UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE GEOGRAFIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GEOGRAFIA HUMANA

Herodes Beserra Cavalcanti

**Automação comercial e intensificação do trabalho nos
supermercados CompreBem e Pão de Açúcar na cidade de São
Paulo**

Versão corrigida

São Paulo
2011

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE GEOGRAFIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GEOGRAFIA HUMANA

**Automação comercial e intensificação do trabalho nos
supermercados CompreBem e Pão de Açúcar na cidade de São
Paulo**

Herodes Beserra Cavalcanti

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Geografia do Departamento de Geografia
da Faculdade de Filosofia, Letras e
Ciências Humanas da Universidade de
São Paulo, para obtenção do título de
Mestre em Geografia.

Área de concentração: Geografia Humana
Orientadora: Profa. Dra. Léa Francesconi

Versão corrigida

São Paulo
2011

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Agradecimentos

Esta pesquisa foi realizada com apoio e colaboração de muitas pessoas. Sem elas os resultados desse trabalho não seriam possíveis. Por isso, sou muito grato:

A Prof. Dra. Léa Francesconi que esteve presente nos principais momentos desta pesquisa. A ela sou grato pela paciência, discussão e leitura atenciosa deste trabalho.

Ao André Borsa José, Aline Lima Santos, Amir El Hakim de Paula, Fabiana Gomes Fonseca, amigos cujas discussões e sugestões foram fundamentais na elaboração dessa dissertação.

A todas as pessoas trabalhadoras entrevistados pelas informações imprescindíveis para esse estudo.

A Prof. Dra. Rosa Ester Rossini que ajudou na discussão e elaboração do projeto inicial desta pesquisa.

A Prof. Dra Amélia Luisa Damiani e ao Prof. Dr. Fabio Betioli Contel pela discussão, apontamentos e sugestões feitos durante o exame de qualificação.

Ao Anderson Prado pelas conversas e pela contribuição na elaboração dos mapas dessa pesquisa.

A Prof. Luciana que me ajudou na tradução do resumo para elaboração do Abstract dessa pesquisa.

A meus amigos Eduardo Silva Alves e Otacílio Marcondes pelas discussões sempre produtivas.

A minha família que me apoiou durante toda essa jornada.

A todas as pessoas que estiveram próximas de mim e incentivaram a realização deste trabalho.

Dedicatória

A memória de Dimas Beserra
Cavalcanti, meu pai.

Resumo

Cavalcanti, Herodes Beserra. **Automação comercial e intensificação do trabalho nos supermercados CompreBem e Pão de Açúcar na cidade de São Paulo**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011.

Desde a segunda metade da década de 1990 profundas mudanças vêm ocorrendo no segmento supermercadista brasileiro. Dessas destacam-se a crescente internacionalização, desnacionalização e concentração econômica dessa modalidade de comércio nas mãos de grandes empresas: Pão de Açúcar, Carrefour e Wal-Mart. Com a finalidade de atingir uma maior competição, profundas mudanças têm ocorrido na forma de gestão do trabalho e no uso de tecnologias, levando a um novo arranjo dos trabalhadores pelos supermercados. Esse arranjo passa a ser marcado por uma maior flexibilidade funcional e pela intensificação do trabalho, que ocorre em consonância com a utilização de novas tecnologias, a exemplo do código de barras que impulsionou o processo de automação comercial. Neste contexto esta pesquisa procura estudar de maneira conjunta as transformações na organização do trabalho e na automação comercial no segmento supermercadista. A análise tem como foco a situação dos trabalhadores que residem no Grajaú, Zona Sul da cidade de São Paulo e atuam ou atuaram como operador de supermercado e operador *part-time* nas lojas CompreBem e Pão de Açúcar pertencentes ao Grupo Pão de Açúcar. A escolha dos cargos de operador de supermercado e operador *part-time* deve-se ao seu caráter operacional e flexível. Esses cargos autorizam os trabalhadores a exercerem um maior número de tarefas, desde a frente de caixa ao depósito de um supermercado. Tal fato permite a utilização mais intensa da força de trabalho sem significativa contrapartida salarial.

Palavras chave: arranjo, automação, intensificação, supermercado e trabalho.

Abstract

Cavalcanti, Herodes Beserra. **Commercial automation and intensification of work at CompreBem and Pão de Açúcar supermarkets in Sao Paulo.** Dissertação de Mestrado. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011.

Since second half of the 1990 profound changes have been occurring in the Brazilian supermarket segment. Growing internationalization, denationalization and economic concentration of this type of trade in charge of big companies: Pão de Açúcar, Carrefour and Wal-Mart. In order to achieve more competition, profound changes have occurred in management of labor and the use of technology, leading at a new arrangement the workers by the supermarkets. This is now marked by greater functional flexibility and the intensification of labor, which is consistent with the use of new technologies, such as the bar code that drove the process of commercial automation. In this context this research studies the changes at work organization and automation commercial in the supermarket segment. The analysis focuses at the situation of workers who lives in Grajaú, South Zone of São Paulo and act or acted as an operator of supermarket and part-time operator in shops CompreBem and Pão de Açúcar, belonging to Grupo Pão de Açúcar. The choice of positions of operator of supermarket and part-time operator depends on the characteristic of the operational nature and flexibility. These positions allow workers to do a greater number of tasks, from the front to the deposit box at a supermarket. This fact allows more intensive use of the labor without significant salary counterpart.

Key-words: arrangement, automation, intensification, supermarket and labor.

SUMÁRIO

LISTAS

Siglas, figuras, tabelas, mapas, gráficos, fotos e quadros.....	9
---	---

INTRODUÇÃO.....	13
------------------------	-----------

CAPÍTULO I – GEOGRAFIA E TRABALHO

1.1 – O tema trabalho na geografia.....	19
1.2 – A importância da categoria espaço.....	22
1.3 – Duas abordagens sobre o tema trabalho.....	25

CAPÍTULO II – MUDANÇAS RECENTES NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

2.1 – Interpretações das mudanças.....	33
2.2 – Do fordismo ao toyotismo.....	35
2.3 – Fatores da crise do sindicalismo nos países desenvolvidos pós 1970.....	41
2.4 – Brasil, transformações na estrutura sindical a partir dos anos 1990	47

CAPÍTULO III – IMPLANTAÇÃO E EXPANSÃO DO COMÉRCIO SUPERMERCADISTA BRASILEIRO

3.1 – Os primeiros supermercados e sua expansão	53
3.2 – Ascensão e declínio das redes supermercadistas nacionais.....	67
3.3 – Grupo Pão de Açúcar - GPA, formação e expansão	71

CAPÍTULO IV – AUTOMAÇÃO COMERCIAL E TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO DO TRABALHO NO SEGMENTO SUPERMERCADISTA BRASILEIRO

4.1 – Automação comercial no segmento supermercadista	83
4.2 – Situação dos trabalhadores dos supermercados na cidade de São Paulo..	94
4.3 – O Sindicato dos Comerciantes de São Paulo.....	103

CAPÍTULO V – SÃO PAULO E OS TRABALHADORES DO COMPREBEM E PÃO DE AÇÚCAR

5.1 – São Paulo e seu crescimento.....	110
5.2 – São Paulo e sua periferia.....	112
5.3 – Trabalhadores do CompreBem e Pão de Açúcar.....	118
5.4 – Intensificação e degradação do trabalho no CompreBem e Pão de Açúcar.....	123

