a produtos não comercializados por perda de qualidade; na exigência de que os produtores acompanhem as ofertas semanais com entregas de produtos por preços inferiores aos do mercado; entre outras. Segundo um fornecedor, as redes “[...] seguem a lei de mercado. Pagam o mínimo possível, mesmo não tendo o produto em Santa Maria, pois pegam na CEASA” (agricultor fornecedor Rede Super). Mas, neste sistema cada loja adota a sua política e tem casos de empresas que são conhecidas por pagarem preços acima da média.

A questão objetiva das compras pelas lojas, no caso da Rede Super, está na melhor qualidade dos produtos da região. Isto faz com que uma parcela significativa dos FLV continue sendo adquirida diretamente pelas lojas, especialmente as folhosas, por exigirem

reposição diária (até duas vezes ao dia), devido a sua alta perecibilidade, mas também outros produtos. Porém, não há consenso sobre isso no seio da organização, o que faz com que alguns apostem mais nesta prática do que outros. Além destes aspectos diretamente relacionados ao abastecimento, também contam aspectos sócio-políticos, como o interesse que alguns atores nutrem de contribuir com o desenvolvimento local, por razões políticas ou ético-morais (sentimento de obrigação, por exemplo). Isto leva alguns atores a questionar posições puramente racionalistas, para as quais só contam aspectos técnicos e econômicos.

Se a racionalidade econômica do indivíduo fosse purificada das relações sociais, que envolvem interesses e negociações, o que se acentua quando a organização tem princípios cooperativos, as compras pelas lojas seriam banidas integralmente, porque a rede, com todo o seu capital acumulado, tem plenas condições de comprar com as maiores vantagens em termos de preços e custos. A Rede Super, reconhecidamente (afirmação de seus diretores) tem esta condição, no entanto as compras pelas lojas são mantidas, em alguns casos, em nível bastante significativo.

Este é um formato de compra que mais satisfaz os produtores de Santa Maria, mesmo que as regras no jogo sejam colocadas pelo varejista, em virtude do seu maior poder. Em geral, eles afirmam que na venda direta para as lojas a relação tende a ser “menos fria”, porque é direta com os proprietários. “[...] outra coisa é tu ter este contato pessoal com o dono, que nas redes já muda um pouco. Aí tu acaba criando um vínculo, uma amizade e nas redes tu trata com empregado” (agricultor fornecedor Rede Super).

As vantagens que os produtores veem em entregar para as lojas é a de poderem trabalhar com quantidades menores do que as exigidas pela central, o que é mais adequado ao que estavam acostumados a fazer antes da criação das redes. Além disso, os preços pagos são superiores aos pagos pela CD, provavelmente, pelo fato de que as redes negociam com produtores locais praticamente só em épocas de produção abundante, quando os preços naturalmente estão abaixo da média. Outra vantagem importante é a certeza de que a relação terá continuidade, dado que estes comerciantes preferem contar com redes amplas, principalmente pela estabilidade que isto confere ao abastecimento. Quanto à alta exigência, no que diz respeito à qualidade dos produtos, eles consideram não ser difícil de atender.

No caso da CNS, as compras pelas lojas são pouco significativas (menos de 10% do total), restringindo-se praticamente a FLV. Mesmo assim, as práticas desta rede se diferenciam da compra tradicional pelas lojas, em virtude de que a organização dá a estes varejistas mais poder frente aos fornecedores. Segundo os produtores que entregam para as lojas da CNS, as redes deram mais poder de compra aos pequenos, o que obriga a uma

redução de cerca de 10% no preço ao produtor. Mas, segundo eles, o fortalecimento das lojas ocasionou também o aumento das vendas, compensando as perdas em termos de preços.

A relação dos comerciantes com os fornecedores é menos fria do que aquela mediada pela rede, pois guarda certos costumes. O mais importante refere-se à gestão da rede de fornecedores (produtores, intermediários). Os comerciantes têm grande interesse em manter toda a sua rede de fornecedores e para isso, nos dias em que as compras são menores, por exemplo, eles adotam a tática de reduzir os pedidos para todos os fornecedores para não terem que dispensar ninguém, o que ajuda na manutenção da estabilidade da rede. As relações são importantes, o que coloca limites à racionalização absoluta.

O limite do sistema de compras pelas próprias lojas está em conciliar os interesses dos sócios com a racionalidade técnico-econômica da rede, pois a garantia do direito dos sócios comprarem FLV por conta própria traz problemas à central de distribuição da rede. Dependendo da quantidade comprada pelas lojas, caminhões que deveriam transportar cargas fechadas podem eventualmente não atingir esta meta, o que eleva o custo unitário de logística. Além disso, escala de compra significa poder nas negociações com fornecedores. Por isso a manutenção de compras pelas lojas precisa ser administrada. De um lado está a racionalidade estritamente econômica, baseada em critérios técnicos e de administração custos. De outro, as disposições dos empresários para preservar certos hábitos comerciais, componentes éticos e políticos, como os que dizem respeito ao seu envolvimento com assuntos da comunidade, ou do desenvolvimento da sua região. Na prática, há um conflito entre uma visão estritamente técnico-financeira, do tipo “amigos, amigos, negócios a parte”, e outra que associa aspectos relativos a valores e costumes, bem como, as esferas sócio-políticas. O problema prático é: como equacionar a compra de uma mesma lista de produtos pela rede e pelas lojas sem afetar a racionalidade do sistema de compras da rede, nem o interesse dos sócios em se abastecerem parcialmente por conta própria? Isso depende das habilidades sociais. Entre a compra puramente racional, que prioriza os custos de logística, e as compras pelas lojas, que consideram outros critérios objetivos (qualidade, por exemplo) e subjetivos (ética de apoiar produtores locais, interesse por reconhecimento social etc.), os atores estratégicos tentam construir soluções intermediárias. Na Rede Super, isso tem sido equacionado com a permissão de que as lojas continuem comprando FLV de seus fornecedores, contanto que, também ajudem (não compliquem) a rede a reduzir custos de logística, o que é primordial para a rede conquistar vantagens competitivas. Na prática, a gerência de negócios da rede conta com autonomia para repassar cotas de produtos para as lojas, se isto for necessário para a redução dos custos de logística. Ou seja, a rede, por questão de logística (fechar cargas), pode obrigar

(tem legitimidade para tanto) todas as lojas a receberem determinadas quantias de um produto, o que terá como consequência a redução dos pedidos para os agricultores. “Chega-se lá no mercadinho (pequeno supermercado) e ele diz - não, hoje eu não posso te garantir, porque vem da CEASA e a gente tem um contrato (compromisso com a CD da rede)” (agricultor fornecedor lojas Rede Super).

Na Rede Super, portanto, funciona um sistema híbrido, com compras pela central, principalmente, de produtos que não existem na região (por não produzir ou por questão de sazonalidade), ficando o restante por conta das lojas, onde algumas se dedicam mais e outras menos a este trabalho, expressando as diferenças de visões e interesses entre os parceiros. Esta é a concessão feita para o pólo interessado em que a rede assuma compromissos com a região.

Por outro lado, para valorizar a racionalidade nos negócios, uma concessão feita à central de compras é a de que todos os sócios devam aceitar as decisões dos negociadores sobre volumes de compra, absorvendo parte da mesma, se isto for necessário para a redução de custos de logística.

7.2.3 As condutas das redes na relação com fornecedores sob o olhar da teoria da prática

Para analisar as práticas e pensar sobre a influência das redes na estruturação dos varejos e do mercado de FLV, como foi apresentado na subseção 6.2.1, é preciso olhar os aspectos objetivos e subjetivos, que são inerentes à posição estrutural das empresas e organizações no campo englobante e das pressões no seio da organização sobre os formuladores de estratégias. Ou seja, as práticas nos mercados se explicam pelas disposições dos atores e pelo poder das organizações, que são inerentes à posição estrutural.

Estas relações, como qualquer relação social, não são encontros pontuais entre vendedor e cliente, ambos munidos apenas das suas aptidões para cálculos maximizadores de eficiência. O estudo empírico mostra que nas redes existem diferentes sistemas de relacionamento entre estas e seus fornecedores e que a escolha entre uma ou outra forma de relacionamento depende, essencialmente, das disposições das organizações e do seu poder no varejo e nos mercados. Portanto, não há nada que evidencie que existam relações pontuais entre anônimos. Nota-se que, até no sistema de compras mediante cartas-proposta, que é o que mais se aproxima de um mercado puro, os fornecedores são conhecidos das redes (inclusive

são cadastrados) e o número deles é limitado, não por leis econômicas, mas por necessidades administrativas da organização.

A construção de um sistema de compras, ou a escolha de um entre vários, depende acima de tudo das disposições das organizações. Parte da explicação da construção do sistema de compras chamado mesa redonda, ou do sistema por cartas-proposta está na disposição dos pequenos comerciantes para construir sistemas que funcionem na forma de mercados de concorrência perfeita, o que viria a beneficiá-los, à medida que, obrigando os diversos vendedores de um mesmo produto a colocar suas “cartas na mesa” eles teriam a certeza de estar comprando pelo preço de mercado. Sem a incorporação das instituições da economia de mercado nos *habitus* destes atores, eles continuariam a comprar como estavam acostumados, que era recebendo os vendedores na loja e comprando “no escuro” (sem informações).

O sistema de parceria com agricultores produtores de FLV está no extremo oposto do mercado de concorrência perfeita. Ao invés de comprar no mercado, o varejista opta por verticalizar⁵ o abastecimento para que possa controlá-lo e assim garantir nas lojas os produtos com a qualidade e a estabilidade desejada. No entanto, ambas as construções decorrem de práticas de atores que têm o *habitus* do varejo e por isso jogam com os trunfos que possuem para preservar suas fatias de mercado e ampliá-las se possível.

O que importa entender nas escolhas das redes por um ou outro sistema é que tais escolhas não são simples criações de indivíduos isolados. As decisões dos atores, chamados por Bourdieu (2003) de formuladores de estratégias, são construídas sob a pressão do campo de poder no seio da rede e do campo englobante, que são inerentes à posição estrutural da rede no varejo local.

Por que a rede CNS, de Santa Rosa, após mais de 5 anos, em que construiu sistemas de abastecimento exitosos, no que se trata de FLV, continua dependendo de um único atacadista de FLV? Em primeiro lugar, porque não há disposição para construir sistemas especiais de compra, como fez a Rede Super, ou para verticalizar o abastecimento através da parceria com produtores locais. Afirmou-se acima que ações deste tipo, assim como as compras mediante cartas-proposta que esta rede utiliza, são próprias do *habitus* dos varejistas integrantes das redes de cooperação. Então, porque não há disposição para construir sistemas que tornem a rede mais competitiva? A explicação pode estar nas pressões contrárias no campo de poder interno da organização e/ou na fraca pressão do campo englobante. Porém, a observação empírica dá conta de que se deve mais ao contexto externo. O fato é que, com

⁵ A verticalização caracteriza-se pela decisão organizacional em internalizar, no sentido de tomar para si, o controle de estágios a montante ou a jusante do canal de distribuição.

exceção do supermercado Nacional (Wal-Mart), os demais são todos supermercados de médio porte, que não têm promovido ações agressivas no setor de FLV a ponto de promover vantagens competitivas significativas no campo, o que afetaria a todos os outros.

Já a Rede Super construiu sistemas de abastecimento relativamente sofisticados, onde, dependendo das circunstâncias, pode escolher entre a compra por cartas-proposta, o sistema especial de compras e a compra direta do produtor local pelas lojas. Isso aconteceu, porque o contexto onde se dão as decisões estratégicas desta rede trata-se de um varejo estruturado por empresas de grande porte (Carrefour e Wal-Mart) e médias (Rede Vivo e outras similares). A rede, que em um primeiro momento, enfrentou pressões nos preços e variedade de produtos, recentemente passou a ser exigida também no aspecto qualidade. A disposição para promover determinadas ações, portanto, está ligada às pressões que cada campo de poder exerce sobre as organizações, o que também está associado à posição estrutural da mesma.

Além das pressões externas, as disposições também são construídas sob a pressão do campo de poder no interior da organização. Sendo a organização um campo, não é possível entender suas práticas tomando-a como um indivíduo racional porque, “[...] abrindo a ‘caixa preta’ das empresas, não se encontra lá indivíduos, se não, uma vez mais, uma estrutura, a do campo da empresa, que dispõe de uma autonomia relativa a respeito das pressões associadas à posição da empresa no campo das empresas” (BOURDIEU, 2003, p. 253). Para entender as práticas, portanto, cabe que se investiguem as disposições (socialmente construídas) dos atores que formam o governo interno da organização, bem como a distribuição do poder (capital distribuído de forma desigual).

Apesar das dificuldades em obter informações deste tipo, na Rede Super pode-se identificar entre os diretores disposições que se colocam entre dois pólos: a) esforço para manter a ligação com a rede de produtores de FLV e intermediários locais preservando características do modo de ser e fazer do pequeno comerciante varejista; b) tornar a rede uma empresa capitalista normal, com administração racional voltada a fins econômicos. A continuidade do sistema de compras de FLV pelas lojas, apesar da reconhecida vantagem do ponto de vista econômico dos sistemas centralizados de compra, explica-se em parte pela força dos atores inclinados em fazer a rede se esforçar para manter a ligação com a rede de produtores de FLV e intermediários locais. Assim, os formuladores de estratégias, mesmo que imbuídos da obrigação de escolher a estratégia que melhor retorno dê ao capital da rede, decidem sob a pressão do campo de poder polarizado por tais disposições. Por isso, como foi apresentado na subseção anterior (6.2.2.3), são mais ou menos intermediárias, compatibilizando as compras pelas lojas com a estratégia das compras centralizadas pela rede.

Se existe no seio da rede pressões por causa das disposições de alguns empresários bem posicionados estruturalmente para que a rede se esforce para manter-se ligada à rede de produtores e intermediários locais, porque a Rede Super pouco investe em sistemas de parceria para o desenvolvimento de fornecedores locais de FLV especializados? A análise aqui é outra. O estudo do caso empírico de Santa Maria mostrou claramente que estes pequenos comerciantes varejistas não acreditam que os produtores locais possam abastecer grandes compradores, que é o caso da Rede Super. Eles acreditam que é uma questão cultural da região, que agricultores familiares não se especializam e não se organizam para fornecer em grande escala, entre outras crenças.

As visões e as práticas são produzidas pelo *habitus*, que é o campo incorporado pelos atores a partir da sua posição estrutural. De onde vem esta visão expressada pelos empresários da rede? Justamente do *habitus* de quem passou a ocupar estruturalmente uma posição análoga a outras empresas médias e grandes e que, por isso, passam a se relacionar com grandes fornecedores, participar em eventos como feiras que reúnem grandes fornecedores e varejistas, etc. Os produtores locais, que foram fornecedores do pequeno varejo durante décadas, passam a ser vistos como fornecedores complementares de um abastecimento que passou a se apoiar em regiões de grandes produtores especializados.

A disposição para manter a rede ligada às redes de produtores e intermediários locais é coerente com esta visão por ser complementar tanto no aspecto volume comprado desta forma, como em termos de investimento da rede para o fortalecimento deste sistema. Mas, o desenvolvimento de fornecedores especializados através da parceria (ou verticalização) exige investimento, como o de recursos financeiros e técnicos (acompanhamento técnico) na elaboração de projetos, assistência técnica e comercial aos agricultores, e não se percebe que haja uma disposição forte na rede para isso. Ao invés de desenvolver fornecedores, a expectativa alentada é de selecionar produtores em vias de especialização que queiram trabalhar por contrato no fornecimento para a rede, mas o alcance desta estratégia é limitado: “É difícil conseguir produtores que queiram trabalhar com contratos, compromisso” (diretor Rede Super).

Fazendo um paralelo com a experiência bem sucedida do Carrefour, apresentada na subseção 6.2.2.2, o projeto de parceria com a Coopercedro contou com a confiança do gerente da loja no potencial dos produtores locais. Como forma de criar condições para o desenvolvimento, a empresa assumiu os investimentos por entender que eles se pagam no médio prazo, conforme o sistema se consolida. Ainda, a par da rejeição dos agricultores em trabalhar por contrato e a ideias, como o pagamento de multas por algo que venha a ocorrer

fora do previsto, houve a suavização das regras no início para intensificar as cobranças paulatinamente, conforme o crescimento da capacidade produtiva, organizativa e comercial dos agricultores. Além disso, as relações são mediadas pela rede e baseiam-se mais em acordos informais do que em contratos formais. Com esta disposição, a empresa conseguiu a adesão dos agricultores.

Uma explicação inicial, para o fato de não haver na Rede Super disposição para investir no desenvolvimento de fornecedores especializados como há para as compras pelas lojas de uma forma quase tradicional, está na visão produzida pelo *habitus* destes comerciantes de que os agricultores locais são tradicionais e, por isso, só são capazes de abastecer lojas com demanda pequena.

A análise das disposições e das pressões do campo de poder no interior das organizações fornece elementos explicativos parciais para as práticas. Ela é necessária para que se examinem as práticas de forma realista, ou seja, com afastamento da ideia abstrata de indivíduos racionais que fazem suas escolhas totalmente livres das pressões dos campos de poder das empresas e dos mercados. As disposições são socialmente construídas em espaços que funcionam na forma de campos e as escolhas das organizações são fruto das disposições dos dirigentes que atuam pressionados pelo campo de poder. Dependendo da posição do dirigente no governo da organização, ele pode ter maior ou menor grau de liberdade, mas nunca é totalmente livre. Assim como, a organização também nunca é um bloco monolítico, porque entre os atores sempre há diferenças nas disposições, interesses e poder.

Mas, as estratégias das empresas também dependem da posição que ocupam na estrutura do campo. Nos casos estudados, a posição da CNS na estrutura do varejo alimentar de Santa Rosa e da Rede Super e da Unimercados no varejo de Santa Maria. Acima, quando foi analisado as disposições da Rede Super para que as lojas continuem ligadas à rede local de agricultores produtores de FLV e intermediários e para que a rede não invista no desenvolvimento de fornecedores a partir da matriz dos produtores locais, sempre se fez questão de salientar que aquelas eram explicações parciais, pois, simplificando, nem sempre querer é poder. Isso porque, as práticas dependem também do poder da rede ou empresa no campo. Sendo assim, quanto maior o poder da rede no varejo local, maior é o seu espaço de estratégias possíveis. Por outro lado, redes com pouco poder tem poucas ou nenhuma escolha a fazer. Por isso Ortiz (1983, p 85) afirma que é na própria luta por poder (fatias de mercado, capital tecnológico etc.), que reside o princípio do movimento perpétuo que agita os campos.

A construção social das disposições, a posição estrutural dos diretores no campo de poder das redes e a posição estrutural da rede no varejo são categorias analíticas chaves para a

compreensão das práticas de abastecimento destas organizações. As estratégias nas relações vendedor-cliente (rede) são, portanto, analisadas no contexto das pressões inerentes à posição estrutural das redes.

O fato das redes CNS e Rede Super conseguirem atrair grandes atacadistas para a compra pelo sistema de cartas-proposta, cujas regras são mais favoráveis à rede do que aos vendedores, se explica pela disposição em fazê-lo e pelo poder que estas redes conquistaram no varejo local. O poder, neste caso, deve-se principalmente ao volume e qualidade do capital comercial, definido pela fatia de vendas dos produtos dos atacadistas que a rede controla; do capital social, com destaque para a fidelidade das lojas à organização, impedindo tentativas dos vendedores em negociar diretamente com as lojas, deixando-os sem alternativa; do capital simbólico, resultante da reputação que a marca da rede alcançou, principalmente pela seriedade nas negociações (não exploração, por exemplo) e nos pagamentos, conseguido graças ao controle rigoroso do cadastro dos sócios; e o capital cultural, que integra o conhecimento do varejo e dos mercados ligados a eles, o domínio de tecnologias e processos e a capacidade de captar e processar informações úteis às negociações.

O sistema especial de compras, que a Rede Super utiliza, à semelhança de empresas que ocupam posições próximas no varejo de Santa Maria, para o abastecimento de FLV através da compra direta (sem intermediários), exige mais do que capital comercial. Os capitais tecnológico e financeiro da organização também são decisivos. A escala, que depende do capital comercial, mostra-se essencial para a minimização do custo de logística. No entanto, as compras por este sistema exigem a montagem de centrais de compra e distribuição (pessoal, transporte, estruturas para depósito etc.), que constitui o capital tecnológico, e ainda um significativo capital financeiro. Enquanto no sistema de compras por cartas-proposta o capital financeiro utilizado é o dos sócios, que recebem os produtos e fazem os pagamentos, neste sistema o normal é que a rede faça a compra e revenda para os sócios. É, portanto, um sistema que exige maior capital financeiro, tecnológico e de coordenação com os quais as redes menores, como a CNS e a Unimercados, não contam.

Este sistema confere muito poder à rede na relação com os fornecedores locais de FLV (agricultores e intermediários), pois com ele o espaço de estratégias possíveis da rede é ampliado. Com isso, conforme a circunstância, ela pode escolher se irá comprar por este sistema, pelo sistema de cartas-proposta, pelo sistema de quase-parceria, diretamente pelas lojas etc. Já o espaço de estratégias possíveis de uma rede como a CNS é mais restrito, devido à limitação do seu capital. Por isso ela não tem muita escolha. Ela só pode comprar de atacadistas ou permitir que as lojas comprem por conta própria de agricultores que fazem a

distribuição. O problema é que este limite de opções pode ameaçar a posição estrutural da rede, na medida em que agentes dominantes adotem ações agressivas, com foco na qualidade, por exemplo, no grupo dos FLV. A rede Unimercados, de Santa Maria, não tem nem a primeira alternativa, pois não consegue ter escala para comprar de atacadistas, o que deixa as lojas totalmente exposta aos intermediários, na forma do sistema tradicional antes apresentado.

A parceria com a indústria, que é o sistema mais trabalhado por empresas e redes empenhadas em criar diferenciais para as suas lojas, através da oferta de produtos muito atrativos (mais procurados pelo consumidor, por qualidade ou força da marca), pela menor especificidade dos produtos é menos complexo do que o sistema especial de compras de FLV. Isto o torna menos exigente em capital tecnológico e financeiro. Em contrapartida, é altamente demandante de capital comercial. Neste aspecto, o poder de uma empresa como o Carrefour, cuja abrangência de atuação é nacional, é incomparavelmente superior ao de uma rede ou empresas com atuação regional. Tal é o capital comercial de uma empresa como esta, que grandes indústrias se dispõem a pagar altos valores para serem aceitas como fornecedoras das suas lojas durante um período.

Contudo, as indústrias menores preferem fornecer para empresas médias e redes do pequeno varejo, pela maior adequação das compras a sua escala de produção, a sua capacidade de logística e principalmente pelo menor risco implícito de distribuir para inúmeras lojas (comparado com a venda para um único comprador).

As indústrias de grande porte (Nestlé, por exemplo) têm interesse em vender para redes, pois para elas é mais interessante abastecer um único operador do varejo, no caso uma rede, do que muitos pequenos individualmente. Uma estratégia, inclusive, é o apoio financeiro para que empresas como a Rede Vivo, de Santa Maria, adquiram ou inaugurem novas lojas. Estas parcerias são consolidadas por contratos e o risco disso é o da dependência do varejista à empresa. Mas, verificou-se que as redes, ao menos as estudadas, não aceitam a ideia de perderem autonomia: “[...] os gestores das redes têm muita clareza da sua necessidade de autonomia e menor dependência a uma ou outra cadeia de suprimentos, para manter a sua natural autonomia no processo” (professor UNIJUI⁶). Em virtude deste risco e também por limitações principalmente de capital comercial, o interesse maior das redes é por parcerias com indústrias médias e pequenas.

⁶ O Professor Pedro Bütembender, da Faculdade de Administração da UNIJUI, participou pela universidade do Programa Redes de Cooperação, do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, e presidiu o COREDE região Noroeste no período.

Por não aceitarem a ideia da integração a grandes indústrias, as redes se sujeitam a enfrentar a concorrência dos grandes supermercados, que obviamente possuem vantagens competitivas sobre o pequeno varejo e mesmo as redes. A desvantagem das redes nas negociações com estas indústrias deve-se, principalmente, à limitação do seu capital comercial e financeiro na comparação com as empresas como Carrefour e Wal-Mart. Para tentar neutralizar esta dificuldade, as redes recorrem a sacrifícios, como oferecer exclusividade aos produtos de quem se dispõe a cooperar, garantia de continuidade, volume mínimo de compras entre outras.

Porém, com relação às indústrias médias e pequenas a assimetria de poder é menor. Seu principal trunfo para conquistar a cooperação desta indústria é o seu poder de venda (capital comercial). Através disso, a organização pode ter vantagens nas negociações (contrato para estabilidade no fornecimento, preço, prazos etc.), o que significa um diferencial competitivo importante no campo, principalmente, entre empresas posicionadas estruturalmente em um nível próximo à rede.

Vale ressaltar que, o capital da rede é relativo ao varejo onde ela atua, o que permite que no varejo de Santa Rosa, onde não há uma disparidade acentuada de capital entre as empresas, a rede CNS tenha um poder frente à indústria semelhante ao da Rede Super no varejo de Santa Maria, embora o seu capital comercial seja comparativamente muito superior ao da CNS.

Cabe ainda ressaltar, que a assimetria de poder na relação entre redes e indústrias, mesmo que médias e pequenas, é menor na comparação com o que ocorre em relação aos atacadistas. Neste caso, seu poder é limitado, especialmente, porque os produtos têm algum tipo de especificidade e pelo risco de desabastecimento, o que obriga as redes a negociar, oferecendo vantagens (garantia de fidelidade às marcas, máximo tamanho possível dos pedidos e continuidade) para receber em troca garantias de estabilidade no abastecimento e, se possível, vantagens também nos preços e outros aspectos importantes para a competitividade.

O sistema de parceria com produtores de FLV, em varejos muito competitivos, pode ser decisivo na fidelização dos clientes pela qualidade dos perecíveis (além de outras linhas de produto com o mesmo tipo de atrativos) e esta é uma tendência das estratégias competitivas dos supermercados dominantes. No que diz respeito aos FLV, esta é considerada como a cadeia mais complicada de ser trabalhada, em virtude da alta especificidade de muitos destes produtos. Isto exige das empresas agregação de muito capital tecnológico, financeiro e gerencial (envolve capital cultural, jurídico, de organização, informação). Estudando o programa Aquisição de Produtos da Região, do Carrefour, constatou-se o esforço da empresa

para pagar aos agricultores preços em média superiores aos pagos por outras empresas e redes no mercado de Santa Maria. Outro exemplo é o de Santa Rosa, onde empresas que também estão desenvolvendo parcerias com agricultores, têm financiado com juros de PRONAF⁷ a infraestrutura e o custeio da produção dos agricultores parceiros. Táticas deste tipo, envolvendo capital financeiro ou de outro tipo, são comuns quando se trata de empresas poderosas imbuídas de pôr em ação estratégias para a ampliação e fidelização da clientela.

O capital tecnológico e cultural também se mostra importante. Analisando a parceria do Carrefour com a Coopercedro destaca-se a estratégia da empresa de eleger um ator coletivo, no caso a cooperativa, para mediar a relação entre a empresa e produtores. Isso é vantajoso para a empresa por diversas razões, onde se destaca o controle social que fica a cargo da organização mediadora, além das responsabilidades técnicas e administrativas assumidas pela mesma. Com esta ação estratégica, o Carrefour consegue coordenar e desenvolver os fornecedores, sendo que tais condições são aceitas em virtude dos retornos proporcionados a eles.

O capital que as empresas dominantes investem neste tipo de estratégia com vistas disputar mercado e assim ampliar o seu poder, ameaça a posição das redes e demais empresas do campo. Conhecendo o jogo, a Rede Super tem buscado alternativas no limite do seu capital financeiro e tecnológico, através de um sistema de quase-parceria. Sem poder contar com capital financeiro para bancar o pagamento de preços acima do mercado, ou o financiamento dos produtores, as redes procuram compensar tal desvantagem com políticas privilegiando os produtores que se dispõem a cooperar, como é o caso de dar preferência para os produtos destes no sistema de compras mediante cartas-proposta. Porém, isto parece ser insuficiente para disputar estes produtores com empresas que podem oferecer condições mais atrativas.

7.2.3.1 Influência da posição estrutural nas disposições e nas práticas

As práticas, que dependem das disposições e do poder, podem se diferenciar de um mercado para outro. A análise se apoia na proposição teórica de Fligstein (2001), de que antes do objetivo do lucro está o da estabilidade nas relações. O autor salienta que ao invés de cálculos de otimização, na maior parte do tempo, os empresários e gerentes estão envolvidos

⁷ Programa do Ministério do Desenvolvimento Agrário, do Governo Federal para o financiamento da agricultura familiar, opera com juros subsidiados.

em negociações com fornecedores a fim de estabilizar o abastecimento das lojas com produtos (matéria-prima no caso de indústrias), entre outras negociações políticas no seio da organização ou do campo englobante, com o objetivo de estabilizar as interações, tanto internamente (entre parceiros, com trabalhadores etc.) como com outros participantes dos mercados, em especial com fornecedores.

Nas relações com fornecedores a categoria estabilidade é central e está claro que a disposição das redes e empresas para construir relações de parceria é tanto maior quanto maior for o risco de instabilidade no abastecimento. O estudo de casos também deixa claro que, mesmo nos sistemas onde as interações ocorrem de forma semelhante a mercados de concorrência perfeita, há o interesse dos varejistas em conhecer a identidade dos vendedores e na continuidade, em razão da necessidade de haver geração de confiança, por exigências operacionais etc.

Estes sistemas são os mais utilizados nas interações com atacadistas, sobre os quais o poder das redes se sobressai, por tratar-se de produtos padronizados e serem muitos os vendedores. Com o capital comercial que as redes têm elas podem impor regras, como é feito no sistema de compras por cartas-proposta. Neste caso, a Rede Super e CNS se assemelham, apesar de atuarem em varejos diferentes que, por conseguinte, devem exercer pressões diferentes sobre os atores.

Para ser fornecedor, o agente necessita se cadastrar na rede comprometendo-se a seguir as regras, e a tendência é que sejam selecionados fornecedores maiores e mais organizados e dispostos a cooperar com a rede. O poder que a organização tem na relação com estes agentes permite a ela trocar de fornecedores sempre que julgar conveniente, o que não ocorre quando estes são fornecedores de produtos considerados especiais. Conclui-se que, no que diz respeito ao poder, as redes conseguem disputar em igualdade de condições os atacadistas, para os quais oferecem um mecanismo próprio de mercado de concorrência perfeita. Na afirmação do gerente da Rede Super: “[...] produto bom, com preço competitivo, porque pagar acima do mercado não dá, porque vamos ficar fora do mercado, não serve, porque não vamos vender a mercadoria”. Ou seja, dificilmente a rede cede na questão preço ou em qualquer outra quando em cadeias de suprimento de produtos com baixa especificidade e caracterizados por baixo risco de instabilidade.

Apesar da disposição das redes para abastecerem-se por sistemas semelhantes a mercados de concorrência perfeita, no dia a dia das empresas, isto se mostra praticamente impossível. O abastecimento com produtos industrializados especiais por questão de qualidade ou de marca (importantes por aumentarem o fluxo nas lojas) é crucial para a

competitividade da empresa. Sobre eles as empresas dominantes concentram grande parte da sua energia, o que influi fortemente na estruturação do campo, ou seja, na distribuição do seu capital, beneficiando uns (os dominantes, em especial) e reduzindo o poder de outros. Sob esta pressão, as redes seguem os dominantes na estratégia de construir parcerias com estas indústrias, com a ressalva antes comentada de que a preferência é por indústrias médias e pequenas. A principal disposição dos atores, como foi posto anteriormente, é para relações estáveis, o que explica tais práticas entre redes e indústrias. Neste caso, Rede Super e CNS se assemelham bastante, com a ressalva de que a CNS, conforme foi relatado na seção 6.2.2.2, opta por trabalhar com um grupo bastante restrito de parceiros por cadeia (em torno de 3 ou 4). Isto pela circunstância de ela possuir um capital comercial restrito, o que torna a distribuição das compras, entre muitos parceiros, desinteressante a estes.

Nota-se que, a disposição para parceria é construída sob a pressão do campo de poder sobre os atores, a qual é tanto maior quanto menos poder o ator possui no varejo. Este é o caso da CNS, que, pelo limite do seu capital comercial precisa limitar seus parceiros a pequenos grupos o que lhe traz alguma fragilidade. A Rede Super, ao contrário, pelo seu grande capital comercial, pode trabalhar com grupos de parceiros maiores, o que lhe amplia o espaço de estratégias possíveis, fortalecendo-a nestas relações.

Ainda sobre a relação de poder com a indústria, cabe ressaltar a disposição das redes em não se integrarem de forma dependente às grandes indústrias, o que denota o interesse em manter a autonomia no jogo, o que significa também uma visão política das mesmas.

Por fim, analisam-se as práticas de abastecimento de FLV. De um modo geral, após a organização das redes, o abastecimento destes produtos nos varejos estudados direcionou-se para sistemas de compra tipicamente de mercado, ou seja, por cartas-proposta (produtores e intermediários locais) ou pelos aqui chamados sistemas especiais de compra (CEASA e grandes produtores especializados). Com a ressalva de que é mantida uma parcela de compra de produtores locais pelas lojas e, no caso da CNS, a tradicional e defasada compra de atacadistas com entregas nas lojas.

O abastecimento de FLV é elucidativo do fato de que as práticas se adequam à estrutura de cada mercado. O mercado de FLV de Santa Maria é um, com sua história, seus atores, um campo de poder fortemente influenciado pelas ações dos seus atores dominantes (Carrefour Wal-Mart) e desafiantes (Rede Super e outras empresas posicionadas estruturalmente próximas dela). Já o mercado de FLV de Santa Rosa é bem diferente, refletindo, por um lado, o jogo entre empresas e redes que se situam relativamente próximas no espaço social, portanto, com poder quase equivalente, e por outro, uma organização

relativamente forte de produtores de FLV que construíram o seu próprio mercado para a sua produção, que funciona em uma estrutura física denominada Mercado Público Municipal. A organização dos agricultores e a experiência do Mercado Público são apresentadas com mais detalhe na última seção do capítulo (6.4).

A partir destas considerações, cabe analisar como são as práticas das redes nos mercados de FLV. A Rede Super comporta-se como uma grande empresa, porque com suas 60 lojas e um sistema centralizado de compras, é tida como o maior comprador destes produtos na região. Isto resultou da disposição da rede para transformar este em um setor estratégico das lojas como gerador de fluxo de consumidores: “[...] FLV hoje é a ponta do teu negócio. Porque, na verdade, o povo está se alimentando melhor, está tendo consciência de qualidade de vida melhor” (supermercadista Rede Super). A rede investiu para aumentar as vendas das lojas e para centralizar as compras, o que se tornou um dos principais componentes do seu capital social. Por isso, na região de Santa Maria, a Rede Super ocupa uma posição estrutural próxima às empresas dominantes, o que lhe proporciona um amplo espaço de estratégias possíveis no abastecimento de FLV, o que representa poder frente aos fornecedores, a certeza da realização de bons negócios e conseqüentemente, vantagens competitivas no varejo.