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	137
----------------------------------	------------

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	142
--	------------

LISTA DE SIGLAS

- ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados
- APAS – Associação Paulista de Supermercados
- CAT – Comunicado de Acidente do Trabalho
- CBD – Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar)
- CD – Centro de Distribuição
- CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
- CUF - Companhia União Fabril
- CUT – Central Única dos Trabalhadores
- DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
- DORT – Distúrbios Osteo Musculares Relacionados ao Trabalho
- DSD - *Direct Store Delivere* (Entrega loja a loja)
- EAN - *European Article Numbering* (Número Europeu de Artigo)
- ECR – *Efficient Consumer Response* (Resposta Eficiente ao Consumidor)
- EDI – *Electronic Data Interchange* (Transferência Eletrônica de Informações)
- FMI - Fundo Monetário Internacional
- G7 – Grupo dos sete países mais desenvolvidos
- GPA – Grupo Pão de Açúcar
- GPS – *Global Position System* (Sistema de Posicionamento Global)
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

- INPC – Índice Nacional de Preços ao Consumidor
- *ITF - International Transport Federation* (Federação dos Trabalhadores em Transportes Internacionais)
- LER – Lesão por Esforço Repetitivo
- MTE – Ministério do Trabalho e Emprego
- NAFTA - *North American Free Trade Agreement* (Tratado Norte-Americano de Livre Comércio)
- OMC - Organização Mundial do Comércio - OMC
- PDV – Ponto de Venda
- PNB - Programa Nacional de Desenvolvimento
- PROSIN - Programa de Seleção Interna
- RFID – *Rádio Frequency Identification* (Identificação por Rádio Frequência)
- SECSP – Sindicato dos Comerciários de São Paulo
- SM – Salário Mínimo
- TI – Tecnologia da Informação
- UGT – União Geral dos Trabalhadores

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Código de barras.....	86
Figura 2 - Código QR Code.....	86
Figura 3 - Modelos de distribuição baseados na estratégia de reposição contínua.....	90
Figura 4 - Etiqueta eletrônica.....	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - GPA, aquisições de 1999 a 2009.....	75
Tabela 2 - GPA, total de lojas no Estado de São Paulo em 2009.....	77
Tabela 3 - CompreBem, indicadores de 2003 a 2009.....	81
Tabela 4 - Pão de Açúcar, indicadores de 2003 a 2009.....	82
Tabela 5 – Brasil, evolução da automação comercial de 1990 a 1998.....	85
Tabela 6 - Cidade de São Paulo. Reajustes dos comerciários de 2000 a 2010..	100
Tabela 7 - Brasil, reajustes do Salário Mínimo (SM) de 2000 a 2010.....	100
Tabela 8 - Saldo de emprego do setor supermercadista. Cidade de São Paulo de 2008 a 2009.....	101
Tabela 9 – Déficit por substituição da moradia existente em assentamentos precários por região na cidade de São Paulo em 2009.....	114

LISTA DE MAPAS

Mapa 1 – Brasil, total de lojas do GPA por Estado em 2009.....	77
Mapa 2 – Brasil, lojas do GPA por formato em 2009.....	78
Mapa 3 - Distrito do Grajaú no município de São Paulo.....	117

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - GPA, evolução do número de lojas de 1985 a 2010	74
Gráfico 2 - GPA, evolução do número de funcionários de 1965 a 2010.....	74
Gráfico 3 - GPA, evolução do número de funcionários para cada 100 m ² de 1994 a 2010.....	128
Gráfico 4 – GPA, evolução do faturamento por m ² em (R\$) de 1994 a 2010.....	129
Gráfico 5 – GPA, evolução do faturamento por funcionário em (R\$) de 1994 a 2010.....	129

LISTA DE FOTOS

Foto 1 - Miss Brasil, Marta Rocha na inauguração de uma loja Peg-Pag em São Paulo (1954).....	57
Foto 2 - Jumbo Aeroporto (1972), 1º hipermercado da Cidade de São Paulo.....	61
Foto 3 - Supermercado Balaio. Pernambuco – PE.....	63
Foto 4 - Primeiro supermercado Pão de Açúcar.....	71
Foto 5 – CompreBem, loja do Parque Cocaia. Distrito do Grajaú. São Paulo - SP.....	80
Foto 6 - Pão de Açúcar, loja do Brooklin Paulista. São Paulo - SP.....	82
Foto 7 - Jardim Prainha. Distrito do Grajaú. São Paulo - SP	116

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As cinco maiores redes supermercadista em 1990.....	65
Quadro 2 - As cinco maiores redes supermercadista em 2010.....	66
Quadro 3 – GPA, faixas de operadores de supermercado.....	125

INTRODUÇÃO

Desde os anos 1970 o mundo passa por profundas transformações advindas da transição de um regime de acumulação marcado pelo sistema de produção fordista para outro de acumulação flexível caracterizado pelo toyotismo. Com isso, a rigidez dos processos de produção fordista passa a ser substituída por formas flexíveis. Com o aumento da flexibilidade reduz-se o consumo de produtos standardizados ao passo que cresce a procura por produtos diferenciados.

O impacto da mudança no regime de acumulação se manifesta de diversas formas no espaço geográfico que tem seu conteúdo social transformado. Um dos elementos dessas alterações refere-se à organização dos trabalhadores.

A organização dos trabalhadores em sindicatos, nas últimas décadas, reduziu suas estratégias de classe, antes baseadas nas greves por melhorias salariais e condições de trabalho, na medida em que priorizavam a negociação com o patronato, objetivando a redução de perdas salariais, manutenção do número de empregos e, até mesmo, manutenção dos direitos trabalhistas.

No Brasil essas transformações ganharam força nos anos 1990 em um contexto de abertura econômica e triunfo das ideias neoliberais. Nesse período ocorre a absorção das transformações advindas do regime de acumulação flexível: toyotismo, crescimento do setor de serviços, crescente financeirização da economia e redução dos empregos na indústria.

Nesse cenário o comércio supermercadista brasileiro passa a sofrer os impactos dessas mudanças. Cresce a internacionalização, ou seja, presença do capital estrangeiro e a concentração econômica dessa modalidade de comércio. A concentração manifesta-se no papel de destaque de grandes empresas, tais como Pão de Açúcar, Carrefour e Wal-Mart. A distribuição dos supermercados pelo território passa a ser marcada pela disputa acirrada entre as redes varejistas por mercado consumidor.

Com o aumento da competição cresce o uso de novas tecnologias, a exemplo do código de barras que impulsionou o processo de automação

comercial. Mudanças nas formas de gestão e organização do trabalho também foram implementadas. Com isso o segmento supermercadista obteve a partir dos anos 1990 redução de custos e um crescimento da eficiência operacional.

Nesse cenário reduz-se o número de trabalhadores dos supermercados por metro quadrado - m² e se desenha um novo arranjo dos trabalhadores pelas lojas. Esse arranjo passa a ser marcado pela flexibilidade do trabalho que ocorre em consonância com a utilização de novas tecnologias, as quais permitem aumento da velocidade e eficiência no trabalho. Favorece-se assim a intensificação do trabalho, cujas consequências são notáveis no desgaste físico e mental dos trabalhadores.