A presença da Rede Super (também de outras de menor impacto) no mercado local de FLV provocou mudanças na estrutura do varejo local/regional, reduzindo drasticamente o poder das feiras livres e varejistas tradicionais (fruteiras e mercadinhos). O mesmo ocorreu na cadeia de suprimentos, com a perda acentuada de poder dos intermediários e produtores locais.

A principal disposição das empresas é para construir estabilidade no abastecimento. Por isso, na prática a rede compra na região praticamente só em épocas de produção abundante e pagando preços baixos, como é comum ocorrer quando existe excesso de oferta.

[...] se a gente quiser fazer concorrência também, vai ter que baixar o preço. O que manda é o preço [...] A rede é oportunista, porque compra no dia da oferta quantidades para vários dias, reduzindo as compras por preços normais” (agricultor Santa Maria).

Em épocas de produção pequena e oscilante, o mais seguro para a rede é comprar todo o volume e variedade de produtos que necessita na CEASA e de grandes produtores especializados.

[...] se tu tens uma semana e na outra tu não tens, eles vão ter que buscar lá fora. Então tu não podes deixar faltar. Tem que ter padrão, meio de transporte bom, que a gente não tem. [...] A qualidade (produção local) certamente é melhor, por isso dão preferência, mas tem o aspecto da quantidade, que terá que ser uma carga (230 caixas), senão terão que trazer da CEASA igual (agricultor Santa Maria).

Nota-se claramente, a incompatibilidade dos sistemas de abastecimento de FLV criados pelas redes e com o estilo da produção local, que é de qualidade, porém, com baixa escala. A situação criada é que a única chance do produtor vender para a rede é ele conseguindo formar cargas completas, o que exige especialização e produção em grande escala, o que não é condizente com a trajetória da produção local de FLV, que se desenvolveu para abastecer o pequeno e médio varejo disperso.

Conclui-se, que a Rede Super, pressionada pelo campo do varejo de Santa Maria, construiu uma grande capacidade de abastecimento de FLV e isto lhe conferiu vantagens competitivas por mais de 10 anos. Por outro lado, sua influência na estruturação do campo do varejo enfraqueceu atores que sustentavam a produção local de FLV, em especial, as feiras livres e os intermediários locais. Um ponto fraco do caminho escolhido pela rede é o enfraquecimento da produção local, o que pode ser um limitante, na medida em que a competitividade do varejo se direcionar para o lado da qualidade.

O comportamento da rede CNS se diferencia significativamente do explicitado pela Rede Super. Suas práticas no abastecimento de FLV denotam uma defasagem da rede em relação à tendência atual do varejo, que há mais de 10 anos tem priorizado a superação da dependência a intermediários (a exemplo da Rede Super) e mais recentemente a verticalização, via integração ou parceria com produtores. Contudo, a CNS compra de um único atacadista de FLV, o que não se sustentaria em varejos com arquiteturas semelhantes aos de Santa Maria.

Isto se explica, primeiramente, por não haver disposição nesta organização para a criação de outros sistemas, pois desde a sua criação os FLV têm pouca importância em termos de capacidade competitiva no varejo de Santa Rosa. Desde a década de 1980, o principal local de comercialização de FLV é o Mercado Público Municipal, com a produção da APHOROSA (associação de produtores), ficando os supermercados das cooperativas e o Nacional (Walmart) em segundo lugar. No pequeno varejo local, portanto, os FLV nunca foram muito importantes.

As práticas da CNS no abastecimento de FLV se explicam por características estruturais do varejo de Santa Rosa, como a relativa equivalência de poder entre empresas varejistas e a pequena importância dos FLV nas estratégias competitivas destas empresas; e também aspectos do mercado local destes produtos, como a liderança construída pelo Mercado Público Municipal, da APHOROSA, na comercialização de FLV e o pequeno número de intermediários de FLV especializados.

O fato é que, até então, a pressão estrutural sobre os varejistas não passa pelos FLV, porque as empresas líderes não são agressivas neste mercado e por todas estarem sujeitas à limitações semelhantes, no que se refere ao abastecimento. Apenas o supermercado Nacional apresenta capacidade comercial e técnica para se abastecer fora da região, mas esta estratégia é pouco utilizada por sua baixa efetividade como vantagem competitiva. Ocorre que a produção local coordenada pela APRHOSA, juntamente com a de produtores locais especializados, e a preferência dos consumidores por comprar FLV no Mercado Público, especialmente pela qualidade superior dos produtos e por ser direto do produtor, influencia a estruturação do mercado local destes produtos. A ação comercial dos produtores organizados, portanto, limita o poder dos varejistas e com isso o seu espaço de estratégias possíveis, o que é aprofundado na seção 6.4.

Conclui-se que, a CNS, pela ausência de pressão do campo no setor de FLV, mantém práticas quase tradicionais no abastecimento destes produtos, com dependência em relação a um atacadista e a compra de agricultores diretamente pelas lojas. As disposições, portanto, são construídas na trajetória dos atores sob a pressão do campo de poder. Uma diferença destacada em relação à Rede Super é que estes varejistas não expressam uma visão negativa dos produtores locais e isto se deve a incorporação pelos seus *habitus* de uma trajetória no mercado de FLV em que os produtores ocupam posições estruturais superiores. A visão descrente, expressada pela Rede Super, à respeito da capacidade produtiva e organizativa da agricultura familiar (pronunciada com conotação negativa) tem relação com a história mais recente do abastecimento local de FLV, onde os dominantes eram os intermediários e eram eles que abasteciam as lojas maiores, enquanto, os agricultores disputavam com estes o abastecimento do pequeno comércio varejista.

Ante as pressões do campo, a tendência é que também as redes de pequenos comerciantes varejistas voltem-se à construção de parcerias com produtores de FLV. Ao longo da tese se vem discutindo a probabilidade de que o avanço da estratégia de verticalização do abastecimento de FLV promovido pelas cadeias supermercadistas dominantes venha a intensificar a pressão sobre o varejo, principalmente, no aspecto

qualidade. Isso porque a competição no varejo moderno passa pela capacidade das empresas de fidelizar clientes, considerando as transformações nos padrões de consumo discutidas no capítulo 4. Os líderes das redes já percebem isso, pelo efeito cada vez menor das promoções baseadas em preços sobre o fluxo das lojas. O desafio passa a ser o de conseguir que o cliente entre diariamente na loja e isto é conseguido com qualidade diferenciada dos produtos, não mais com uma ou outra promoção: “[...] uma proposta de fidelização dos perecíveis, do frescor, da qualidade dos perecíveis, aquela convivência diária com a zona primária” (gerente Carrefour). Nisto, se encaixa a estratégia de verticalização de FLV dos agentes dominantes e como se redistribuirá o capital do campo vai depender da capacidade das redes em se adaptarem às novas formas de disputa do poder.

O Carrefour entra no varejo de Santa Maria promovendo ações neste sentido e, quase que de imediato, a Rede Super e empresas como a Rede Vivo começam a dar sinais de mudança de comportamento em relação à produção local de FLV. Em Santa Rosa, apesar das peculiaridades do seu mercado de FLV, também começam a surgir ações no mesmo sentido, sob a liderança do supermercado Nacional. Esta empresa, que apesar de ter escala para transportar produtos de fora e contar com o suporte da central de distribuição (CD) do Walmart, investe na parceria com os produtores para o abastecimento da maioria dos produtos possíveis de serem produzidos na região, complementando com a CD. Sua ação instigou outros supermercados médios a também investir nesta estratégia.

Estas são mudanças que acontecem com certa rapidez e a tendência é que influam na estrutura do varejo. Mesmo os produtores de Santa Rosa, que até então são dominantes no mercado de FLV, sentem que a ação dos supermercados pode mudar as correlações de poder no campo, mexendo com todos os atores, inclusive as redes, pois os campos são dinâmicos e o princípio do movimento está nas disputas pelo controle de fatias cada vez maior do mercado.

Observando-se as práticas de parcerias com produtores para introduzir inovação técnica e de processo no mercado, torna-se perceptível a forma como as lutas no campo se processam, onde as ações de uns não se dirigem diretamente para os demais atores, mas todos são afetados pelas modificações provocadas pela redistribuição do capital no campo de poder. Houve uma época em que o pequeno varejo foi afetado pela ação das empresas dominantes visando ampliar o seu poder pela atratividade exercida pelos hipermercados e supermercados sobre os consumidores. Esta situação levou-os a se organizarem em redes. As redes, por sua vez, através de escolhas feitas sob a pressão do campo, influenciaram a estruturação do varejo em um sentido que afetou vários outros atores. Por exemplo, a limitação do número de atacadistas e os critérios utilizados para isso leva à exclusão dos vendedores menos

capitalizados, não só do fornecimento para as lojas da rede, mas para aquele varejo como um todo, pois todas as redes trabalham de forma semelhante. As indústrias médias e pequenas não eleitas como parcerias da rede passam pela mesma situação. As alternativas dos produtores locais de FLV de Santa Maria ficaram limitadas às entregas para lojas das redes ou a venda para a rede mediante cartas-proposta, o que é restrito aos maiores produtores em épocas de produção abundante.

As redes agem desta forma, como qualquer empresa, porque precisam lutar para manter sua posição no campo. No momento em que estas organizações foram criadas, aqueles pequenos comerciantes elevaram sua posição estrutural, mas ela fica permanentemente ameaçada já que nos campos a luta por poder é perpétua, como é definido por Ortiz (1983).

Na seção 6.3, se analisa como as práticas das redes estruturam o campo e os atores mais afetados neste processo.

7.3 AS REDES E A ESTRUTURAÇÃO DO VAREJO

Conforme foi discutido no capítulo 5, as redes se tornam fortes, através da sua solidez organizacional e pela capacidade de ocupar posições estruturais elevadas nos varejos locais e nos mercados onde participam. Isto dá a elas poder suficiente para a ampliação do seu espaço de estratégias possíveis, o que em relação ao abastecimento, permite que possam escolher os melhores formatos dentre os possíveis para a sua competitividade no varejo. O fato de poderem fazer escolhas é importante também para que os formuladores de estratégias consigam encontrar caminhos, que conciliem interesses internos com a necessidade de manterem a rede competitiva.

Olhando o varejo como um jogo, se percebe que as redes jogam de acordo com as suas regras, tanto que nas práticas elas se assemelham às empresas que se encontram em posições semelhantes no varejo. Elas têm condutas ditas de mercado quando da relação com fornecedores de produtos comuns e condutas cooperativas quando a interação é com fornecedores de produtos estratégicos e/ou de alta especificidade. Portanto, no geral, as práticas das redes são semelhantes às de empresas capitalistas, porém, são produzidas em um ambiente interno diferente. Embora as redes e empresas funcionem na forma de campos de poder, os quais incidem nas decisões dos atores, em especial dos que compõem o seu governo interno, existem disposições que são próprias delas, o que potencialmente pode levar a

práticas que se diferenciam daquelas das empresas capitalistas. Mesmo o *habitus* não sendo estático, porque as redes representam mudanças nas trajetórias dos pequenos comerciantes varejistas, pela mudança na posição estrutural, é sabido que as primeiras experiências funcionam como camadas que filtram as mais recentes. Neste sentido, o *habitus* que cria disposição para a cooperação na região de Santa Rosa e que em Santa Maria cria disposição para a manutenção das ligações do pequeno varejo às redes de produção e circulação local de alimentos, continua operando na produção de tais práticas. Nota-se também nas redes, que a democracia interna (transparência de informação, participação etc.) é algo que está incorporado nos atores como um princípio moral de relacionamento, porque as experiências pretéritas continuam firmemente presas aos *habitus*.

O que se quer mostrar com estas observações é que nas redes existe uma série de disposições que as diferenciam da maioria das empresas capitalistas, embora isto não indique que suas práticas serão muito diferentes, pois sabe-se do peso que as pressões do campo englobante exercem sobre todos os atores.

Ao longo da seção anterior, se fez observações sobre a influência destas características do ambiente social da rede para a manutenção, por exemplo, das compras pelas lojas, o que desapareceu quase que por completo nas empresas. No entanto, se fez questão de explicar que estas práticas não são ocorrências naturais, nem resultam de uma racionalidade superior dos indivíduos para a identificação de pontos de maximização. Pela linha da interpretação que se está fazendo, elas resultam de escolhas que os atores fazem sob a pressão do campo de poder no seio da rede e do campo englobante. Diante disso, a prática da Rede Super aqui trazida (entre outras), mesmo tendo origem em uma disposição de alguns atores bem posicionados estruturalmente no seio da rede, ela só se torna efetiva em virtude da rede poder dispor de um espaço relativamente amplo de estratégias possíveis, o que permite que o seu governo interno encontre arranjos que possibilitem a manutenção deste sistema de compras sem enfraquecer a competitividade da organização. Isto porque, organizações que precisam lutar para manter (ou crescer) suas posições estruturais colocam a competitividade em primeiro lugar, o que permite também concluir que o referido sistema de compras não persiste se a pressão do campo vier a colocar o capital da rede em risco.

Esta introdução tem por objetivo mostrar que as redes, apesar das características que as diferenciam das demais empresas, são muito semelhantes na forma de atuar nos mercados. Como todas lutam para manter suas posições no campo, estando em posições estruturais próximas entre si, possuem espaços de estratégias possíveis semelhantes. Qual a importância desta constatação para a análise da participação das redes na estruturação do varejo local e do

mercado de FLV? É importante porque fornece uma ideia sobre o poder das redes no campo e uma explicação para as suas práticas. Durante a pesquisa de campo, se pode identificar aparentes contradições entre o discurso de alguns dirigentes, que revelavam resquícios do varejista tradicional, e as práticas da rede da qual são dirigentes, que são muito parecidas com as de empresas, inclusive, criticadas por eles. A explicação está nas pressões dos campos englobantes e no seio da própria organização.

Cabe então, que se analise as formas diversas com que as redes influem na estruturação dos varejos e dos mercados a eles ligados. Inicialmente analisa-se sua participação na transformação das normas de conduta dos pequenos comerciantes varejistas na relação com os fornecedores. Quando são observadas transformações nas estruturas de poder do varejo e dos mercados, como as que veem sendo apresentadas, por traz das novas práticas há instituições. As interações econômicas ocorrem com base em instituições e estas, segundo Fligstein (2001), são modificadas, principalmente, para a superação de crises nos mercados, as quais se expressam pela queda generalizada do lucro dos atores, em especial dos atores dominantes.

A invasão dos varejos locais por grandes cadeias supermercadistas está na origem da transformação das práticas dos atores, as quais também refletem mudanças institucionais. Como as redes surgem neste processo de estruturação e transformação das instituições dos varejos, os pequenos comerciantes associados a elas são levados a ter condutas (pensamento e práticas) coerentes com as novas regras do campo que se reproduzem no seio da rede.

Fazendo-se o resgate do passado recente, vai se perceber que as normas de conduta que moldavam o comportamento dos varejistas nas interações com os demais atores dos circuitos locais/regionais de produção, circulação e consumo, fortaleciam sentimentos e entendimentos de pertencimento àquela cultura do espaço social do mercado local/regional. Trata-se, portanto, de instituições que eram fundamentais para o enraizamento local do varejo.

Com os pequenos comerciantes varejistas vindo a se organizar em redes plenamente incorporadas no campo do varejo moderno, as normas de conduta (culturais, valores, costumes) que os mantinha ligados (interagindo) aos circuitos locais/regionais de produção, circulação e consumo, foram se erodindo até que perdessem quase toda a importância nas práticas dos sistemas de compras usuais das redes, como os baseado em cartas-proposta e o sistema especial de compras de FLV (nestes praticamente só importa o preço), bem como no sistema de parceria com a indústria, da CNS, onde critérios como a contribuição financeira para a rede definem o parceiro comercial. Nota-se que nestas práticas há o domínio quase pleno das instituições do padrão de varejo moderno.

Um sinal de que o laço histórico entre pequeno comércio varejista e os demais atores integrantes dos circuitos locais/regionais de produção, circulação e consumo está se rompendo, é o fato de praticamente não se encontrar mais produtos da região, mesmo os FLV (com outros produtos típicos o processo é mais drástico), nas lojas do pequeno varejo. No supermercado Carrefour, que chegou ao município em meados de 2007, por sua estratégia de diferenciação, se encontra uma maior diversidade e volume destes produtos do que em qualquer loja do pequeno varejo. O fato curioso é que da parte dos consumidores há disposição para o consumo destes produtos, como apontou pesquisa do DEAER/CCR/UFSM⁸ (SOUZA, 2008).

Os produtos começaram a perder espaço nas lojas a partir do momento em que as redes optaram por outros sistemas de compras mais adequados ao contexto estrutural e institucional do varejo competitivo moderno e, com isso, foram se desligando dos referidos circuitos. As práticas puderam mudar (aceitação pelos atores) porque as instituições que dão base às interações no varejo competitivo moderno paulatinamente foram se incorporando aos *habitus* de todos os atores que dele participam e as redes têm um papel fundamental, no que diz respeito ao pequeno varejo. A própria disposição para construir redes brotou do *habitus* de comerciantes interessados em participar do jogo e por meio disso alcançar os seus objetivos em termos de acumulação de capital.

A assimilação das instituições do campo está presente na retórica dos informantes da pesquisa, como fica evidenciado em diversas citações ao longo dos três capítulos na mesma linha da expressão: “amigo, amigos, negócios a parte”. Fica claro que, na prática, nenhuma regra importa mais do que as regras da economia de mercado. Ou seja, os valores e costumes que estavam presentes nas interações entre atores nos tradicionais circuitos locais/regionais de produção, circulação e consumo foram se erodindo e as normas da economia de mercado tornaram-se dominantes na regulação das interações entre redes e fornecedores. Com isso, a nova retórica é no sentido de que há interesse na compra de produtos da região, mas desde que sejam ofertados pelo menor preço.

Não se quer dizer com isso, que as normas de conduta que eram importantes na época em que o varejo era mais ligado aos circuitos locais/regionais de produção, circulação e consumo tenham sido totalmente superadas, como foi mostrado anteriormente nos casos em que as redes se diferenciam das empresas capitalistas. Porém, mesmo que alguns atores as

⁸ Pesquisa: Diagnóstico e Cadastro de Unidades de Produção de Hortifrutigranjeiros e Produtos Coloniais da Microrregião da Quarta Colônia e Estudo Regional de Mercado na Região Central do Estado do RS. Desenvolvida pelo DEAER/CCR/UFSM, CONDESUS e COREDE-Centro.

preservem em seus *habitus*, as práticas indicam que as posições destes atores são dominadas no campo de poder no seio da organização.

Observa-se que desde meados da década atual começa a ocorrer um processo de revalorização da produção local, mas isto não significa o retorno de velhas normas de relacionamento. Como as normas mudam acompanhando as mudanças do campo, começa no varejo um movimento de revalorização da produção local.

Comentou-se acima, com base em uma pesquisa do DEAER/CCR/UFSM, sobre a disposição de uma parcela significativa dos consumidores para o consumo destes produtos. A razão está muito ligada ao seu valor simbólico, ao que são acrescidas exigências quanto à qualidade e confiabilidade. Segundo Wilkinson (2007), a montagem de sistemas de garantia, de normas, *standards* e de certificação que começam a ser observados nos supermercados, mostra que esta é uma tendência no varejo. Quando supermercados líderes, como o Carrefour, adotam estratégias que vão neste sentido, sua intenção é de superar a competição com base em preços, que além de ter perdido a eficácia, é responsável pela redução das suas margens. Segundo Abramovay (2007), “[...] os mercados destes produtos não se formam com as mesmas regras que caracterizam os mercados de bens de massa e indiferenciados [...] a concorrência em torno da qualidade é mais importante que a realizada com base nos preços”.

Uma conclusão a respeito da influência das redes na estruturação do varejo e do mercado de FLV, no que diz respeito às suas instituições, é de que as redes influenciaram mudanças nos *habitus* dos pequenos comerciantes varejistas, o que os leva a terem condutas muito próximas daquelas de comerciantes modernos, o que os distingue substancialmente dos comerciantes tradicionais. Isto evidentemente tem repercussões sobre os demais atores participantes do mercado de FLV, conforme é apresentado abaixo.

A presença de redes fortes nos varejos também influencia na formação dos preços. Como isto ocorre? Bourdieu (2003) mostra que a estratégia das empresas em matéria de preços (também em outras questões) depende da posição que elas ocupam no campo do varejo e nos mercados. Em se tratando de produtos da indústria e do atacado, a Rede Super consegue acompanhar os preços das empresas supermercadistas dominantes naquele varejo, mas pouco consegue influir na sua formação, pois neste caso o seu capital é significativamente inferior ao dos supermercados líderes. Já em Santa Rosa, pela quase equivalência de poder entre as empresas atuantes naquele varejo, conforme foi apresentado na subseção anterior, a Rede CNS consegue em alguns momentos influir na formação dos preços. Ressalta-se que isso se deve principalmente à sua capacidade de controlar um número significativo de lojas (30 pequenos varejistas associados e fiéis), o que lhe confere poder frente a fornecedores

atacadistas e indústrias médias, que respaldam suas ações em cima de preços. No mercado de FLV a situação se inverte. O fato da Rede Super ter se tornado o maior comprador de FLV na região de Santa Maria confere a ela uma posição de liderança neste mercado. Enquanto isso, a CNS e os demais supermercados de Santa Rosa têm atuação fraca no mercado de FLV daquela região.

Analisou-se o significado que isso tem para o abastecimento da Rede Super, porque ao dispor de um amplo espaço de estratégias possíveis ela pode a cada momento escolher aquela que melhor responda ao seu projeto de aumentar seu poder de venda (marketing, etc). Um exemplo concreto são os anúncios na TV (e outros meios) de ofertas de FLV em todas as lojas, que são feitos porque ela conta com o respaldo de fornecedores que aceitaram (por não ter escolha) fornecer produtos a preços de oferta durante o período da promoção. Por isso, no segmento de FLV a Rede Super é, no jargão do varejo, “puxadora de preço” na região de Santa Maria. Tal respaldo, que é conseguido devido ao poder da rede no mercado local de FLV, garante a ela uma vantagem competitiva tal que empresas que se encontram em posição estrutural inferior não têm força para enfrentar, como ocorre com os minimercados não organizados e as feiras livres. Com isso eles veem seus fluxos de clientes reduzirem-se paulatinamente. Outras empresas que se encontram em posição estrutural próxima à rede optam por tentar se diferenciar por qualidade visando atrair consumidores com maior poder aquisitivo.

A organização do pequeno varejo em redes, por fim, interfere na distribuição de poder no varejo e isto interfere nos fornecedores do varejo. Isto, juntamente com o poder de influenciar nas condutas dos atores e na formação dos preços, revela o papel destas organizações na arquitetura dos varejos e mercados locais.

A noção de arquitetura dos mercados é diferente da estrutura dos mercados tratada na economia. Na sociologia econômica os mercados são construções sociais que envolvem processos de construção de instituições e lutas entre os atores pela apropriação do capital. Na arquitetura dos mercados o capital é distribuído de forma desigual e as práticas das trocas econômicas refletem isso. Interessa a esta tese ver como as redes participam na distribuição do capital do varejo e dos mercados e a influência que isto tem, particularmente, nas transformações nos mercados locais de FLV.

As práticas dos atores participantes dos mercados que se encontram próximos em termos de posição estrutural se assemelham (não são iguais, como foi visto), porque são produzidas sob semelhantes pressões do campo de poder. Com a organização do pequeno varejo em redes, os varejos onde estas organizações participam passam a contar praticamente

só com atores que têm poder para influenciar a sua arquitetura, mesmo que estejam na posição de desafiantes. Isto tem um significado importante para os mercados ligados a estes varejos, como o de FLV, que é o fato de persistirem apenas compradores com algum poder sobre os vendedores e que lutam para manterem-se competitivos.

Esta é uma circunstância do varejo que, a princípio, favorece os fornecedores que tenham a oferecer algo que seja útil ao varejista na sua luta no campo do varejo e é desfavorável para aqueles que se acostumaram e se estruturaram para abastecer o pequeno varejo tradicional, feiras livres, entre outros, por causa do enfraquecimento deste segmento. Neste momento busca-se, então, identificar que atores dos mercados de alimentos, em especial os do mercado de FLV, são os mais atingidos positivamente e negativamente. Isto já foi tratado ao longo dos três capítulos, por isso cabe aqui que se organize a informação de forma a identificar o que realmente se deve à atuação das redes.

A nova arquitetura do campo continua contando com a presença do pequeno varejo, o que é comprovado por dados gerais de pesquisa (FARINA; NUNES, 2004; MENDONÇA, 2002). Só que é um pequeno varejo moderno e competitivo, nos casos estudados, organizado em redes. Com isso, os mercadinhos não ligados a redes, as lojas tradicionais e feiras perderam importância, a não ser os casos em que se converteram em direção aos mercados de produtos diferenciados, embora não se tenha observado nada neste sentido. A grande mudança é que o varejo que era disperso e diversificado se transforma paulatinamente em um varejo integrado por empresas líderes, médias com abrangência local ou regional e redes de pequenos comerciantes varejistas que atuam como atores coletivos. A imagem que os agricultores que acompanharam esta transformação têm do processo, é de que o varejo se organizou.

Os pequenos fornecedores (atacadistas e também indústrias) são prejudicados nesta arquitetura de varejo, porque antes já não tinham acesso aos grandes varejistas e depois das redes ficam impedidos de vender diretamente para as lojas ligadas a estas organizações. Nota-se que, com isso as redes influenciam na construção da oferta, através da seleção de fornecedores na agricultura, indústria e atacado. Seleção esta que é feita mais por estratégias visando à estabilidade do abastecimento das redes (também empresas) do que pela concorrência em preços.

Diante disso, aqueles fornecedores menos estruturados que ligavam sua atividade produtiva a um amplo tecido de varejistas diversificados, passam a ter que negociar com atores coletivos relativamente poderosos e que fazem exigências que estão fora do alcance da maioria deles. A conclusão óbvia é que os pequenos produtores e pequenos vendedores (de

atacados), com a exceção do mercado de FLV em Santa Rosa, são os maiores prejudicados com a organização do pequeno varejo em redes, porque com isso dezenas ou centenas de lojas tornam-se um comprador só.

Um varejo estruturado, com atores dominantes e desafiantes que têm capacidade de enfrentamento, é um varejo competitivo onde todos lutam por espaço e poder. Esta é uma circunstância positiva para fornecedores que contam com maior poder comercial, pois se beneficiam com o aumento do volume das vendas, com a segurança de não terem que depender de poucos compradores líderes no varejo e da conveniência de, no caso das redes, de poderem negociar apenas com um ator coletivo que compra para inúmeras lojas.

A nova arquitetura dos mercados também afeta muito os atores que integram a cadeia dos FLV. Começando pelos intermediários, que dominaram a distribuição de FLV desde a criação da CEASA Porto Alegre dos anos de 1980 até o final da década de 1990. Primeiro os supermercados e depois as redes se estruturaram para se abastecer direto na fonte (CEASA e produtores especializados) e isto levou ao enfraquecimento e redução do número destes agentes atuando nos mercados de FLV. Segundo as informações coletadas na pesquisa de campo, em Santa Maria restam não mais de 20% deles e em Santa Rosa a situação não é diferente.

Quanto aos produtores que historicamente entregavam ou entregam direto nas lojas, a fatia disputada se reduziu sensivelmente, restringindo-se às verduras, assim como os preços. Como as lojas estão articuladas às estratégias da rede, mesmo que parte das suas compras seja feita diretamente dos produtores locais, o mix e os volumes são irregulares e os preços são mais baixos do que os pagos por lojas autônomas, por serem balizados pela CEASA.

A situação destes atores tende a se complicar, conforme os sistemas de parceria com produtores locais de FLV avançarem, o que provavelmente substituiria por completo as compras pelas lojas. Como as redes agem sob a pressão do campo de poder, o direcionamento dos supermercados dominantes para as estratégias de fidelização dos consumidores pela qualidade dos perecíveis, elas tendem a também seguir por este caminho. Neste caso, a única chance destes produtores continuarem no mercado seria tentando incluírem-se como parceiros das redes (também de outras empresas) ou se capacitando para participar esporadicamente das cotações de preço do sistema de compra por cartas-proposta.

Os atacadistas nas CEASAs são beneficiados por arquiteturas de varejo que contam com estas redes, pois ganham um comprador em substituição aos grandes supermercados que, tendo criado suas próprias CDs reduziram as compras na CEASA, que passaram a ser utilizadas apenas de forma complementar. Porém, as próprias redes com maior capital

comercial começam a criar suas próprias CDs e a abastecerem-se direto com produtores especializados e/ou verticalizar o abastecimento pela parceria com produtores locais. Este é o caminho que a Rede Super tem seguido, mas ainda não são raras as organizações do pequeno varejo que apresentam condições para isso.

Os grandes produtores especializados são favorecidos nesta arquitetura do mercado de FLV. Esta condição existe especialmente quando se trata de produtores instalados nas chamadas regiões produtoras de FLV, que contam com uma produção diversificada e os vários produtores encontram-se geograficamente próximos. Dadas estas circunstâncias, os compradores conseguem em uma mesma viagem fechar cargas com toda a variedade de produtos que necessitam e isso torna a região atrativa. Os produtores, então, são favorecidos pelo aumento do número de compradores (as redes compram nestas regiões) e assim, além de poderem vender em maior quantidade, ganham maior poder de barganha.

Apesar do aumento do fluxo de compradores de supermercados médios e das redes nestas regiões produtoras, a busca por qualidade e redução dos custos de logística faz com que as empresas e as redes se interessem na produção local. Isto é reconhecido pelos produtores de localidades próximas onde estão as redes, os quais entendem que isto provavelmente não ocorreria caso os varejos estudados tivessem se concentrado em poucas empresas de grande porte, em virtude do abastecimento destas se dar via suas centrais de distribuição situadas em grandes centros consumidores, no caso situadas no entorno de Porto Alegre. Porém, em arquiteturas de mercado em que as redes ocupam posições estruturais que as permitam influenciar, cresce o número de compradores com poder, bem como, o tamanho da demandada, o que confere poder de barganha aos produtores locais especializados. Isto é observado em Santa Maria e, principalmente, em Santa Rosa.

A análise que se faz, por fim, é de que as redes influenciam a construção dos mercados de FLV (e outros), porque influenciam a construção da oferta, primeiro, por reduzirem aquele tecido do pequeno varejo diversificado que sustentava inúmeras cadeias de suprimento a um pequeno número de compradores que adotam práticas de compra quase padronizadas. Segundo, porque participam na formação do campo de poder que, via instituições ou preços, pressiona os fornecedores a modificarem suas condutas produtiva e comercial. Os produtores candidatos a fornecer para a CD são pressionados a se especializar e a produzir em grande escala, o que envolve mudanças de padrão tecnológico, organizacional etc. Já os que, no limite, conseguem abastecer apenas lojas, têm que se capacitar para diversificar o mix de produtos ofertados (verduras especialmente) e para entregar diariamente (ou quase) em muitas lojas, dado que a escala de compra de cada loja tornou-se bem menor que antes. De qualquer

forma, neste contexto, permanecem nos mercados de FLV os produtores que têm condutas encaixadas na sua arquitetura estrutural e institucional.

Quanto às novas tendências sobre o aumento do interesse dos varejistas na produção local, ao que parece, há espaço para a reconstrução dos circuitos locais/regionais de produção, circulação e consumo, só que a partir de outros atores e instituições distintos dos tradicionais. Neste momento são os grandes supermercados que dirigem o processo e as redes se encontram em um estágio anterior, por sua visão míope com relação à tendência que se apresenta no campo.

Na seção seguinte, por fim, analisa-se concretamente como a estruturação do varejo afeta os mercados locais de FLV e as relações entre varejistas e produtores locais.

7.4 REDES, ESTRUTURAÇÃO DO VAREJO E OS MERCADOS DE FRUTAS, LEGUMES E VERDURA (FLV) DE SANTA MARIA E SANTA ROSA

Na seção anterior foi mostrado o rompimento ou o quase rompimento das ligações entre o varejo e as redes de produtores de FLV locais. No final se chegou a mencionar que se desenha uma reaproximação destes atores, só que em outras bases institucionais e de relações de poder. Nesta última seção busca-se analisar os vínculos que persistiram e os novos vínculos entre estes atores. Cabe afirmar inicialmente que cada varejo tem o seu próprio processo de estruturação, o que os torna singulares. Os mercados de FLV dos casos estudados provam exatamente isto, o que os torna interessantes para a análise da sociologia econômica, bem como, para os propósitos práticos desta tese.

As práticas, como se vem analisando, têm origem nas disposições e interesses dos atores e na construção (teórica, prática e política) das estratégias sob a pressão dos campos de poder das organizações e do campo englobante. Na subseção anterior foi mostrado que, a criação e o fortalecimento das redes têm relação com a quebra do vínculo do pequeno varejo com a produção local e as razões para isto ter ocorrido. Também se comentou que as disposições para a compra direta de FLV de produtores locais se mantiveram nas redes, porém, de forma dominada, o que explica a fraca expressão disso nas práticas.

O último comentário feito foi a respeito do ressurgimento das disposições do pequeno varejo organizado em rede para voltar a comprar destes produtores. Qual a razão? Certamente deve-se ao fortalecimento das posições internas favoráveis a esta prática, decorrente de um

movimento do campo neste sentido, provocado pela ação de supermercados dominantes, como o Carrefour de Santa Maria e o Nacional (Wal-Mart) de Santa Rosa.

Esta é uma tendência verificada empiricamente, mas cabe que se questione sobre as condições em que isto está ocorrendo. Pela perspectiva teórica da tese, a resposta é: depende da posição estrutural da rede no varejo local e das relações de poder desta com os produtores. Um dos motivos para a escolha dos mercados de FLV de Santa Maria e Santa Rosa foi, justamente, o de trazer elementos que possibilitassem fazer análise desta questão. Em síntese, foram escolhidos pela importância histórica do movimento pioneiro de organização do pequeno varejo em redes em Santa Maria e pela organização dos agricultores em Santa Rosa, que introduz um elemento importante para a análise das relações, que é o poder dos agricultores em um mercado. Além disso, a escolha também foi motivada por um fato intrigante. Por um lado, tem-se a diminuição da produção de FLV em um município com tradição nesta produção, que é o caso de Santa Maria. E, por outro lado, tem-se Santa Rosa, que até os anos 1980 não tinha nenhuma tradição na produção de FLV e atualmente, segundo Trevisan (2007), cerca de 60% do seu abastecimento é feito com produção local.