A presente pesquisa procura captar essas mudanças na Companhia Brasileira de Distribuição – CBD, rede supermercadista mais conhecida pelo nome de Grupo Pão de Açúcar – GPA. Nesse grupo analisamos o impacto da reestruturação comercial ao destacarmos as inovações relacionadas à automação comercial e ao processo de intensificação do trabalho que ocorre com trabalhadores que atuam nos cargos de operadores de supermercado em lojas da marca Pão de Açúcar e CompreBem na cidade de São Paulo.

O interesse por esse tema remonta a nossa pesquisa de graduação¹ para conclusão de curso, apresentada em 2005. Essa pesquisa trata das transformações técnicas e da intensificação do trabalho no setor canavieiro nos anos 1990. A preocupação e interesse específico pelos trabalhadores dos supermercados é mais recente. Ela surgiu durante as aulas que ministrei como professor de Geografia, no período noturno, na escola pública de São Paulo entre os anos de 2007 e 2010.

Chamou-me a atenção que boa parte dos alunos trabalhadores desenvolvem atividades no setor terciário em cargos operacionais. Nesse setor despertou-me o interesse as pessoas que atuam no segmento supermercadista, por este concentrar baixos salários e extensas jornadas de trabalho. Esta última

¹Modernidade Tecnológica na Agricultura e o Trabalho de Homens e de Mulheres na Atividade Canavieira: O exemplo de Serrana, SP. (Trabalho de Graduação Individual – TGI).

quando não inibe os estudos ao levar os alunos à desistência, dificulta o aprendizado qualitativo.

Desse modo passamos a observar a rotina dos trabalhadores das lojas Pão de Açúcar e CompreBem. A escolha para esse estudo do cargo de operador de supermercado deve-se ao seu caráter operacional e flexível. Esse cargo permite que os trabalhadores desempenhem um maior número de tarefas, desde a frente de caixa até o depósito de um supermercado. Tal fato favorece a utilização mais intensa da força de trabalho sem significativa contrapartida salarial.

Esse grupo de trabalhadores, em particular, permite compreender como a modernização do segmento supermercadista representou, por um lado, aumento da produtividade e, por outro, intensificação do trabalho. Destacamos também como essas mudanças contribuíram para manter e impelir esses trabalhadores a uma condição social periférica na cidade de São Paulo, responsável pela baixa mobilidade social desses trabalhadores.

A baixa mobilidade decorre, em parte, dos baixos salários, os quais colocam esses trabalhadores na base da hierarquia social. Isso implica em uma condição de vida precária, pois limita o acesso a bens e serviços de qualidade (educação, saúde, transporte e outros), já que, no cenário brasileiro atual, esses são garantidos às classes de maior poder aquisitivo, que podem pagar pelo seu acesso.

Para o desenvolvimento da pesquisa analisamos os Relatórios Anuais do GPA e os dados obtidos a partir do Ranking de Supermercados produzidos pela Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS e divulgados anualmente pela revista SuperHiper dessa associação. Contamos também com a análise de dados e informações obtidas a partir dos boletins do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos – DIEESE e com a análise das convenções coletivas de trabalho do Sindicato dos Comerciários de São Paulo. Esse trabalho também se apoia na bibliografia sobre o tema, tanto na geografia quanto nas demais áreas das ciências humanas e sociais.

Contamos nessa pesquisa com a análise de dez entrevistas, sendo que seis dessas foram realizadas com operadores de supermercado, uma com um

assistente administrativo do Pão de Açúcar e três com representantes do sindicato. As dez entrevistas foram realizadas entre os meses de novembro e dezembro de 2010 e Janeiro de 2011 a partir de um roteiro de perguntas abertas previamente elaboradas.

As entrevistas com operadores de supermercado referem-se aos trabalhadores de regime integral, *full-time* e aos trabalhadores de regime parcial, *part-time*. Essas entrevistas foram importantes para conhecermos a rotina e o processo de flexibilização e intensificação do trabalho, foco dessa pesquisa. Os trabalhadores entrevistados residem no Grajaú, Zona Sul da cidade de São Paulo. Estes atuam ou atuaram nesses cargos nas lojas do Pão de Açúcar e CompreBem na cidade de São Paulo.

O assistente administrativo entrevistado atua no escritório do GPA. Ele trabalha na empresa há oito anos e já assumiu diversos cargos desde operador de supermercado, passando por gestor até o atual de assistente administrativo das lojas Pão de Açúcar. Essa entrevista permitiu conhecer as práticas organizativas do trabalho no GPA. Já as três entrevistas realizadas no Sindicato dos Empregados no Comércio de São Paulo – SECSP com representantes do departamento jurídico e de saúde do trabalho foram fundamentais para conhecermos a estrutura do sindicato e sua forma de atuação junto aos operadores de supermercados.

A opção pela utilização de entrevistas deve-se a preocupação de nos aproximarmos da realidade vivida por esses trabalhadores nos supermercados. Os conteúdos dessa realidade nem sempre são alcançados através dos dados quantitativos. Desse modo a coleta de depoimentos, a partir de um guia de perguntas abertas, nos forneceu informações objetivas e mesmo subjetivas referentes à rotina desses trabalhadores nas lojas CompreBem e Pão de Açúcar.

Esta dissertação divide-se em cinco capítulos, o primeiro trata da importância da temática do trabalho para a geografia e aborda a categoria espaço e as possíveis relações com essa pesquisa. Tratamos também dos sentidos do trabalho, ou seja, dos significados e conteúdos que o trabalho adquire na

atualidade a partir da análise de autores que afirmam uma ontologia do trabalho e de outro que a nega.

O segundo capítulo aborda as principais transformações pelas quais passa a organização dos trabalhadores desde os anos 1970. Destacamos nele a ascensão do sistema toyotista e o impacto das ideias neoliberais.

O terceiro resgata a história e expansão dos supermercados no Brasil iniciada nos anos 1950. Nesse capítulo analisamos os impactos dos supermercados na organização do comércio e nas mudanças nos hábitos de consumo.

O quarto trata das transformações por que passa o segmento supermercadista a partir dos anos 1990. Nele destacamos o processo de reestruturação comercial ao analisarmos as relações entre automação comercial e mudanças na organização do trabalho.

No quinto abordamos as condições sociais dos trabalhadores do CompreBem e Pão de Açúcar. Destacamos o processo de intensificação do trabalho e as dificuldades e perspectivas no que tange a produção e reprodução da vida desses trabalhadores, moradores do extremo sul da cidade de São Paulo.

A organização da dissertação a partir de aspectos gerais: sentido da palavra trabalho, mudanças recentes na organização do trabalho, implantação e expansão do comércio supermercadista, para em seguida focarmos no processo de automação comercial e intensificação do trabalho presente nos supermercados CompreBem e Pão de Açúcar, deve-se a nossa preocupação de partirmos do geral para o particular e assim não perdermos a noção de totalidade. Esta é fundamental para entendermos que o processo de intensificação e degradação do trabalho se relaciona as mudanças tecnológicas e organizacionais do trabalho que se processam desde os anos 1970. Nesse período como veremos mudanças intensas ocorreram no modo de regulação do capital.

Desse maneira as mudanças recentes no modo de regulação do capital formam a base que foi levada em conta em nossa análise, para compreendermos o crescente processo de intensificação e degradação do trabalho que atinge os operadores de supermercado. Essa degradação que ocorre nas condições

materiais desses trabalhadores, contribui para diluição de seus laços de solidariedade e para a redução da autonomia e perspectivas no que tange ao trabalho desses comerciários.