7.4.1. A DIVERSIDADE DAS ARQUITETURAS DOS MERCADOS

A perspectiva teórica desta tese, por rejeitar explicações fatalistas e aquelas que veem o mercado (no singular) como uma entidade abstrata, olha para os mercados (no plural) buscando identificar em que uns se assemelham com outros e em que se diferenciam. Cada varejo local ou mercado local é um campo, no sentido em que se refere Wacquant (1992, p. 8), de “[...] espaços de jogos relativamente autônomos que não podem ser remetidos a uma lógica social única [...]”.

A partir desta ideia, ao olhar para os espaços sociais concretos se percebe que não há efeito padrão da pressão das empresas líderes (de varejo, no caso) sobre cada mercado e sobre a forma como os atores se comportam sob tais pressões. Isso porque, cada mercado local tem suas próprias estruturas, normas de conduta e articulações com outras esferas, incluindo os governos, além de outras particularidades.

Nos mercados, como em qualquer campo, existem atores dominantes e desafiantes, todos disputando os mesmos capitais. Existem instituições, construídas pelos próprios atores com maior ou menor participação dos governos, a fim de regular as interações entre os atores

para a realização de trocas econômicas, sejam eles concorrentes, fornecedores ou trabalhadores. Os atores não se comportam de forma idêntica em todos os mercados, além do que, os mercados locais podem ter instituições próprias, ou os governos podem atuar de uma forma em um mercado e de forma diferente em outro. Variações no meio, como, por exemplo, a dificuldade dos varejistas conseguirem determinados produtos para as suas lojas, podem ser motivos para que construam parcerias com fornecedores locais. No sentido inverso, a facilidade de conseguirem produtos com produtores locais pode fazer com que o interesse por parcerias diminua, favorecendo mecanismos de troca dos tipos analisados anteriormente (seção 6.2), como o sistema de compras mediante cartas-proposta, desenvolvido por algumas redes.

A teoria dos campos já foi criticada no sentido de que seria reprodutivista, ou que negasse a possibilidade de transformação. As provas empíricas apresentadas e as análises vêm mostrando o contrário, embora a lógica das transformações quase sempre beneficie os dominantes e os mais prejudicados sejam aqueles que não conseguem preservar suas posições estruturais, o que é coerente com a teoria dos campos. Só que os dominados podem mudar a situação e é isto que ocorreu com o pequeno varejo no momento que se organizou em redes. Esta ação teve o mérito de modificar a tendência de concentração de poder nos varejos estudados, provocando uma série de transformações antes analisadas. Portanto, o movimento de luta por manutenção ou transformação do *status quo* é perpétuo, mas as instituições e as posições estruturais dos atores podem mudar, como fica comprovado com as redes.

Em síntese, o que se viu foi o pequeno varejo contrariando a suposta lei de que só as grandes cadeias sobreviveriam ante a estruturação. Foi explicado que elas acompanharam a mudança do campo, porque houve mudança nos *habitus* e ganhos de poder, e isto possibilitou a manutenção e mesmo ampliação das suas fatias de mercado.

Além das transformações decorrentes do sucesso de alguns atores na acumulação de poder no campo, que é o caso do pequeno varejo, pela ação coletiva, o Estado (governos federal, estadual, municipal, legislativo e judiciário) pode influenciar na transformação da arquitetura dos mercados, regulando as relações (esfera jurídica), interferindo nas relações de poder entre atores, na construção dos sistemas de preferência, entre outras. A permissão e apoio à instalação de um hipermercado pode mudar o balanço de poder em um varejo e nos mercados ligados a ele. Por outro lado, por meio da orientação do crédito, ajudas fiscais, entre outras, o Estado pode fortalecer o pequeno varejo, ou os produtores de FLV locais. Pode, inclusive, apoiar a construção de parcerias entre ambos.

Devido ao poder que os governos têm para influenciar na construção dos mercados, no sentido de preservar ou transformar o *status quo*, porque não existe ação neutra, é que Bourdieu (2005, pp. 39-40) afirma que “a competição entre empresas assume frequentemente a forma de uma competição pelo poder sobre o poder do Estado [...] e pelas vantagens asseguradas pelas diferentes intervenções do Estado”. Ao examinar os mercados locais é fundamental focar também a ação dos governos, e tendo clareza de que suas ações vão muito além da simples garantia da ordem institucional e da confiança.

O propósito desta seção é analisar a articulação dos produtores de FLV com as redes. Ao longo das seções anteriores deste capítulo se vêm revelando diferenças que existem entre os mercados locais de FLV de Santa Maria e Santa Rosa.

A situação dos mercados de FLV é diversa nas duas regiões. Enquanto a produção local em Santa Rosa é crescente, em Santa Maria ela decresceu, embora comece recentemente a apresentar uma recuperação. As explicações não estão na demanda, pois esta é crescente nos dois casos, e muito menos em aspectos de natureza agroambiental, pois a queda ocorre justamente em uma região com tradição na produção de FLV. A interpretação que se faz é de que o problema está na história das relações sociais que constroem estes dois mercados. Disto surge um mercado onde os agricultores conseguem ser protagonistas no processo de construção e mostram-se ativos na busca de caminhos para a comercialização da sua produção crescente, que é o caso de Santa Rosa, em sentido oposto ao caso do mercado de Santa Maria, onde a trajetória dos agricultores sempre em posição dominada no campo tornou-os passivos diante da perda paulatina de espaço para a sua produção, conforme os intermediários de FLV e mais tarde o pequeno varejo abriram espaço para a oferta externa.

Cabe agora que se apresente melhor o quadro e se analise as razões e consequências disso para o tipo de relação existente entre varejistas e produtores nas duas regiões.

7.4.2 Construção dos mercados e *habitus*: como a história dos mercados locais de FLV influencia as condutas dos agricultores

Nesta subseção, que se divide em outras duas, busca-se mostrar as diferenças nas posturas dos agricultores de Santa Maria e Santa Rosa nas relações com os atores do varejo e analisar estas diferenças com a perspectiva de que isto se deve aos *habitus* formados nas trajetórias destes agricultores nos mercados locais e as pressões objetivas atuais em cada um

destes espaços. Na primeira subseção analisa-se a passividade dos agricultores de Santa Maria e na seguinte a postura ativa na construção do mercado local de FLV dos agricultores de Santa Rosa

7.4.2.1 Razões históricas da passividade dos agricultores de Santa Maria no mercado de FLV

Fazendo um rápido resgate da história do mercado de FLV de Santa Maria, constata-se que havia circuitos locais/regionais de produção, circulação e consumo sólidos. A região produtora deste município e dos vizinhos foi pujante e abastecia com relativa facilidade a demanda das cidades, que eram apenas complementadas com o que não era produzido na região por questões climáticas, especialmente. Da lavoura aos consumidores os produtos circulavam através da ação de diversos atores: em uma primeira fase - produtor, produtor-intermediador, trocas entre intermediários/produtores no espaço das feiras livres; na segunda fase, após a criação da CEASA Porto Alegre, emerge a figura do intermediário especializado, que compra na CEASA e dos produtores e abastece as feiras livres e começa a distribuição nas lojas. Os produtores acostumados a vender aos varejistas diretamente no espaço das feiras livres ou contando com a intermediação por produtores-intermediadores, passam a ter que negociar com intermediários especializados em uma relação de maior assimetria de poder. A concorrência da CEASA com a oferta local de FLV e a coordenação do circuito por intermediários capitalizados torna os produtores cada vez mais dependentes destes.

Esta é a primeira fase da estruturação do mercado local de FLV de Santa Maria e o destaque que se faz é para o enfraquecimento do produtor local no mercado de FLV, paralelo ao aumento do poder dos intermediários especializados, bem como, o fortalecimento da dependência do primeiro em relação ao segundo.

A segunda fase contou com a ação errática do Governo do Estado, que promoveu uma intervenção no mercado com o objetivo de fortalecer o agricultor e colocar limites aos intermediários, ação esta que acabou tendo efeito contrário. Com a interpretação de que os produtores vinham enfrentando dificuldades na comercialização devido à atuação dos intermediários especializados, tese esta que se apoiava na queda verificada na produção regional, o Governo intervém criando uma CEASA regional em Santa Maria. Somou-se a esta estratégia a criação de uma legislação municipal proibindo as transações de FLV em qualquer outro espaço público fora da CEASA Regional. Os agricultores foram prejudicados

inicialmente pela proibição das transações com varejistas no espaço das feiras livres, o que reduziu o seu espaço de opções. Restou-lhes apenas a venda na CEASA ou para intermediários.

A experiência funcionou pelo período de dois anos e faliu, por três razões principais: A primeira refere-se à incapacidade dos atores (agricultores e agricultores-intermediadores) alvos da política abastecerem a CEASA, por problemas de planejamento, assistência técnica etc. A segunda refere-se ao boicote que os intermediários especializados que tinham estrutura para abastecê-la, promoveram. Estes, além de imporem resistência quanto ao deslocamento das empresas para as dependências da CEASA, promoveram ações para o esvaziamento da mesma. Por um lado, compravam a produção dos produtores antes destes chegarem à CEASA e, por outro lado, passaram a fazer entregas para os varejistas, os quais, por isso, não necessitariam deslocar-se até o entreposto para se abastecerem. Sem oferta pelos produtores e demanda por parte dos varejistas o projeto inviabilizou-se.

O projeto foi frustrado também pelo rumo que a estruturação do mercado tomou após a criação da Rede Super. Para um técnico da EMATER que atuou no projeto, a criação desta rede, no bojo das transformações gerais do varejo, foi a causa principal do esvaziamento da CEASA.

[...] início de funcionamento da CEASA, que ainda tinha uma válvula de escape para os produtores, logo de início se organizou a primeira rede: a Rede Super. Aí acabou com os produtores, porque a Rede Super organizada não tinha mais interesse de comprar dos produtores locais, [pois] iam comprar na CEASA Porto Alegre, aonde tivesse produtos (técnico Emater Santa Maria).

Cabe destacar nesta segunda fase que a atuação mal sucedida do Governo, associada à organização do pequeno varejo, acabou restringindo ainda mais o espaço já restrito de estratégias possíveis para os pequenos produtores locais. Isso porque a proibição das trocas entre produtores e produtores-intermediadores com os varejistas no espaço das feiras livres (entre outros entraves criados por esta lei), pela redução da concorrência, resultou no fortalecimento dos intermediários especializados. Este fato levou claramente a um novo rebaixamento da posição estrutural dos produtores locais e destaca-se também o aumento da dependência dos agricultores a estes intermediários especializados, pois o fortalecimento deles está associado ao afastamento do agricultor da relação direta com o varejo nos espaços das feiras livres.

A terceira fase é a do varejo organizado e forte do período pós-redes, já bastante explorado na tese. Após o processo de substituição, também pelo pequeno varejo (organizado), da compra de intermediários especializados por compras diretas na CEASA e de produtores especializados, estes intermediários locais entraram em declínio, o que reduziu ainda mais o já limitado espaço de estratégias dos produtores locais. Assim, criou-se uma situação de dependência quase total às redes, como já foi explorado ao longo do capítulo.

A partir destes elementos, a explicação para o fato dos agricultores de Santa Maria terem reduzido a produção (alguns voltaram-se para a fomicultura) conforme o varejo e o mercado de FLV se estruturou e a demanda cresceu no município, em primeiro lugar, encontra-se no *habitus* destes agricultores que, por sua trajetória de dominados no mercado, tornaram-se passivos diante dos atores mais poderosos, no caso os intermediários e principalmente os varejistas. Ocorre que as relações entre agricultores e varejistas são relações de poder e a história do ator na posição de dominado incorporada aos *habitus* produz práticas de dominando, como é percebido em grande parte dos produtores de Santa Maria.

Por isso, mesmo havendo demanda crescente e varejistas interessados na produção local, eles não se dispõem a mudar suas condutas na produção e comercialização. Um agricultor afirma que na forma como este mercado está estruturado, o produtor precisa ter a conduta de um empresário.

[...] a agricultura hoje precisa ser ágil. O produtor tem que ter a agilidade de um empresário, de correr. Vou entregar aqui, mas tenho que estar produzindo lá. Vendo o futuro, controlando o presente. Isto aqui é uma máquina, um quebra cabeça. [...] O pessoal (agricultor) vai cansando, pela falta de profissionalismo” (agricultor APRHOROSA).

Em Santa Maria também há produtores, como este, que têm aumentado a produção aproveitando o crescimento da demanda no mercado de FLV. Isto ocorre com aqueles cujas condutas se modificam acompanhando as transformações do campo e é mais lento em outros, que sofrem efeitos de defasagem contra-adaptativas devido às tendências da permanência dos *habitus*.

Para a explicação ficar completa é preciso olhar ainda o aspecto estrutural do mercado, que se refere ao rompimento dos circuitos locais/regionais de produção, circulação e consumo, resultante da estratégia da Rede Super e outras empresas com poder semelhante neste mercado de assentarem seu abastecimento na CEASA e produtores especializados de regiões produtoras. Esta foi uma decisão tomada pela rede, mas sob a pressão do campo em resposta às ações agressivas dos atores dominantes no mercado de FLV objetivando utilizar

estes produtos como diferencial competitivo para a atração dos consumidores. Como a produção local não tinha condições de respaldar ações de contra-ataque da rede, ela precisou montar os sistemas antes apresentados, que claramente negligenciavam a produção local.

Esta mudança rápida no sistema de compras do pequeno varejo, deixando os produtores locais praticamente sem alternativas (muitos foram produzir fumo), é apontada como a principal causa da queda na produção local. A razão, portanto, está na escolha que as redes (e outras empresas) fizeram pela estratégia de vendas em grande quantidade por baixos preços. Cabe a questão: era impossível para os agricultores respaldarem tal estratégia, seja pela especialização e aumento de escala, ou pela organização cooperativa? Provavelmente não, mas um obstáculo significativo é a postura passiva de agricultores que se acostumaram a produzir para intermediários ou a entregar sua produção diretamente a um pequeno varejo pulverizado e sem pretensões e condições para disputar espaço no mercado.

7.4.2.2 Razões históricas do protagonismo dos agricultores de Santa Rosa no mercado de FLV

O desenvolvimento da produção de FLV em Santa Rosa tem um histórico de relativa autonomia comercial dos agricultores em relação ao segmento varejista. O município está situado no centro de uma região marcadamente produtora de soja e que até os anos de 1980 não tinha tradição de produção de FLV. “No início da década de 1980, Santa Rosa importava 90% dos produtos FLV – frutas, verduras e legumes – para atender a demanda dos consumidores locais” (TREVISAN, 2007). Com isso, o abastecimento do varejo, formado por pequenos supermercados e os supermercados das cooperativas, era realizado por intermediários que se abasteciam com atacadistas principalmente da CEASA Porto Alegre.

O interesse de alguns atores em desenvolver a produção de FLV, a habilidade para conquistar o apoio de atores das esferas da política e da economia regional está na raiz do processo desencadeado em Santa Rosa. Em todos os depoimentos colhidos aparecem com destaque os nomes de um secretário da prefeitura na época “[...] um secretário da Expansão Econômica que decidiu fazer um trabalho para abastecermos com produtos do local para parar de trazer produto de fora” (técnico Emater Santa Rosa) e de um professor universitário que “no início da década de 1980 iniciou em Santa Rosa um trabalho de mobilização e organização dos agricultores para a produção de FLV, com objetivo de aumentar a produção na região e também de criar um espaço adequado para a comercialização dos produtos”

(TREVISAN, 2007). Quanto às organizações mobilizadas no processo, destacam-se a administração pública municipal, Emater, UNIJUI e algumas cooperativas de produção.

Desta mobilização resultaram ações voltadas ao desenvolvimento da produção, a organização dos produtores e a comercialização. Com o objetivo de estimular o interesse pelos FLV, que eram um tanto exóticos para aquela região, foi idealizado o Encontro Estadual de FLV.

[...] uma dimensão extremamente estratégica, visionária, pioneira, foi a realização das primeiras edições dos encontros estaduais, que passou, ao mesmo tempo, um espaço de vitrine para a comercialização e também um espaço de motivação e de perenidade das iniciativas em torno desta iniciativa (professor UNIJUI).

Os agricultores que participaram do processo criaram uma associação, a APRHOROSA (Associação dos Produtores de FLV de Santa Rosa), a qual realizava uma feira livre entre 1985 e 1988. O passo seguinte foi a construção do Mercado Público, em 1988, que passou a abrigar a comercialização dos FLV da APRHOROSA três dias por semana. Esta associação é desde então responsável pela administração do espaço.

A rede de atores que instaurou o processo no início de 1980 manteve-se ao longo do tempo e por isso a produção de FLV cresceu e se qualificou, juntamente com a comercialização, fazendo com que 60% do abastecimento de Santa Rosa em 2007 se desse com base na produção local. O Mercado Público incorporou-se à vida da cidade e o Encontro Estadual de FLV realizou em 2008 sua 25ª edição.

A forma como a produção foi sendo construída, imbricada com um mercado que garantia segurança aos agricultores, garantiu a eles resultados notáveis. Primeiro, porque permitiu que investissem de forma contínua na sua estrutura produtiva, o que não ocorre quando predomina a insegurança nas relações de troca. Segundo, porque fez com que eles incorporassem as regras daquele mercado (este vivenciado por eles) na sua atividade produtiva, o que se constitui num aprendizado útil para a sobrevivência em tempos de mercados mais estruturados e dinâmicos. Terceiro, porque estes agricultores podem enfrentar os atores do varejo em situação de pouca assimetria, porque acumulam poder para isso: “[...] a atividade principal de muitas propriedades, com cadeias muito profissionalizadas, tecnologicamente avançadas e que remetem a sua capacidade de competir, de atuar e de comercializar produtos em cadeias mais amplas de organização” (professor UNIJUI).

Diante dos elementos apresentados, a explicação para o crescimento da produção de FLV dos agricultores de Santa Rosa passa pela estabilidade da sua comercialização e pela relativa autonomia que conseguem ter neste processo.

A trajetória destes agricultores no seio de uma associação que em vinte anos ocupa uma posição estrutural dominante no mercado local de FLV e que participa de outros espaços sociais ampliando seu capital social, fez com que desenvolvessem um *habitus* de atores ativos. Suas condutas na condução do Mercado Público, cuja trajetória tem sido de crescimento comercial, portanto em sentido oposto a das feiras livres convencionais, bem como no investimento em tecnologias produtivas, são provas disso. Condutas sintonizadas com o jogo dos mercados modernos, como, por exemplo, a participação na coalizão que há 25 anos organiza o Encontro Estadual de Hortigranjeiros, cujos objetivos são o debate do tema e o intercâmbio tecnológico e de conhecimentos sobre este mercado, agregam capital cultural, tecnológico e comercial aos agricultores. Isso, juntamente com a autonomia que o Mercado Público garante à comercialização, explica em parte o crescimento da produção de FLV em Santa Rosa.

Para completar a explicação, é preciso olhar também o aspecto estrutural do mercado, porque o *habitus* está ligado ao campo e vice-versa. Portanto, a trajetória destes agricultores precisa ser entendida considerando a pressão do campo de poder naquele espaço social onde os supermercados, que são os atores que poderiam promover ações que estruturassem o mercado de alguma forma que não fosse interessante para os produtores, deixaram o mercado de FLV em segundo plano ao longo destes 20 anos.

Por isso os agricultores puderam priorizar a construção do seu mercado com base no Mercado Público, tendo a comercialização para os varejistas como uma segunda estratégia. Eles conseguem ter segurança na comercialização e poder de negociação pelo fato de poderem contar com um amplo espaço de estratégias possíveis. Isso completa a explicação para o crescimento da produção e da parcela da demanda do município abastecida com esta produção.

7.4.3 Influências das condutas nas relações varejista-agricultor na produção local de FLV

A experiência dos agricultores de Santa Rosa desafia conclusões fatalistas de que as feiras livres não sobrevivem ao avanço dos grandes supermercados no mercado de FLV e que agricultores familiares são incapazes de abastecer empresas com alta escala de demanda. Supermercados nem sempre são dominantes em um mercado, embora possam lutar (e possuem poder para isso) para inverter tal situação. O sentido da construção do mercado de FLV é dado pelas relações sociais, ou melhor dizendo, pelas relações de força entre os atores que disputam o controle da maior parcela possível das vendas. A análise realista, que leva em conta os interesses e o poder na construção dos mercados, revela que o poder dos produtores de FLV em Santa Rosa exerce influência decisiva na estruturação daquele mercado.

No momento em os supermercados começaram a demonstrar interesse em disputar o mercado de FLV neste município, inclusive investindo em parcerias para o seu abastecimento, os agricultores passaram a ver isto como uma possibilidade a ser avaliada, mas sua disposição é para negociar os termos (ou regras) da parceria e escolher a estratégia que lhes possa ser mais vantajosa. Esta é uma reivindicação viável porque sua posição estrutural naquele mercado assim o permite. As regras quanto a preços, reposição de sobras, obrigação do produtor respaldar as ofertas, entre outras, são todas negociadas. A experiência destes agricultores é de que na relação com supermercados, os preços são menos importantes do que a qualidade e eles sabem como valorizar este trunfo na negociação.

Está acabando esse negócio de - se não baixar cinco centavos na alface eu vou pegar de outro. Está acabando isto aí. Eles querem assim - eu quero tanto, porque confio no produto. Quanto é? É tanto. E é assim que vai funcionar, porque no momento que tu tens o padrão na qualidade, permanente, eles não vem mais pechinchar preço. Tu cria uma situação estável de padrão de preço, de programação de produção e de venda (agricultor de Santa Rosa).

No que se refere às estratégias, um exemplo sobre a postura dos agricultores integrantes da APHOROSA é o projeto que está sendo desenvolvido de ampliação do Mercado Público para que o mesmo venha a funcionar também como uma central de distribuição para o varejo, o que incorporaria poder aos agricultores que já começam a

negociar direto com os supermercados, porque as negociações passariam a ser com um único ator.

Em Santa Maria, como foi abordado acima, a postura dos agricultores é passiva. Desde a fundação da CEASA Porto Alegre e a emergência dos intermediários de FLV especializados, a trajetória dos agricultores foi sempre no sentido da perda de poder no campo e dependência. Isso resultou no enfraquecimento da produção local e a dependência dos varejistas ao abastecimento fora da região.

Agora, quando o pequeno varejo organizado em redes volta a se interessar pela produção local em razão das ações competitivas lideradas pelas empresas líderes, os produtores mostram-se incapazes, por falta de disposição e poder, de negociar os termos (regras) das relações e de construir estratégias que lhes possibilitem a capitalização e um melhor posicionamento no mercado.

Quanto às regras, o normal é aceitarem as condições dos varejistas, como o pagamento de preços balizados pela CEASA, prazos longos de pagamento, reposição das perdas pelo agricultor, obrigatoriedade de respaldarem as ofertas etc.

[...] agora tem mais essa dos supermercados exigirem troca dos produtos. Tu entregas a mercadoria boa, o mercado perde e tu tens que dar a troca. Eles fazem o pedido, eu entrego, tudo com nota (impostos) e uma vez por semana, conforme as perdas, eu tenho que repor tudo. Eles não perdem nada. Eu estou aborrecido de trabalhar, em parte, por isso. Tu colhe mercadoria boa, te esforça para colher coisa boa, traz para o mercado, da uma frustrada e tu perde. Eles não perdem nada. (agricultor Santa Maria).

Em situações de assimetria de poder muito elevada, como é a dos agricultores de Santa Maria, é comum aceitarem as regras do varejista, por falta de alternativa. Entre estes agricultores a justificativa quase unânime é de que “esta é a lei do mercado”, ou a de que isto é explicável pelas perdas que os varejistas têm.

A relação de dominação dos varejistas (inclusive as redes) com os agricultores tem a ver com a pressão do campo e com uma visão de que os agricultores locais encontram-se defasados em relação à cultura do mercado moderno de FLV (estariam fora do campo). Em Santa Maria há uma espécie de crença compartilhada entre os varejistas da Rede Super e empresas em similar posição social, de que o agricultor da região é desorganizado, pouco especializado, incapaz de produzir em grande escala e qualidade e despreparado para comercializar. A explicação destes atores é de que isto seria uma característica cultural da região. Alguns agricultores, inclusive, corroboram esta visão: “o agricultor de Santa Maria

sabe produzir, mas não sabe comercializar” (agricultor Coopercedro). Sustentou-se anteriormente que tais condutas explicam-se pelas trajetórias e a configuração do poder no mercado local de FLV. Rejeita-se, então, hipóteses que relacionem a conduta passiva dos agricultores com uma certa cultura regional e sustenta-se que as condutas se transformam, já que estas provém do *habitus* e este, mesmo que durável, não é perpétuo.

Diante deste problema, buscou-se olhar para a experiência da parceria do Carrefour com a Coopercedro a partir da perspectiva de que os agricultores podem ter condutas mais conformes à realidade atual do mercado de FLV se o ambiente institucional for favorável a isso.

A experiência de um ano de parceria mostra que agricultores antes acostumados a produzir e comercializar no sistema tradicional (com diversificação, baixa escala e entrega para intermediários ou minimercados), atingiram um nível de organização da produção e qualidade que tem satisfeito plenamente a expectativa do Carrefour. Cabe assinalar que a continuidade da parceria estava condicionada ao cumprimento das entregas encomendadas pela loja e que falhas quanto a isso podiam levar à interrupção do processo: “então, ou tu é meu fornecedor contínuo, ou não dá para ser fornecedor” (gerente Carrefour). A experiência obteve êxito rapidamente, tanto que, segundo este gerente, “está se desenvolvendo com resultados que superam as expectativas iniciais” (idem).

A explicação para o sucesso desta experiência está fundamentalmente no ambiente institucional no qual ela é construída. Dentre as várias dimensões deste ambiente, cabe destacar as garantias que a empresa dá aos produtores sobre exclusividade nas compras de toda a produção que a cooperativa conseguir produzir, o que gera segurança. Outro aspecto refere-se à compreensão por parte da empresa da necessidade de que o ritmo do processo de adequação à plataforma de normas (ficha técnica) seja adequado à realidade do agricultor: “é preciso dar tempo. O que nós estamos fazendo com o Coopercedro é aquilo, crescer degrau a degrau, porque ninguém consegue fazer um grande fornecimento da noite para o dia” (gerente Carrefour).

Um terceiro aspecto importante refere-se à disposição para negociar (sem imposição) questões ligadas à pauta de produtos, às normas de qualidade, à negociação dos prazos, preços etc.:

[...] eu tenho o preço hoje no atacado (CD Esteio) e tenho o preço no varejo (local). Aqui no meio eu tenho que ganhar, hora menos, hora mais. Existe uma abundancia no mercado, precisamos desovar o produto, vamos ter que ter uma margem um pouco menor. Ok, vamos ter - fornecedor, tu ganha um pouco menos? ok, eu ganho um pouco menos mas não vamos perder o produto. No outro dia está numa escassez, vamos subir o preço (gerente Carrefour).

A cooperativa faz a sua parte, por exemplo, acompanhando as ofertas, o que não é imposto. “Eu acho que tem se construído uma parceria boa, aprimoramos um pouco, passamos só daquela relação comercial. Se consegue conversar. Vai lá... a situação é esta, podemos fazer isso, aquilo outro [...]” (presidente da Coopercedro).

A experiência mostra que quando há disposição por parte dos agricultores para abastecer supermercados da forma que estes necessitam para serem competitivos no varejo, e na medida em que eles possam se relacionar com os varejistas em condições de menor assimetria de poder, e que houver disposição por parte do agente mais forte (no caso o varejista) para negociar as regras de relacionamento, os agricultores respondem em termos produtivos, organizativos e comerciais.

Por fim, cabe que se tire algumas conclusões a respeito das implicações da postura dos agricultores nos mercados para as relações com os supermercados, em especial as redes. A principal é de que a postura mais passiva dos agricultores de Santa Maria, que se deve a trajetória e às características do campo, está na raiz do problema destacado da redução da produção local. Neste sentido, a recuperação da produção implica no fortalecimento dos agricultores no mercado e a experiência do Carrefour confirma a pertinência desta posição teórica. Cabe salientar que o fortalecimento aqui referido é no sentido da relação de poder com os demais atores do campo, o que envolve agregação de capitais comercial, tecnológico, cultural, simbólico e principalmente social. Isso o reinsere no mercado e a trajetória a partir de então tende a transformar seu *habitus*, lentamente, como ocorreu com os pequenos comerciantes varejistas na sua trajetória na construção do varejo local com a rede.

A postura ativa dos agricultores de Santa Rosa, construída em mais de duas décadas de construção do mercado local de FLV, está na raiz do crescimento da produção de FLV naquele município e na preservação de um espaço de varejo tradicional, que é o Mercado Público. Porém o campo é dinâmico e o princípio do seu movimento é a luta dos atores pelo capital nobre, no caso, o aumento da fatia de mercado controlada. Daí se origina o crescimento do interesse dos supermercados em disputar este mercado.

Do ponto de vista dos produtores de Santa Rosa, a ação dos supermercados a princípio é positiva, pois leva ao aumento da demanda local. Porém é visto com cautela pelos líderes da APHOROSA, pois o aumento do poder destes varejistas significa a redução do poder dos demais, inclusive o da associação, além de uma série de outras transformações que certamente estes processos de estruturação desencadeiam. Uma preocupação é com o Mercado Público, que pode ser enfraquecido, a exemplo do que ocorre em outros mercados que foram dominados por grandes cadeias supermercadistas.

A postura da associação é a de quem possui o jogo do mercado no *habitus*, ou seja, de assumir a postura de escolher com autonomia as melhores estratégias possíveis no sentido da defesa da sua posição no campo. Um exemplo disso é o investimento na ampliação física e funcional do Mercado Público para que funcione como um entreposto regional de FLV. A ideia é convencer os produtores a não negociar individualmente com os supermercados, mas sim através do ator coletivo APHOROSA, via Mercado Público. “[...] os supermercados vão ficar em uma situação complicada. Vai ser uma central de compras e central de vendas. Vai ter oportunidade para os produtores que quiserem investir na atividade” (agricultor APRHOROSA).

Os dois casos estudados confirmam que os mercados são singulares porque são construídos em realidades sociais particulares. Fica evidente que a pressão do campo mais amplo do sistema alimentar afeta a todos, mas a intensidade da pressão não é uniforme e as coisas ocorrem em tempos diferentes e de forma não padronizada.

A importância dos elementos trazidos pela pesquisa para o avanço do conhecimento sobre a temática do desenvolvimento rural está principalmente na revelação das formas como ocorrem as ligações entre agricultura e varejo. Percebe-se que as mesmas mudam com o tempo e se diferenciam no espaço, já que são parte dos processos de construção social dos mercados, cujas histórias, apesar de não serem independentes dos condicionantes da sociedade ampla, são escritas localmente.

Se a persistência da agricultura familiar como produtora de alimentos depende de como os agricultores se inserem em mercados dinâmicos, como foi sugerido na parte introdutória da tese, entende-se que a pesquisa traz importantes pistas para a compreensão das razões que levam os agricultores de algumas regiões encontrarem maiores facilidades de inserção nos mercados do que em outras. As explicações encontram-se nas disposições dos agricultores e dos varejistas e na arquitetura de cada mercado, e ambas (disposições e estrutura) são construídas socialmente. O método de investigação, portanto, é histórico-estrutural, sendo que as estruturas são os campos dos varejos e mercados locais.

8 CONCLUSÕES

A tese parte de uma avaliação crítica sobre algumas pesquisas a respeito da agricultura familiar. Sugeriu-se na problematização que há um conjunto de estudos, com perspectivas estruturalistas, que tentando explicar a realidade dos agricultores a partir das grandes tendências mostradas pelas empresas dominantes do sistema alimentar, do setor industrial ou do varejo. Nota-se em alguns casos a aceitação acrítica de que a dinâmica dos mercados e das inovações tecnológicas é dada pelas estratégias das maiores empresas participantes dos mercados e que os agricultores se adequam de forma automática aos ditames estruturais. No extremo oposto estão os estudos baseados na perspectiva do ator, que tentam explicar as estratégias dos agricultores sem vinculá-las ao contexto sócio-histórico mais amplo, ou sem o devido aprofundamento deste contexto.

A opção teórica da tese foi a de buscar um caminho intermediário, que levasse em consideração, ao mesmo tempo, as estratégias dos agricultores em termos produtivos e organizacionais e a estrutura que estimula e também limita suas ações.

Quanto ao aspecto estrutural, optou-se pelo contexto dos mercados e dos varejos locais por se considerar que existem peculiaridades, devido às diferenças nas trajetórias de construção dos mesmos pelos atores locais. Todavia os campos do varejo local e do mercado local de FLV foram tratados em suas particularidades e em seu sincronismo com o contexto global do varejo e dos mercados de FLV.

Com respeito às estratégias dos atores, estudou-se aqueles que, ao mesmo tempo, transformam e são transformados na sua participação nestes espaços (varejo e mercado local de FLV). No caso dos agricultores, os que se organizam para ter mais poder nos mercados ou para construir novos mercados, pois são os que melhor traduzem as pressões sofridas por esta categoria social no processo de construção deste mercado, bem como a história da sua participação na construção deste espaço social (mercado local).

A prioridade dada ao varejo deve-se à importância deste setor para a história dos mercados locais de FLV. No estudo dos campos é necessário focar os principais atores que os compõem e no caso do mercado de FLV não há dúvida de que os comerciantes varejistas desempenham um papel-chave. Sendo o varejo local um campo, para conhecê-lo foi necessário estudar os seus principais atores, no caso do pólo dominante, os supermercados de firmas internacionais líderes, e do pólo dominado, as redes de pequenos comerciantes varejistas.

Desta forma, buscou-se compreender o comportamento dos pequenos comerciantes varejistas que constroem redes e mantém relações comerciais com os agricultores locais não como expressões automáticas de ditames estruturais, mas como uma síntese entre as disposições subjetivas resultantes da incorporação da trajetória de relações com atores no âmbito local, e as limitações inerentes à interação destes com o campo. Através desta análise conclui-se que com as redes os varejistas passam a se comportar de forma semelhante à empresas capitalistas que não possuem o mesmo enraizamento social deles, porém preservam-se disposições para a preservação de relações históricas com os produtores e a produção local.

O comportamento dos agricultores que se organizam e assim conseguem se manter inseridos economicamente, da mesma forma, é entendido como uma síntese entre a sua criatividade e os estímulos e limitações provenientes do mercado local de FLV, que articula-se à dinâmica do varejo. Não há organização sem que haja disposição por parte dos agricultores, porém as pressões dos mercados funcionam como estímulo externo ao processo.