CAPÍTULO I - GEOGRAFIA E TRABALHO

1.1 - O tema trabalho na geografia

A temática do trabalho na geografia por muito tempo apareceu em análises descritivas das atividades de trabalho no âmbito da relação homem-meio. Nessas abordagens o trabalho era considerado um fator de produção fundamental à sobrevivência econômica do homem em determinado meio (MOREIRA, 1994).

Esse enfoque relaciona a maneira como a geografia abordou a natureza e o trabalho. A primeira aparecia mais como um recurso e o segundo mais como um fator de produção necessário à sobrevivência dos homens em espaços e tempos definidos, em parte por sua própria ação em um meio circundante. Essa maneira de abordar o trabalho remonta as análises de Vidal de La Blache como aponta Thomaz Junior (2002, p.3).

No entanto, se recorremos à estrutura fundante desse raciocínio chegaríamos a Vidal de La Blache, que atrelou à noção de trabalho ao ato de transformar capaz de permitir ao homem extrair do meio (habitat) as condições e os meios de vida. O trabalho, estreitamente vinculado à órbita das relações econômicas, aqui circunscritas ao sentido de força-de-trabalho, era responsável pelos requerimentos dos modos de existência e que teoricamente esteve na cimeira do conceito de gênero de vida. De todo modo, poderíamos ao menos apontar, que a base fundante do discurso, o trabalho na Geografia foi entendido como mediação e não como tema central.

Pierre George (1969) se destacou na definição dos contornos dessa forma de abordagem que passou a ser conhecida pela denominação de Geografia do emprego e ou das atividades de trabalho.

O trabalho é encarado pelo geógrafo como fator de produção e modo de existência, envolvendo a ação dos grupos humanos em quadros temporais definidos com base na forma do meio em que vivem e desenvolvem sua atividade. O trabalho é criador de paisagem e do movimento cotidiano que caracterizam geograficamente uma região, uma cidade, um porto, um eixo de circulação (GEORGE, 1969, p. 93)

Conforme Moreira (2004) a forma de abordar o tema trabalho começou a ganhar outros contornos com o crescimento da influência do marxismo na

geografia. Esse crescimento remonta inicialmente os anos 1950, período da geografia ativa, francesa. A partir dos anos 1970 com o desenvolvimento da geografia radical e da geografia crítica cresce ainda mais essa influência.

Por dois momentos deu-se o encontro entre o marxismo e a geografia na história do pensamento geográfico. O primeiro foi a década dos anos cinquenta, no imediato pós-guerra, com o grupo dos geógrafos franceses da geografia ativa (em seu contraponto com a geografia aplicada). O segundo, o recente dos anos setenta, que junta desde os ativistas do periódico *Antipode* da “geografia radical” até os geógrafos brasileiros da chamada “geografia crítica” (MOREIRA, 2004, p. 21).

A presença do marxismo na geografia favoreceu uma renovação das abordagens que destacavam a importância do trabalho enquanto categoria de mediação da relação homem-meio. Com isso as análises em que o trabalho aparecia como fonte de atividades pelas quais o homem transforma a natureza com objetivo de extrair dela seus meios de vida e sobrevivência recebem novos contornos (MOREIRA, 2004).

A influência do marxismo fez com que o trabalho ganhasse destaque no processo constitutivo do espaço. Nessas análises amplia-se a visão do trabalho enquanto atividade necessária tanto à sobrevivência como a existência² dos homens. Destaca-se, assim, o papel do trabalho na produção da vida material e imaterial, ou seja, na formação do próprio sujeito (MOREIRA, 2004).

Essa renovação pode ser observada na abordagem de Ruy Moreira (2004), segundo a qual o trabalho e a natureza são muito mais respectivamente que fator de produção e recurso. Ambos possuem sentido ontológico que se manifesta na relação metabólica do homem com o meio. Nessa relação, a interferência do homem na natureza por meio do trabalho transforma a natureza e o próprio homem.

² Cabe destacar que os geógrafos abordam o conceito de existência com sentido mais próximo de sobrevivência, o que seria incoerente. Segundo Élvio Rodrigues (2007, p.32) “[...] a existência remete à subjetivação em essência da sobrevivência, na constituição, portanto, do ser. Na sobrevivência dá-se o trabalho, e na existência dá-se a subjetivação deste. A sobrevivência define por base uma existência, e esta representa a subjetivação, a constituição do ser, ou seja, define um Gênero de Vida”.

[...] o trabalho como a relação metabólica homem-meio mediante o qual se dá o processo da hominização do homem via a ação do trabalho pelo próprio homem. Homem e meio interacionam numa relação de troca metabólica, sendo o trabalho este metabolismo, uma categoria de sentido antroponológico, como mencionado. Trata-se de uma centralidade ontológica do trabalho muito tempo obscurecida pela simplificação econômica (MOREIRA, 2004, p. 23-24).

A preocupação de ampliar os horizontes da abordagem sobre o trabalho aparece também em outros trabalhos de Ruy Moreira como em sua tese de doutoramento de 1994, *Espaço, corpo do tempo: a construção geográfica das sociedades*. Nela o autor realiza uma análise crítica das abordagens geográficas que não possuem um discurso estruturador³ e acabam por produzir análises, no geral, descritivas.

Preocupado em não cometer os mesmos erros, Moreira (1994) inicia uma análise no tempo e no espaço dos mecanismos de controle, regulamentação e gestão do trabalho desenvolvido pelas formas de produção taylorista e fordista. Nessa abordagem se estrutura uma crítica aos limites das abordagens que na geografia tratam o trabalho no nível econômico, enquanto um fator de produção.

O trabalho entretanto é visto no sentido estritamente econômico da transformação das matérias-primas em produtos e da circulação que organiza a realização do seu consumo (alguns dirão do valor), e não no lato da economia política significando controle, regulamentação, gestão, hegemonização de classe. E a política é vista dissociada do trabalho. O espaço do trabalho e da política têm sido entendido assim como pontualidade localizada dos estabelecimentos com seus fluxos de intercambiação, e não como estrutura de construção de controles (MOREIRA, 1994, p. 230)

Thomaz Junior (2002) encontra-se no grupo de geógrafos que procuram ampliar as discussões em torno do tema trabalho na geografia. Deste autor podemos destacar dois artigos publicados em 2002: *Por uma geografia do*

³ Em sua pesquisa Ruy Moreira (1994, p. 4) faz uma análise de “[...] seis obras históricas da literatura geográfica onde é marcante a falta de um discurso estruturador mais lógico e assertivo, daí em geral caírem numa prática descritiva e dominada pela preocupação em pescar todo o universo dos assuntos que tenham papel geográfico, embora não se precise qual seja este.”

trabalho e O mundo do trabalho e as transformações territoriais: os “limites” da leitura geográfica.

Nessas pesquisas podemos verificar a preocupação do autor em utilizar os conceitos da geografia (paisagem, espaço e território), no âmbito da discussão da temática do trabalho. Cabe notar também a preocupação em não abordar o trabalho apenas como um fator de produção. Para esse autor o trabalho possui centralidade e sentido ontológico sendo fundamental na constituição próprio ser.