As conclusões da tese estão divididas em três blocos: no primeiro estão as conclusões referentes ao processo de construção das redes, que respondem à primeira hipótese; no segundo, sobre como estas organizações se tornam atores importantes e influentes na estruturação dos varejos locais, que responde a segunda e terceira hipóteses; e no último, são reunidas as principais conclusões a respeito dos efeitos da presença das redes nos varejos locais sobre os circuitos locais/regionais de produção, circulação e consumo de FLV, que responde a quarta hipótese.

Quanto ao processo de construção das redes, constatou-se que a primeira hipótese, que trata do seu processo de instauração, se confirma. Tal processo ocorre pela junção das pressões objetivas do campo decorrentes da invasão dos varejos locais por grandes cadeias supermercadistas, com as disposições já existentes em uma parcela dos pequenos comerciantes varejistas para agirem coletivamente em defesa dos seus interesses neste espaço social. Verificou-se que estes varejistas tiveram uma adaptação relativamente rápida às mudanças do campo.

Com respeito à identidade dos construtores das redes de cooperação, conclui-se que se trata de pequenos comerciantes dinâmicos, cujos *habitus* não são de comerciantes tradicionais, mas de pequenos empresários sintonizados com as transformações do campo. Esta interpretação baseou-se na teoria disposicional de Bourdieu, a qual sugere que o *habitus*, entendido como o meio social depositado nas pessoas, não é um mecanismo auto-suficiente gerador da ação, uma vez que precisa ser acionado pelo campo. Mostrou-se nos capítulos 4 e

5 que a disposição de alguns atores para agirem coletivamente era antiga e que só veio a se concretizar no momento em que as circunstâncias da concorrência nos varejos locais assim exigiram.

A segunda conclusão é a de que nem todos os pequenos varejistas sujeitos às pressões do campo têm disposição para a ação coletiva, mesmo que esta se apresente praticamente como a única opção para a sua sobrevivência. Interpretou-se este fato como resultante dos efeitos contra-adaptativos presentes em algumas empresas, que Bourdieu atribui ao caráter relativamente duradouro do *habitus*. Foi possível identificar contrastes entre os comerciantes que integram as redes e aqueles menos adaptados, como é o caso dos feirantes e dos pequenos comerciantes tradicionais em processo de exclusão. Enquanto os primeiros orgulham-se da posição alcançada no varejo e de terem se capacitado para competir neste espaço, os que se mantiveram tradicionais e por isso enfrentam dificuldades, mostram-se desmotivados com a forma adquirida pelo varejo moderno e inclinados a trocar de atividade.

Quanto ao processo de construção das redes, foi observada a importância da proximidade no espaço social para que houvesse o encontro entre estes atores varejistas e para que os mesmos pudessem vislumbrar ações coletivas voltadas a preservar suas posições estruturais em ambientes cada vez mais concorridos. Viu-se, por exemplo, que em razão da identidade que os atores têm por estarem próximos no espaço social, a Rede Super reúne os varejistas mais dinâmicos, com lojas não muito pequenas (entre 4 e 7 *checkouts*), enquanto a rede Unimercados, que participa no mesmo espaço social (varejo de Santa Maria), reúne comerciantes com *habitus* próximo ao do comerciante tradicional e com lojas pequenas (entre 2 e 4 *checkouts*).

Além disso, o estudo salienta a importância das habilidades sociais, definidas como a capacidade que alguns líderes têm de manter viva no grupo a esperança de ascensão na estrutura do campo e de conseguir a cooperação dos parceiros para os projetos da organização, bem como para encontrar caminhos que levem à estabilização da mesma. A própria noção de *habitus* fornece um princípio de individualização, quando afirma que cada pessoa, ao ter uma trajetória e uma localização única no mundo, internaliza uma combinação incomparável de esquemas. Esta ideia foi importante para a compreensão do ambiente interno das redes não como um bloco monolítico, mas como um espaço onde existem semelhanças, mas também diferenças, tanto em termos de disposições como de poder, pela desigualdade na distribuição dos capitais entre parceiros de organização. Por isso, além de proximidade no espaço social, identidade de disposições e interesses, é preciso que existam projetos nos quais

todos se identifiquem e a construção deles é tributária da presença de atores estratégicos socialmente hábeis.

Com relação à influência das redes na estruturação dos varejos locais, conclui-se que estas organizações tornam-se atores importantes nos varejos locais na medida em que acumulam poder, especialmente em termos de capital social, e passam a influenciar na estruturação destes espaços. Definiu-se este processo de estruturação como a passagem de um varejo disperso, onde conviviam diferentes estilos de empresas varejistas e culturas de relacionamento nas cadeias de suprimento, para um varejo estruturado, que tende à homogeneização dos estilos das empresas e a relações de trocas econômicas fortemente baseadas em instituições próprias da economia de mercado. Trata-se, portanto, da estruturação do varejo local como campo, com dominantes e desafiantes e com relacionamentos baseados em instituições próprias, legitimadas pelos participantes.

Nos casos estudados, mostrou-se que antes da invasão dos varejos locais por grandes supermercados e toda a transformação que decorreu disso, conviviam estilos diferentes de empresas e de funcionamento das cadeias de suprimento. O entrelaçamento entre os diversos atores também era menor. A análise que se fez é de que no âmbito institucional não havia um único conjunto de normas de conduta orientando as relações entre concorrentes, ou do varejista com os fornecedores. Se havia supermercados dominantes que disputavam espaço entre si, havia também aqueles que centravam suas preocupações na sua clientela e esta visão restrita não ameaçava a sua sobrevivência. A disputa por espaço era pouco acirrada e as relações entre varejistas e fornecedores eram de longo prazo. Concluiu-se que até então o varejo não funcionava como um campo estruturado e por isso “havia espaço para todos”, como observaram agricultores e atores do varejo entrevistados na pesquisa, mas essa estabilidade foi quebrada com a invasão do espaço local por agentes varejistas poderosos.

Ao mesmo tempo em que o campo foi se estruturando, os *habitus* foram incorporando a nova institucionalidade do campo e a acumulação de capital (comercial, financeiro, tecnológico etc.) passou a ser o princípio das ações até mesmo dos pequenos comerciantes. Concluiu-se com isso que as redes resultam também deste processo de criação de condições técnicas, financeiras e políticas para os pequenos comerciantes varejistas conseguirem realizar trocas econômicas lucrativas e, com isso, melhorar sua posição estrutural através do aumento do volume e qualidade do seu capital. Isso vem a confirmar a segunda hipótese de pesquisa, referente às causas objetivas e subjetivas do fortalecimento das redes.

As condutas dos pequenos comerciantes nas interações com fornecedores foi se tornando cada vez mais racional, próxima da definida por Weber como racionalidade com

base em fins, no caso, lucro econômico e poder no espaço local. Por estas razões, a preocupação central das redes e outras empresas nos mercados está em encontrar caminhos que lhes garantam um mínimo de poder para também poderem influir na estruturação do varejo local de uma forma que venha a beneficiá-las.

As redes, portanto, são organizações de atores que buscam através da ação coletiva manter e ampliar se possível, sua fatia no varejo. As mudanças que tais ações provocam no ambiente podem prejudicar outros, geralmente os que têm menos poder ou condições para defender suas posições, porém suas ações não se dirigem diretamente contra outros que disputam os mesmos recursos, porque são mediadas pelo campo.

Foi estudada a relação dos varejistas, especialmente as redes, com os fornecedores de FLV, bem como as inovações no processo de abastecimento dos supermercados, com destaque para a coordenação feita pelas modernas CD's. Ambas as ações influenciam na formação dos preços dos produtos no varejo local e a introdução de uma tecnologia ou processo pode afetar também outros aspectos, como a qualidade dos produtos, modificando o padrão da concorrência no varejo. O estudo deixou claro que quanto maior é o poder do ator, mais ele pode desenvolver ações deste tipo, influenciando assim para a modificação do espaço social, o que afeta a todos os atores participantes, normalmente de forma positiva para uns e negativa para outros, no caso os mais defasados.

Aqueles comerciantes varejistas que se mantêm tradicionais, portanto, defasados nestes aspectos, se enfraquecem na medida em que tentam sobreviver disputando o mesmo espaço das redes, porém com práticas defasadas. Por isso, em poucos anos, o varejo tradicional praticamente desapareceu e as feiras livres enfraqueceram-se nitidamente, especialmente em cidades pequenas e médias. Por outro lado, as redes têm possibilitado a persistência do pequeno varejo.

Com as redes os varejos locais também se tornaram mais concorridos, por se tratar de organizações com capacidade de enfrentamento no campo. Por outro lado os fornecedores, como os agricultores produtores de FLV, veem-se obrigados a se relacionar apenas com agentes varejistas fortes.

Neste processo de estruturação dos varejos estudados, conclui-se que organizações como a Rede Super e a CNS, por sua ascensão neste espaço social, conseguem influenciar tanto na arquitetura dos varejos locais, como dos mercados ligados a eles. Outra conclusão neste sentido é de que o pequeno varejo que emerge com as redes é plenamente integrado às regras e à cultura dos varejos locais em que participam, tanto nas práticas de relacionamento com os concorrentes, quanto com os fornecedores.

As conclusões apresentadas a respeito da participação das redes na estruturação do varejo e nas relações com os fornecedores, especialmente os de FLV, resultam do volume e qualidade do seu capital, vindo a confirmar a terceira hipótese da pesquisa.

Estudou-se, por fim a influência da presença das redes nos varejos locais sobre o funcionamento dos circuitos locais/regionais de produção, circulação e consumo de FLV.

Verificou-se que a quarta hipótese de pesquisa, que relaciona a probabilidade de sobrevivência do pequeno varejo à capacidade destes empresários construir sistemas de abastecimento eficazes e estáveis, se confirma. Mas, além disso, o trabalho acrescenta elementos importantes a respeito da participação desse novo pequeno varejo organizado em redes na construção dos mercados, em especial o de FLV. Estas organizações influenciaram a construção dos mercados de FLV (e outros), primeiro, por terem favorecido (indiretamente) o enfraquecimento do tecido do pequeno varejo diversificado que integrava os circuitos locais/regionais de produção, circulação e consumo. Com o pequeno varejo organizado em redes o contingente de compradores se reduziu. Além disso, quase todos adotam práticas de compra quase padronizadas, baseadas no estilo de conduta apresentada acima. Segundo, porque participam na formação do campo de poder que, via instituições ou preços, pressiona os fornecedores a modificarem suas condutas produtivas e comerciais. Os produtores candidatos a fornecer para as CD's das redes são levados à especialização e à produção em grande escala, o que envolve mudanças de padrão tecnológico, organizacional etc. Já os que, no limite, conseguem abastecer apenas lojas, precisam capacitar-se para diversificar o mix de produtos ofertados (verduras especialmente) e para entregar diariamente (ou quase) em muitos locais, dado que a escala de compras das lojas associadas às redes tem diminuído. De qualquer forma, neste contexto, são favorecidos os produtores cujas condutas produtivas e comerciais adaptam-se à arquitetura destes varejos cujo poder é distribuído entre grandes empresas supermercadistas, médias empresas regionais e redes de cooperação do pequeno varejo.

Buscou-se ainda analisar nestas novas arquiteturas dos varejos locais as condições de inserção de produtores familiares cujas trajetórias produtivas e comerciais estão ligadas aos tradicionais circuitos locais/regionais de produção, circulação e consumo. Constatou-se que onde os produtores possuem uma história de dependência (a intermediários, ou a varejistas), que é o caso de Santa Maria, houve desestímulo e queda na produção local. Já onde a produção se desenvolveu de forma mais ou menos autônoma em relação aos atores intermediadores e varejistas, que é o caso de Santa Rosa, a produção local inclusive cresceu.

Vem sendo observado o aumento do interesse dos varejistas pela produção local, em virtude do crescimento da importância da qualidade nas estratégias competitivas dos varejistas mais poderosos. A intenção de empresas como o Carrefour em adotar estratégias neste sentido tem em vista a superação da competição com base em preços, a qual, além de ter perdido a eficácia, é responsável pela redução das margens do varejo. Esse tipo de ação, com o tempo, se transforma em pressão do campo do varejo sobre as redes e outras empresas médias, levando-as a também se moverem neste sentido, o que permite a conclusão de que há espaço para a reconstrução dos circuitos locais/regionais de produção, circulação e consumo, porém a partir de outros atores e instituições distintos dos tradicionais.

Buscou-se analisar as causas do paradoxo da redução da produção paralelamente ao aumento da demanda local. Constatou-se que um primeiro aspecto refere-se à passividade dos próprios agricultores, em especial os de Santa Maria, o que se deve a sua trajetória de dependência. Desde a fundação da CEASA Porto Alegre e a emergência dos intermediários de FLV especializados, a trajetória destes agricultores mostra que eles perderam paulatinamente poder no campo, paralelamente ao aumento da dependência. Em razão disso, os pequenos produtores mostram-se incapazes, por falta de disposição e poder, de negociar os termos (regras) das relações e de construir estratégias que lhes possibilitem a capitalização e um melhor posicionamento no mercado.

O segundo aspecto refere-se à postura de atores tipicamente dominantes adotadas pelos dirigentes das redes, que resulta em pouca disposição para investirem em relações construtivas com produtores locais, tidos por eles como defasados. Constatou-se que em Santa Maria existe uma espécie de crença compartilhada entre os varejistas da Rede Super e empresas com poder similar, de que o agricultor da região é desorganizado, pouco especializado, incapaz de produzir em grande escala e qualidade e despreparado para comercializar. Sua explicação é de que esta seria uma característica cultural da região, afirmação esta inclusive corroborada por agricultores melhor posicionados. Esta hipótese foi rejeitada teoricamente, com base na teoria disposicional que integra dialeticamente o subjetivo (do *habitus*) ao objetivo, que se refere às limitações institucionais e de poder impostas pelos campos do varejo e do mercado local de FLV. Sustentou-se que tais condutas explicam-se pelas trajetórias e a configuração do poder no mercado local de FLV e que as mesmas podem se transformar, por serem produzidas pelos *habitus*, os quais, mesmo que duráveis, não são perpétuos. As experiências dos produtores da associação APRHOROSA, de Santa Rosa, e da cooperativa Coopercedro, em parceria com o Carrefour, analisadas no capítulo 6, forneceram base empírica ao argumento teórico.

A experiência da parceria do Carrefour com a Coopercedro prova que os agricultores podem ter condutas mais adaptadas à realidade de mercados de FLV modernos, com respostas positivas em termos produtivos, organizativos e comerciais, se o ambiente institucional favorecer a isso. Quanto à experiência da APRHOROSA, a postura ativa dos agricultores de Santa Rosa, construída em mais de duas décadas de construção do mercado local de FLV, está na raiz do crescimento da produção de FLV naquele município e na preservação de um espaço de varejo tradicional, que é o Mercado Público.

Por fim, interpretou-se a postura passiva dos agricultores de Santa Maria como reflexo das suas trajetórias no mercado local e às características do campo do varejo. Isso está na raiz do problema da redução da produção local, apontada pelos próprios varejistas. Diante disso, a lógica é de que a recuperação da produção implica no fortalecimento dos agricultores no mercado e a experiência do Carrefour confirma a pertinência desta posição teórica. Cabe salientar que o fortalecimento aqui referido é no sentido da relação de poder com os demais atores do campo, o que envolve agregação de capitais comercial, tecnológico, cultural, simbólico e principalmente social. Isto o reinsere no mercado e a trajetória a partir de então tende a transformar seu *habitus*, lentamente, como ocorreu com os pequenos comerciantes varejistas na sua trajetória na construção do varejo local com a rede.

Em síntese, o trabalho traz contribuições a respeito de como as disposições são geradas nos atores dominados, sejam eles agricultores ou agentes do pequeno varejo, para lutarem por espaço no varejo local ou nos mercados locais de FLV, tanto individual como coletivamente. Além disso, representa um esforço de caracterização destes espaços (varejo e mercado) como campos e para a compreensão da forma como tais estruturas estimulam ou inibem a luta dos agricultores e dos pequenos comerciantes varejistas.

Avalia-se que o referencial teórico foi apropriado para a orientação da pesquisa e para a sistematização e interpretação do material empírico. Contudo entende-se que o trabalho deixa lacunas, especialmente no que diz respeito à participação do Estado na estruturação dos varejos e dos mercados agrícolas locais; também no que diz respeito à identificação e análise das instituições que orientam as interações entre varejistas e fornecedores; e sobre a generalização das conclusões, já que a proposta da pesquisa foi da realização de um estudo em profundidade de dois casos.

Apesar dos limites desta tese, é possível apontar algumas pistas para futuros trabalhos acadêmicos e para as políticas públicas voltadas ao desenvolvimento rural e ao fortalecimento da agricultura familiar.

Quanto à pesquisa sobre o tema da construção social dos mercados locais, sugere-se a realização de trabalhos visando a generalização dos resultados desta pesquisa, já que a mesma trata-se de um estudo de casos. Outra sugestão é no sentido de examinar com mais profundidade a participação do Estado na construção social dos mercados locais. Na pesquisa esta questão ficou praticamente restrita ao plano teórico, muito embora no capítulo 6 tenham sido analisadas duas ações do Estado, uma em cada região, que tiveram papéis importantes na construção dos mercados de FLV, cujos desdobramentos atingem especialmente os agricultores familiares.