Em torno do tema trabalho outros autores contribuíram para seu desenvolvimento mesmo não sendo esse o objeto central de suas pesquisas, por exemplo, Milton Santos (2002) aprofunda o debate sobre divisão territorial do trabalho, dando importância para a discussão das periodizações e das escalas, que são abordadas sobre duplo aspecto: o temporal e o espacial. Do autor também se destaca a teorização sobre as permanências e restos de divisões do trabalho passadas e sua coexistência contraditória com a atual divisão territorial do trabalho.

1.2 - A importância da categoria espaço

Antes de avançarmos na discussão do tema trabalho nos deteremos na categoria espaço, devido ser esse o objeto central da geografia. É a partir dessa categoria que outras categorias e conceitos fundamentais ao desenvolvimento da pesquisa nesta disciplina são desenvolvidos. Na geografia são inúmeras as abordagens sobre o tema espaço (SANTOS, 2002).

Tendo em vista a profundidade do debate, destacaremos três abordagens acerca deste tema. As dos geógrafos Élvio Rodrigues (2007) e Benno Werlen (2000) que se aproximam por afirmarem que o espaço não possui materialidade e a de Milton Santos (2002) que assegura a centralidade do espaço nas análises geográficas.

Detendo-nos na abordagem de Élvio Rodrigues (2007), notamos que este, partindo do filósofo Aristóteles, considera o espaço uma forma elementar de tudo

que existe. Essa possui uma característica ordenadora de fundamental importância para compreendermos a relação sociedade-espço.

Tomado como uma das categorias da existência, o espaço surge-nos como categoria da ordem. Aquilo que permite verificar as localizações relativas dos entes entre si, e por sua vez sua distribuição, no conjunto de suas correlações, coabitações e, por decorrência, suas co-determinações. Trata-se da categoria que nos remete à ordem das relações das coisas que co-existem (RODRIGUES, 2007, p. 37).

Sendo uma categoria da ordem, o espaço explicita tanto a existência quanto a cognição do mundo. Cabe destacar também que o espaço não é “[...] um dado à a priori, como queria Kant, e sim algo que emerge como construção social, um atributo cultural, uma forma de ver e compreender o mundo” (RODRIGUES, 2007, p. 37).

Benno Werlen (2000) é outro geógrafo que não considera a existência do espaço. Partindo da perspectiva de Kant⁴ o autor destaca que o espaço é uma forma de intuição que existe a priori no homem. Nesta perspectiva o espaço é analisado como uma representação. Deste modo, seria incorreto realizar uma geografia do espaço a posteriori.

Como já foi mencionado, o ‘espaço’ não é um conceito empírico porque não há uma coisa chamada espaço. Ele é um quadro formal de referencia, pois não se refere a nenhum conceito específico de objetos materiais. Ele é ‘classificatório’ porque nos permite descrever uma certa ordem de objetos materiais com relação a suas dimensões específicas (WERLEN, 2000, p. 9)

Benno Werlen (2000) se distanciando de uma geografia centrada no espaço procura avançar na construção de uma geografia alicerçada no homem, ou seja, em sua ação que ocorre a partir de sua espacialização no mundo.

⁴ “Se observarmos o conceito de geografia de Kant, o primeiro ponto surpreendente é que, para ele, a geografia é importante para o Iluminismo sem ter nenhum um potencial para oferecer explicações espaciais. Isto é, em primeiro lugar, o resultado do seu conceito de espaço. Para ele, ‘o espaço não é um conceito empírico que foi abstraído da experiência exterior (...) O espaço é necessariamente representação e, conseqüentemente, um a priori’ (Kant, 1969). Por isso, para ele, uma ciência empírica do espaço a posteriori não é possível, pois não há tal objeto ‘espaço’. Somente é possível uma ciência do espaço a priori, que é a geometria, não podendo ser a geografia” (WERLEN, 2000, p. 9).

O geógrafo Milton Santos (2002), distanciando-se das interpretações de RODRIGUES (2007) e WERLEN (2000), parte do conceito de espaço, segundo o qual esse é abordado como um conjunto indissociável de sistemas de objetos e sistemas de ações. Segundo essa concepção os sistemas de objetos são as formas conteúdo do espaço, ou seja, os recursos técnicos e materiais nele presentes e o sistema de ações trata dos atos dos indivíduos, seja por meio de uma técnica ou de um meio social (SANTOS, 2002).

Dentro desse conjunto indissociável de sistemas de objetos e de ações, os objetos possuem em sua materialidade um conteúdo técnico e político capaz de interferir nas ações humanas. Nesse sentido, o sujeito ⁵ também é receptor da ação provinda da intencionalidade do objeto. Pode-se, desse modo, dizer:

A ação é tanto mais eficaz quanto os objetos são mais adequados. Então, a intencionalidade da ação se conjuga à intencionalidade dos objetos, e ambos são hoje, dependentes da respectiva carga de ciência e de técnica presente no território [...]. A ação não se dá sem que haja um objeto; e, quando exercida, acaba por se redefinir como ação e por redefinir o objeto (SANTOS, 2002, p. 94-95).

As abordagens sobre a categoria espaço expostas acima são ricas, pois contribuem para renovar a discussão em torno do objeto de estudo desta disciplina. Tendo em vista os objetivos desta pesquisa teremos como norte a abordagem de Milton Santos.

Para essa pesquisa os sistemas de objetos representam as transformações recentes na automação comercial que podem ser observadas no desenvolvimento do código de barras, na troca eletrônica de informações, no rastreamento de produtos, etc. no segmento supermercadista. Os sistemas de ações representam as mudanças organizacionais nas formas de gestão do trabalho e de comercialização.

⁵ Conforme Milton Santos (2002, p.91), “a ação humana, pois, inclui um retro-efeito de parte das coisas que ela própria, ação humana, vivifica, [...] a intencionalidade seria uma espécie de corredor entre o sujeito e o objeto”.

1.3 - Duas abordagens sobre o tema trabalho

As discussões acerca do significado e origem do trabalho são muitas, no entanto elas se dividem basicamente em duas posições. A primeira confere sentido ontológico ao trabalho e a segunda o aborda enquanto uma construção da modernidade. Devido à importância dessas duas abordagens para a busca de compreensão dos sentidos do trabalho na atualidade descreveremos seus principais pontos.

A primeira abordagem trata o trabalho de maneira ampla ao conferir sentido ontológico a essa categoria. Dos autores que se debruçaram nessa análise destaca-se George Lukács. Esse autor, pela influência e importância de seus escritos, inspirou diversos autores marxistas, por exemplo, no Brasil, Ricardo Antunes e Giovanini Alves, na Sociologia e Ruy Moreira e Thomaz Junior, na Geografia.

Nessa abordagem o trabalho é inerente à constituição do próprio homem. Ele possibilita ao homem interferir na natureza com intuito de extrair dela o necessário à sua sobrevivência/existência. Essa ação do homem pelo trabalho na natureza implica na transformação do próprio homem e da natureza que se transforma a partir de seus interesses.

Antes de tudo, o trabalho é um processo entre o homem e a natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, media, regula e controla seu metabolismo com a natureza. Ele mesmo se defronta com a matéria natural como uma força natural. Ele põe em movimento as forças naturais pertencentes à sua corporalidade, braços e pernas, cabeça e mão, a fim de apropriar-se da matéria natural numa forma útil para a sua própria vida. Ao atuar, por meio desse movimento, sobre a natureza externa a ele e ao modificá-la, ele modifica, ao mesmo tempo, sua própria natureza (MARX, 1988, p. 148).