Em termos de políticas públicas, o trabalho indica que o Estado tem uma parcela de responsabilidade com a exclusão de agricultores familiares dos mercados, bem como pelo enfraquecimento produtivo de regiões produtoras históricas. Isto se deve as já bastante debatidas limitações das abordagens setoriais, ou seja, de políticas focadas no setor agrícola e no rural. Por outro lado, o entendimento dominante até então de não intervenção do Estado na organização dos mercados contribui para o enfraquecimento do pequeno varejo e dos agricultores na relação com as grandes empresas supermercadistas e mesmo as redes de pequeno varejo, como ficou demonstrado na tese.

Cabe, no entanto, que se apresente algumas pistas para que a ação governamental possa ir além das ações tópicas, como é o caso do Programa de Aquisição de Alimentos, do MDA, apesar de se reconhecer a importância do mesmo, adentrando a seara da participação efetiva dos agricultores nos mercados locais de massa. Entende-se que as ações possam tratar do fortalecimento dos agricultores familiares nas relações de poder nos mercados de FLV, considerando as diferentes espécies de capital: comercial, financeiro, tecnológico, cultural, simbólico e social. Também é importante que haja ações para o fortalecimento do pequeno varejo, envolvendo as diferentes espécies de capital, nas relações de poder com os grandes supermercados no campo do varejo a fim de preservar um mínimo de diversificação e concorrência no processo de estruturação destes espaços.

De forma articulada com estas ações, entende-se também ser fundamental ações de incentivo e apoio à reconstrução (ou preservação) dos circuitos locais/regionais de produção, circulação e consumo, tendo em vista os novos atores do pequeno varejo e a realidade e singularidade da construção dos mercados de FLV e a arquitetura dos varejos aos quais os mesmos estão vinculados. Isto passa necessariamente por reatar e fortalecer os vínculos entre os agricultores e o pequeno varejo dinâmico emergente, tratado no trabalho.

A forma como políticas públicas nesta direção podem ser desenvolvidas e implementadas inscreve-se como um interessante tema para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- ABRAMO, P. Pesquisa em Ciências Sociais. In: **Pesquisa Social: Projeto e Planejamento**. São Paulo: T.A. Queiros, 1979.
- ABRAMOVAY, R. et al. Mercados do empreendedorismo de pequeno porte no Brasil. In: **Pobreza e mercados no Brasil: uma análise de iniciativas de políticas públicas**. Brasília: CEPAL/DFID, 2003.
- _____. **Paradigmas do Capitalismo Agrário em Questão**. 2. ed. São Paulo: Hucitec/Edunicamp, 1992.
- _____. Objetivos socioambientais por meio dos mercados. **Valor Econômico**. São Paulo, 30 abr. 2009.
- _____. Os mercados como construções sociais. **Valor Econômico - Eu & Fim de Semana**. São Paulo, 24 ago. 2007.
- _____. Entre Deus e o Diabo - mercados e interação humana nas ciências sociais. **Tempo Social - Revista de Sociologia da USP**, São Paulo, v.16, n.2, p. 35-64, 2004.
- ALMEIDA, J. **A construção social de uma nova agricultura**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da Universidade (UFRGS), 1999. v. 1. 214 p.
- ARBAGE, A. P. **Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no rio grande do sul**. Porto Alegre: UFRGS, 2004. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.
- ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE SUPERMERCADOS. Disponível em: <<http://www.agas.com.br/v2/site/default.asp?TroncoID=916473&SecaoID=173647&SubsecaoID=938071>> Acesso em 07/02/2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Traduzido por Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BELIK, W. **Muito além da Porteira: Mudanças nas formas de Coordenação da Cadeia Alimentar no Brasil**. 1. ed. Campinas/SP: UNICAMP, 2001.
- _____. Mecanismos de coordenação na distribuição de alimentos. In: BELIK, W.; MALUF, R. S. (orgs.). **Abastecimento e Segurança Alimentar: os limites da liberalização**. Campinas: IE/UNICAMP, 2000. p. 131 – 160.
- _____. Supermercados e produtores: Limites, possibilidades e desafios. In: XLII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 25, Cuiabá. Anais da SOBER... Brasília: SOBER, 2004. 1 CD-ROM.
- BELLUZZO, L. G. **As agruras do homo oeconomicus**. Disponível em: <http://desempregozero.org/2009/05/03/>> acesso em: 07/06/2009.

BERDEGUÉ, J. A.; REARDON, T. Supermercados y sistemas agroalimentarios en América Latina. **Informe a Oxfam**. RIMISP, Reino Unido, 2005.

BEST, M. H. . **The new competition: institutions of industrial restructuring**. Cambridge, UK: Polity Press, 1990.

BONNEWITZ, P. **Primeiras lições sobre a sociologia de Pierre Bourdieu**. Traduzido por Lucy Magalhães, 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

BOURDIEU, P. **A miséria do mundo**. Traduzido por Mateus S. Soares de Azevedo et al. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

_____. Capital social: notas provisórias. In: NOGUEIRA, M. A.; CATANI, A. (orgs). **Escritos de Educação**. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004. p. 67 – 69.

_____. **Las estructuras sociales de la economía**. Traducido por Thomas Kauf. Barcelona: ANAGRAMA, S. A., 2003.

_____. O campo econômico. Traduzido por Suzane Cardoso e Cécile Raud-Matedi. **Política e Sociedade: Revista de Sociologia Política**, Florianópolis, v. 1, n. 6, p. 15-58. 2005.

_____. **Razões práticas: Sobre a teoria da ação**. Traduzido por Maria Corrêa. 3. ed. Campinas, SP: Papirus, 2001.

BOURDIEU, P.; WACQUANT, L. J. D. **Réponses: pour une Anthropologie Reflexive**. Traduzido por Eduardo Jorge Esperança. SEUIL: Paris, 1992. Disponível em: <<http://evunix.uevora.pt/~eje/reponses.htm>> Acesso em 01/08/2007.

BUAINAIN, A. M.; ROMEIRO, A. R.; GUANZIROLI, C. E. Agricultura familiar e o novo mundo rural. **Sociologías**. Porto Alegre, RS: UFRGS, n. 10, p. 312-347, 2003.

CARVALHO, M. B. O. Ser conservador. In: **Espaço acadêmico**, n. 50, 2005. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/050/50ccarvalho.htm>> Acesso em: 26/07/2007.

CHALITA, M. A. N. As estruturas sociais da economia (Resenha). **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 53, p. 25-35, 2006.

CORADINI, O. L. O referencial teórico de Bourdieu e as condições para sua aprendizagem e utilização. **Veritas**, Porto Alegre, v. 41, n. 162, p. 207-220, jun. 1996.

DAMBORIARENA E. **Certificação e rotulagem na cadeia dos FLV no estado do Rio Grande do Sul: um estudo de caso - CEASA/RS**. Porto Alegre: UFRGS, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

DIMAGGIO, P. Aspectos culturais da ação e da organização econômica. In: MARQUES, R; PEIXOTO, J. (orgs.). **A Nova Sociologia Econômica: Uma Antologia**, Oeiras: Celta Editora, 2003.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

FARINA, E.M.M.Q; NUNES, R. Para além da agricultura: o “efeito “treadmill” no sistema agroindustrial de alimentos no Brasil. **Revista Economia Aplicada**, São Paulo: FIPE, v.8, n.2, p.348-376, 2004.

_____. A evolução do sistema alimentar no Brasil e a redução dos preços para o consumidor: os efeitos da atuação dos grandes compradores. **Texto para discussão n. 970**. Brasília: IPEA, 2003.

FÁVERO, L. P. L. . O hedonismo no varejo brasileiro. **Revista HSM Management**. São Paulo, v. 62, p. 22 - 28, 01, 2007.

FERRARY, M. Trust and social capital in the regulation of lending activities. **Journal of Socio-economics**, v. 31, n. 6, p. 673-699, 2003.

FLIGSTEIN, M.; DAUTER, L. The Sociology of Markets. **Annual Review of Sociology**. V. 33, pp. 105-128, 2007b. Disponível em: <<http://arjournals.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.23.1.341>> Acesso em 25/01/2008.

FLIGSTEIN, N. Habilidade social e a teoria dos campos. In. **Revista de Administração de Empresas RAE**. São Paulo: FGV, v. 47, n. 2, 2007a.

_____. Social skill and the theory of fields. Disponível em: http://www.irl.berkeley.edu/culture/papers/Fligstein01_01.pdf Acessado em: 11/02/2009.

_____. **The Architecture of Markets: An Economic Sociology of 21st Century Capitalist Societies**. Princeton: Princeton University Press, 2001a.

GERMER, C. M. O desenvolvimento do capitalismo no campo brasileiro e a reforma agrária. In: STÉDILE, J. P. (org.). **A questão agrária hoje**. Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS, 1994. p. 144 – 151.

GOODMAN, D.; SORJ, B. WILKINSON, J. **Da lavoura as biotecnologias**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. In: **American Journal of Sociology**, n. 91, p. 481-510, 1985.

GRAZIANO DA SILVA, J. **A nova dinâmica da agricultura brasileira**. 2. ed. Campinas: Unicamp-Instituto de Economia, 1999.

GREEN, R.; SCHALLER, B. La dimensión logística de la racionalización productiva y comercial. In: MALUF, R.; WILKINSON, J. (orgs.). **Reestruturação do Sistema Agroalimentar: questões metodológicas e de pesquisa**. Rio de Janeiro: MAUAD Editorial, 1999. p. 1 – 26.

_____. Logística e racionalização comercial na área dos produtos alimentares frescos. In: BELIK, W.; MALUF, R. S. (Orgs.). **Abastecimento e Segurança Alimentar: os limites da liberalização**. Campinas: IE/UNICAMP, 2000. 107 – 130.

GUANZIROLI, C. et al. **Agricultura familiar e reforma agrária no século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2001.

JONSON, A. G. **Dicionário de Sociologia: guia prático de linguagem sociológica**. Traduzido por Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.

KARPIK, L. Os mercados como construções sociais. **Valor Econômico** - Eu & Fim de Semana. São Paulo, 24 ago. 2007.

LACAVA, T. M.et. al.. Formatos de varejo: o caso do consumidor de alimentos. In: De ÂNGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (orgs.). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Saint Paul Editora, n. 10, 2005.

LOYOLA, M. A. **Pierre Bourdieu entrevistado por Maria Andréa Loyola**. Rio de Janeiro: EDUERJ, 2002.

MALUF, R. S. Mercados agroalimentares e a agricultura familiar no Brasil: agregação de valor, cadeias integradas e circuitos regionais. **Revista Ensaios FEE**, P. Alegre, v. 25, n. 1, p. 299-322, 2004.

MALUF, R. S.; MENEZES, F. Segurança Alimentar e Nutricional em Nível Local no Contexto Brasileiro. In: WORLD CONGRESS OF RURAL SOCIOLOGY, 10, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: IRSA, 2000, v. 1. p. 1-19.

MARTES, A. C. B. et. al. Apresentação. In: STEINER, P. **Sociologia Econômica**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 9-12.

MARTINS, R. C. **O Consumo de Experiências Hedônicas no Domicílio ao longo do Ciclo de Vida Familiar**. São Paulo: FGV, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, 2007.

MARTINS, M. F. Pedagogia do engajamento: considerações sobre a desumanização e as possibilidades de sua superação. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, PR, v.3, n.1, p. 55-66, jan-jun. 2008.

MARX, K. **O capital: crítica da economia política**. Traduzido por Reginaldo Sant'Ana. 17. ed. Rio de Janeiro, RJ: Civilização Brasileira, 1999 (vol. I e II).

MENDONÇA, J. A. Reestruturação produtiva no comércio: o setor de supermercados na década de 90. In: FERNANDES, C. M. ; MENDONÇA, J. A. (orgs.). **Dez anos de economia baiana**. Salvador, BA: Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia, 2002.

MISOCZKY, M. C. A. Implicações do uso das formulações sobre campo de poder e ação de Bourdieu nos estudos organizacionais. In: **RAC Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba: CEPPAD / UFPR, v. 7, p. 9-30, 2003.

NETTO, D. O progresso da teoria. **Revista Carta Capital**. São Paulo: Editora confiança, n. 525, ano XV, nov. 2008.

NUNES, J. H. Neutralidade ou impregnação teórica na observação. In: **Sociedade e cultura**, Goiânia: UFG, v. 1, n. 8, p. 43-52, 2005.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. São Paulo: EDUSP, 1999.

ORTIZ, R. A procura de uma sociologia da prática. In: ORTIZ, R. (Org.). **Pierre Bourdieu**. São Paulo: Ática, 1983. p. 7-37. (Coleção Grandes Cientistas Sociais, n. 39).

PEREIRA, B. A. D. **Estruturação de relacionamentos horizontais em rede**. Porto Alegre: UFRGS, 2005. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

PEREIRA, L. H. A análise de conteúdo: um approach do social. In: NEVES, C. E. B.; CORRÊA, M. B. **Pesquisa social empírica**: métodos e técnicas, Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1998. p. 87 – 113 (Cadernos de Sociologia, v.9).

PINTO, L. **Pierre Bourdieu e a teoria do mundo social**. Traduzido por Luis Alberto Monjardim, Rio de Janeiro: FGV, 2000.

POLANYI, K. **A Grande Transformação**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RAUD, C. A construção social do mercado em Durkheim e Weber. Uma análise do papel das instituições na sociologia econômica clássica. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 57, p. 127-142, 2005.

_____. Bourdieu e a nova sociologia econômica. **Tempo Social**. Revista de Sociologia da USP, v. 19, p. 203-232, 2007.

SOUZA, R. S. et. al. . Comportamento de compra dos consumidores de frutas, legumes e verduras na região central do Rio Grande do Sul. In: **Ciência Rural. Santa Maria: CCR/UFSM**, v. 38, p. 511-517, 2008.

SAAB, W. G. L. et. al. Supermercados no Brasil: o movimento das grandes empresas. **Brasil alimentos**. São Paulo: Signus, n. 7, 30-33, mar. – ab., 2001. Disponível em: <<http://www.brasilalimentos.com.br/pdf/07/07%20-%20Supermercados.pdf>> Acesso em: 07/02/2009.

SANTOS, A. M. M. M. Reestruturação do comércio varejista e de supermercados. **BNDES**, 2002. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/Bnset/set903.pdf>> Acesso em: 07/02/20089.

SANTOS, A. M. M. M. et. al. Hiper e supermercados no Brasil. Rio de Janeiro: **BNDES**, 1998. (Série BNDES Estudos Setoriais). BNDES, 1998. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/hiperm3.pdf>> Acesso em: 07/02/2009.

SCHNEIDER, S. **Agricultura familiar e pluriatividade**. Porto Alegre: UFRGS, 1999. Tese (Doutorado em Sociologia), Programa de Pós Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999.

SORIANO, R. R. **Manual de pesquisa social**. Traduzido por Ruy Jungmann. Petrópolis: Vozes, 2004.

STEINER, P. **A Sociologia Econômica**. São Paulo: Atlas. 2006.

SWEDBERG, R. Sociologia econômica hoje e amanhã. In: **Tempo Social**. Revista de Sociologia. São Paulo: USP/FFLCH, v.16, n.2, p. 7-34, 2004.

TEIXEIRA, V. L. **Turismo e pluriatividade entre pequenos agricultores da região serrana**. Rio de Janeiro: UFRRJ, 1997. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Agrícola e Sociedade), Programa de Pós Graduação de Ciências Sociais em Desenvolvimento Agrícola e Sociedade, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 1997.

TREVISAN, L. P. **IX Seminário de Gestão Contemporânea**. Santa Rosa, 10 nov. 2007. Palestra. Disponível em: <<http://www.FLV.com.br/index.php?pgID=316&PHPSESSID=b93b7dc4571ecc1dd52d79a288b5c27c>> Acessado em: 30/10/2008

VERSCHOORE, J. R. Redes de Cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: Jorge Renato de Souza Verschoore Filho (org.). **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2004, v. 1, p. 15-46.

VERSCHOORE, J. R. S. **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de Gestão**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

WACQUANT, L. **Notas para Esclarecer a Noção de Habitus**. João Pessoa: RBSE, v. 6, n. 16, p. 5 - 11, 2007. Disponível em: <<http://www.cchla.ufpb.br/rbse/WacquantArt.pdf>> Acessado em: 02/08/2007.

WEBER, M. **Conceitos Básicos de Sociologia**. Traduzido por Rubens Eduardo Ferreira Frias e Gerard Georges Delaunay. 2. ed. São Paulo: Centauro, 2002.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: UnB, 1991. 1v.

WILKINSON, J. Mercosul e produção familiar: abordagens teóricas e estratégias alternativas. **Estudos Sociedade e Agricultura**, n.8, p. 25-50, abr. 1997.

_____. **O futuro do sistema alimentar**. São Paulo, Hucitec, 1989.

_____. Opciones y Desafios para la Pequeña Producción en el Nuevo Cuadro de Gobernancia del Sistema Agroalimentaria en America Latina. In: CONGRESO INTERNACIONAL ALACEA, 7, Lima. Anais... Lima: ALACEA, v. 1. p. 1-16.

_____. Perfis emergentes no setor agroalimentar. In: MALUF, R. S.; WILKINSON. J. (orgs.). **Reestruturação do Sistema Agroalimentar**: questões metodológicas e de pesquisa. Rio de Janeiro: MAUAD Editorial, 1999. p. 27 – 44.

_____. Os mercados como construções sociais. **Valor Econômico** - Eu & Fim de Semana. São Paulo, 24 ago. 2007.

_____. Redes, convenções e economia política: do atrito à convivência. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 28, Caxambú. Anais... São Paulo: ANPOCS, 2004. 1 CD-ROM.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.