Neste processo de transformação mútua, que é definidor da relação homem-natureza, ao longo da história o homem se diferencia dos demais animais. A diferença reside no fato de que o homem pensa e idealiza na mente sua ação

antes de concretizá-la⁶. Inicialmente a materialização da ideia ocorre a partir das próprias mãos do trabalhador e posteriormente o ser humano passa a fazer uso de um meio social (ferramentas, instrumentos e técnicas) com vista à produção dos meios de sua existência.

A essência do trabalho consiste precisamente em ir além dessa fixação dos seres vivos na competição biológica com seu mundo ambiente. O momento essencialmente separatório é constituído não pela fabricação de produtos, mas pelo papel da consciência, a qual, precisamente aqui, deixa de ser mero epifenômeno da reprodução biológica [...] (LUKÁCS, 1978, p. 4)

De maneira dialética por meio do trabalho ocorre uma objetivação do homem no meio natural ou social que passa a se configurar. Essa objetivação vem acompanhada da subjetivação pelo próprio homem de sua ação permitindo “[...] ao mesmo tempo - ontologicamente - a possibilidade do seu desenvolvimento superior, do desenvolvimento dos homens que trabalham” (LUKÁCS, 1978, p. 5)

O processo de transformação da natureza pelo trabalho inicialmente revelava uma maior autonomia no que tange a liberdade do ser humano agir sob a natureza sem a coerção humana. A ação do homem era movida por sua carência de satisfazer suas necessidades a partir da natureza que se configurava em sua própria extensão inorgânica⁷ (MARX, 2006).

A intervenção do homem na natureza iniciou um processo sem freios de hominização (transformação do homem) e de diversificação da natureza ao longo do tempo-espço. No início a interferência do homem sobre a natureza ocorria de forma lenta e em poucos lugares. Nesses primórdios de desenvolvimento do trabalho o homem era mais sujeito à ação da natureza. Com o desenvolvimento das técnicas e ciências, por meio do trabalho o homem aumentou seu domínio acerca da natureza (SANTOS, 2002).

⁶ Conforme Antunes (1997, p. 121) “Em outras palavras, o ser humano tem ideado, em sua consciência, a configuração que quer imprimir ao objeto do trabalho, antes de sua realização”.

⁷ A natureza enquanto extensão inorgânica do homem é a natureza trabalhada, ou seja, sua capacidade produtiva externalizada (ANTUNES, 1997, 126).

A ação do homem sobre a natureza não parou de se desenvolver ao longo da história, esse processo ganhou velocidade e tomou proporções globais. Dessa maneira ampliou-se a relação homem-natureza-sociedade (SANTOS, 2002).

Muito embora tenha crescido o domínio do homem sobre a natureza a ação do homem foi acompanhada do desenvolvimento de modos de produção extremantes complexos em que os homens passaram a ser não somente atores, mas também sujeitos sujeitados por sua própria construção. Tal dado é facilmente observado na atualidade onde o homem é tanto produtor quanto cativo do capital.

Observamos nesse primeiro momento a centralidade do trabalho na constituição e desenvolvimento do homem. Para avançarmos nessa abordagem cabe destacar os sentidos que a palavra trabalho possui quando expressa nas palavras *labour* e *work*.

A expressão *labour* indica a subsunção e o aprisionamento do homem a um trabalho que não o pertence, o trabalho abstrato, ou seja, aquele que é determinado socialmente (exemplo: o trabalho de escravos, servos e de operários hoje). A expressão *work* por outro lado indica o trabalho concreto, ou seja, o caráter útil e qualitativo das atividades em que o trabalhador realiza com maior autonomia, liberdade de ação e criação (ANTUNES, 1997).

O trabalho entendido enquanto *work* expressa então uma atividade genérico-social que transcende a vida cotidiana. É a dimensão voltada para produção de valores de uso. É o momento da prevalência do trabalho concreto. Em contrapartida o *labour* exprime a realização da atividade cotidiana, que sob o capitalismo assume a forma de atividade estranhada, fetichizada (ANTUNES, 1997, p. 79-78).

Nessa abordagem o trabalho no sentido *labour* indica mais a sujeição dos homens às necessidades de sobrevivência em um contexto de pouca autonomia e alienação. Desse modo os autores dessa primeira abordagem que conferem centralidade e estatuto ontológico ao trabalho destacam a importância da luta por um trabalho mais autônomo, *work*, ou seja, menos dependente da esfera da necessidade.

No atual quadro de alienação do produto humano, isto é das mercadorias, e do próprio gênero humano, se cria um espaço alienado. Nele o valor de uso das mercadorias é subsumido pelo valor de troca⁸. O sentido do trabalho *work* é obliterado, transformado em *labour* e aprisionado ao reino da necessidade (ANTUNES, 1997).

Sob essa perspectiva, há, conseqüentemente, embate entre o reino da necessidade do capital e o reino da liberdade. Esse embate possui densidade e complexidade como destaca Karel Kosik (1969, p. 188)

A liberdade não se revela ao homem além das fronteiras da necessidade, como um campo autônomo independente em face do trabalho; surge do trabalho como de um pressuposto necessário. O agir humano não está dividido em dois campos autônomos, um independente do outro e reciprocamente indiferentes, um que é a encarnação da liberdade e outro que é campo de ação da necessidade. A filosofia do trabalho como agir humano objetivo, no qual em processo necessário são criados os reais pressupostos da liberdade, é, assim, ao mesmo tempo, também uma filosofia do não trabalho. O agir humano objetivo que transforma a natureza e nela inscreve significados, é um processo único, cumprido por necessidade e sob pressão de uma finalidade exterior, mas *que ao mesmo tempo* realiza os pressupostos da liberdade e da livre criação.

A segunda abordagem trata do trabalho como uma construção da modernidade, sem o foco ontológico. Dentre os autores que tratam do tema sobre essa ótica podemos destacar André Gorz. Cabe lembrar que esse autor também se apoia em parte nos escritos de Marx para afirmar suas análises, porém encaminhado para interpretações diferentes da primeira abordagem.

Conforme André Gorz (2007) o trabalho é uma criação da modernidade e, portanto, ele não existia na forma que é abordado hoje na antiguidade e nem na idade média. Antes da modernidade o trabalho era no geral depreciado e confinado à esfera privada sendo atividade destinada a escravos, servos e mulheres.

⁸ Acerca da duplicidade do valor da mercadoria. O valor de uso corresponde ao caráter útil e qualitativo da mercadoria. O valor de troca encontra-se na dimensão do quantitativo. Ele é a aparência que não corresponde ao valor de uso (MARX, 1988).

O que chamamos 'trabalho' é uma invenção da modernidade. A forma sob a qual o conhecemos e praticamos, aquilo que é o cerne de nossa existência, individual e social, foi uma invenção, mais tarde generalizada, do industrialismo (GORZ, 2007, p. 21).

Diferentemente dos dias atuais o trabalho não era visto como algo que poderia garantir autonomia e liberdade ao homem. Ele representava mais a sujeição dos homens às necessidades. Além disso, na antiguidade, as atividades políticas, morais e éticas eram garantidas ao homem livre que gozava de autonomia na esfera pública (GORZ, 2007).

O trabalho na modernidade, por outro lado, se caracteriza por ser uma atividade remunerada e útil realizada majoritariamente na esfera pública. Essa forma de trabalho que se desenvolve com o capitalismo é fator indispensável à integração social.

Deste modo para André Gorz (2007, p. 131) que não foca a centralidade do trabalho na modernidade, as atividades do artista, do político, do cientista, dentre outros ganham de maneira distorcida estatuto de trabalho. "O problema não é de hoje. Marx já empregava a noção de 'trabalho' de forma indiferenciada, colocando no mesmo plano o trabalho de um operário de fábrica e aquele do compositor ou do cientista".

Ainda segundo esse autor, o trabalho na atualidade, pode ser dividido em dois grupos, tendo em vista a perspectiva econômica. O primeiro é aquele das atividades mercantis, que são auto-determinadas, ou seja, possuem uma finalidade externa que não aquela de quem executa e são realizadas em vista de uma remuneração. O segundo grupo é formado pelas atividades para si e pelas atividades autônomas. Nelas a remuneração não aparece enquanto finalidade primordial. A finalidade das próprias atividades as justificam.

No primeiro grupo de atividades o autor destaca as seguintes prerrogativas que podem conter em uma atividade mercantil: a) criam valor de uso; b) tem em vista uma troca mercantil; c) realizam-se na esfera pública; d) em um tempo mensurável e com um rendimento o mais elevado possível (GORZ, 2007).

Todas essas prerrogativas não aparecem em uma mesma atividade, entretanto, uma ou mais dessas prerrogativas estão presentes nas atividades

mercantis. Nesse grupo, por exemplo, o trabalho de um operário se caracteriza por apresentar todas as características apontadas. Diferentemente é, por exemplo, o trabalho de um prestador de serviço, como o de um segurança. Este não cria valor de uso e seu trabalho não é medido pela produtividade, entretanto ele é remunerado.

A respeito das atividades não mercantis do segundo grupo destacam-se as atividades para si e as atividades autônomas. Entre as atividades para si podemos citar as atividades domésticas, o cuidado com os filhos, os estudos, etc. Nessas atividades há uma maior autonomia em sua realização e por isso o autor as define como trabalho para si. André Gorz (2007) questiona a mercantilização destas atividades na atualidade e afirma a importância de lutar para que o trabalho para si continue existindo e se amplie. Dessa maneira o autor questiona a cooptação e mercantilização dessas atividades pelo sistema capitalista. Essas se transformam em trabalho precarizado, como o de entregadores de pizza, babás, domésticas, engraxates, etc.

André Gorz (2007) ao questionar a mercantilização do trabalho para si amplia a discussão ao tratar das atividades autônomas que são realizadas sem uma finalidade mercantil. Nessas atividades que não são determinadas por finalidades externas a autonomia de quem as executa é primordial.

Entre as atividades autônomas podemos destacar a do artista, a do professor, a do artesão, etc. Essas atividades são autônomas quando a troca mercantil não é seu fundamento ou deixa de ser, ou seja, quando a finalidade dessas atividades as auto-justificam. A citação a seguir contribui para o entendimento dessas atividades ao fornecer exemplos.

[...] os moradores de um edifício ou de um bairro que, no lugar de comprarem seu pão, que não é caro, na padaria, preferem associar-se para instalar um forno a lenha e fabricar, durante seu tempo livre, pão orgânico, entregam-se [...] a uma atividade autônoma: este pão é um produto facultativo, escolheram fabricá-lo pelo prazer de fazê-lo, de comê-lo, de oferecê-lo, de aperfeiçoá-lo, conforme as normas que eles mesmos definiram. Cada pão é mais uma obra que um produto; o prazer de aprender, de cooperar, de aperfeiçoar, é preponderante e a preocupação de alimentar-se subalterna. O tempo consagrado a fazer o pão – como o tempo gasto tocando um instrumento, jardinando,

militando, educando etc. – é o próprio tempo do viver. A atividade traz em si mesma sua recompensa, tanto por resultado quanto pelas competências e habilidades que sua realização me faz adquirir (GORZ, 2007, p.168).

Ao criticar a redução do trabalho para si e das atividades autônomas na atualidade devido sua mercantilização⁹, André Gorz nos alerta para importância de lutarmos pela redução gradativa da jornada de trabalho em geral. Com essa redução será possível ampliar o trabalho para si, as atividades autônomas e o número de empregos. A respeito desse último dado com o aumento do número de empregos será possível distribuir os trabalhos de maior qualidade e melhor remunerados (de engenharia, medicina, ciências humanas etc.) evitando que eles se tornem privilégios de poucos.

Nesse contexto André Gorz (2007) desenvolve uma crítica à racionalidade do capital. Essa procura poupar trabalho, isto é mão de obra, com vista a reduzir custos, mas simultaneamente afirma a importância do mesmo. Essa importância pode ser observada nas novas formas de trabalho heterônomo que surgem a partir da captura de atividades autônomas e para si. Essas atividades se convertem em trabalho mercantil como de entregadores de pizza, babás, mães de barriga de aluguel, etc. Dessa maneira as atividades autônomas e para si que possuíam sentido e finalidade própria têm seu conteúdo transformado pela lógica mercantil.

Assim, André Gorz (2003) aponta que não devemos idealizar essa forma de trabalho que surge na modernidade, nomeadamente a atividade remunerada com vista à troca mercantil. Essa forma passa por transformações no atual estágio de desenvolvimento do modo de produção capitalista não possuindo mais a mesma centralidade.

⁹ Segundo Gorz (2007, p. 19) “Encontramo-nos portanto, diante de um sistema social que não é capaz nem de repartir, nem de gerenciar, nem de utilizar o tempo liberado; que teme seu aumento ao mesmo tempo que emprega todas as armas para fazê-lo crescer ainda mais; e que não encontra, afinal, outro destino para o tempo livre senão o de torná-lo mais rentável, isto é, monitorizá-lo, transformá-lo em emprego, economicizar, sob forma de serviços mercantis cada vez mais especializados, atividades até então gratuitas e autônomas que, poderiam ter algum sentido”

Dessa maneira deve-se pensar na utopia de uma sociedade mais justa na qual há um sentido no trabalho¹⁰ e também fora dele, haja vista que a vida fora do trabalho ganha espaço em decorrência das transformações da composição orgânica do capital, marcada pelo aumento do capital constante em detrimento do capital variável¹¹. Desse modo torna-se tarefa difícil, porém necessária pensar essas mudanças.

Pensamos que essa perspectiva rediscute as abordagens marxistas em torno do tema trabalho. Muito embora o trabalho não possua caráter ontológico, a crítica ao sistema capitalista persiste na discussão da opressão do sistema em relação às atividades mercantis e em relação a cooptação e mercantilização das atividades para si e autônomas.

Segundo essa interpretação, que não foca a centralidade do trabalho, a busca por autonomia deve ocorrer dentro e fora do trabalho. Configura-se assim um passo importante da análise do mundo em que vivemos, marcado pelo avanço tecnológico. A luta pela redução da jornada de trabalho e o aumento do tempo livre para desenvolvimento de atividades para si e autônomas são colocadas no horizonte do possível.

¹⁰ Conforme André Gorz (2003, p. 221) “A aspiração a se liberar do trabalho ou frente ao trabalho não deve, todavia, opor-se aos objetivos sindicais tradicionais de liberação no trabalho. Ao contrário, condicionam-se mutuamente. Experiências passadas mostram que os trabalhadores tornam-se mais exigentes no que se refere às condições e às relações de trabalho quando estas lhe deixam tempo e energia para uma vida pessoal. Inversamente, o desenvolvimento pessoal tem por condições um trabalho que, por sua duração e sua natureza, não mutile as faculdades físicas e psíquicas do trabalhador”.

¹¹ O capital constante é formado pelos meios de produção, as matérias-primas, os materiais auxiliares e os meios de trabalho. O capital variável é formado pela força de trabalho. Essa pode variar em qualidade e quantidade durante o processo produtivo (MARX, 1988).

CAPÍTULO II – MUDANÇAS RECENTES NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Desde os anos 1970 intensas transformações ocorrem na organização do capital indicando a transição de um regime de acumulação fordista¹² para outro de acumulação flexível. Com isso o conjunto de regularidades relativamente estáveis que permitiram o desenvolvimento do fordismo até os anos 1970 entraram em crise.

Desse modo o regime de acumulação do capital de característica fordista, assentado na produção em série e no consumo de massa que predominou até meados dos anos 1970 passou a ser substituído por um regime de acumulação flexível assentado na produção diferenciada no âmbito da economia de escala (BENKO, 1999).

O crescimento do setor de serviços, a redução do emprego industrial, as mudanças na organização do trabalho, o crescimento de produtos de alta tecnologia e a reordenação territorial das empresas são manifestações dessas mudanças que em larga escala contribuíram para ascensão do regime de acumulação flexível.

2.1 – Interpretações das mudanças

Na Geografia diversos autores procuram explicar as transformações que se processam no regime do capital a partir dos anos 1970, por exemplo, David Harvey (2004) analisou as relações entre pós-modernidade e acumulação flexível.

Para esse geógrafo o momento atual é marcado pelo aumento da velocidade de circulação das informações, pela crescente revolução dos meios de transporte e por mudanças na maneira de como representamos o mundo e a nós mesmos. Essas transformações encurtam as distâncias e redefinem as barreiras espaciais, fato definido por Harvey (2004) como compressão do tempo-espço.

¹² Segundo Georges Benko (1999, p. 244) partindo da teoria da regulação um regime de acumulação caracteriza-se pelo “[...] conjunto das regularidades que asseguram progressão geral e relativamente coerente da acumulação do capital”.

Pretendo indicar com essa expressão processos que revolucionam as qualidades objetivas do espaço e do tempo a ponto de nos forçarem a alterar, às vezes radicalmente, o modo como representamos o mundo para nós mesmos. Uso a palavra “compressão” por haver fortes indícios que a história do capitalismo tem se caracterizado pela aceleração do ritmo da vida, ao mesmo tempo em que venceu as barreiras espaciais em tal grau que por vezes o mundo parece encolher sobre nós (HARVEY, 2004, p. 219)

A compressão do tempo-espaço indica intensas mudanças na composição orgânica do capital que pode ser expressa na crescente importância do capital financeiro que se amplia em volume e fluidez em nível planetário. O aumento da velocidade da produção e de seu tempo de giro faz parte dessas transformações que são acompanhadas pelo aumento do consumo (HARVEY, 2004).

Georges Benko (1999) procurando interpretar essas transformações destaca o impacto da flexibilidade nas novas localizações das empresas, na formação dos tecnopólos, nas novas regionalizações que surgem e na crescente circulação dos capitais.

As mudanças geográficas dos espaços de produção coincidem com mutações maiores da organização da produção, que são por sua vez provocadas pelas exigências do novo regime de acumulação. Estas tendem a requerer a flexibilidade no processo de produção, tanto no desenvolvimento dos produtos quanto na regulação das relações de trabalho. A maior flexibilidade favorece a desintegração vertical das relações de proximidade entre dirigentes e subcontratantes, a troca contínua de informações e, portanto a proximidade espacial, que permite a interação e a regulação final do processo de produção global (BENKO, 1999, p. 29).

Milton Santos (2002) destaca que vivemos um período novo denominado por ele de técnico-científico-informacional. Este período em que a variável chave é a informação começa a se configurar no mundo a partir da década de 1950 ganhando contornos mais nítidos nos anos 1970. As principais características deste período são: crescimento do processo de urbanização, ampliação e aperfeiçoamento dos setores de informática, telecomunicação, biotecnologia e transporte. Estas transformações tendem a criar no espaço um meio técnico-científico-informacional.

Neste período, os objetos técnicos tendem a ser ao mesmo tempo técnicos e informacionais, já que, graças à extrema intencionalidade de sua produção e de sua localização, eles já surgem como informação; e, na verdade a energia principal de seu funcionamento é também a informação. Já hoje, quando nos referimos às manifestações geográficas decorrentes dos novos progressos, não é mais de meio técnico que se trata. Estamos diante da produção de algo novo, a que estamos chamando de meio técnico-científico-informacional (SANTOS, 2002, p. 238).

Tomamos aqui para análise as principais transformações no modo de regulação do capital especialmente a partir dos anos 1970. Isso significa observar como se deu a ascensão do regime de acumulação flexível, isto é, a crise do fordismo e o surgimento do toyotismo, e seus desdobramentos, enfatizando o impacto para a classe trabalhadora.

2.2 – Do fordismo ao toyotismo

O sistema fordista de produção teve início em 1914 na fábrica de automóveis de Henry Ford em Dearborn, Michigan nos EUA, quando esse institui a jornada de 8 horas de trabalho diárias pelo valor de cinco dólares para cada dia. Essa jornada se somou a outra inovação trazida por Ford, à organização da linha de montagem automatizada. Com ela os carros eram puxados por uma esteira rolante enquanto cada trabalhador fixo em uma parte da linha de montagem executa uma tarefa (HARVEY, 2009).

As inovações trazidas pelo fordismo se somaram¹³ as técnicas de padronização e simplificação da produção aos moldes tayloristas, então já existentes. Essas técnicas foram desenvolvidas em grande parte por F. W Taylor em sua obra *Os Princípios Gerais da Administração Científica* (1911). As técnicas desenvolvidas por Taylor são baseadas na racionalização da produção a partir da separação da execução do trabalho de sua concepção. Nesse sistema a padronização de tarefas com objetivo de aumentar a eficiência do trabalho se soma ao aumento da velocidade de sua execução (HARVEY, 2009).

¹³ “Ford também fez pouco mais do que racionalizar velhas tecnologias e uma detalhada divisão do trabalho preexistente, embora, ao fazer o trabalho chegar ao trabalhador numa posição fixa, ele tenha conseguido dramáticos ganhos de produtividade” (HARVEY, 2009, p. 121).

Segundo Harvey (2009) o sistema fordista ao se somar as técnicas tayloristas representou muito mais que um novo sistema de produção em massa. Ele significou o aparecimento de um novo padrão cultural que possibilitou o nascimento de um novo homem. A jornada de trabalho de 8 horas e 5 dólares representou os primeiros passos desse processo.

O propósito do dia de 8 horas e cinco dólares só em parte era obrigar o trabalhador a adquirir a disciplina necessária à operação do sistema de linha de montagem de alta produtividade. Era também dar aos trabalhadores renda e tempo de lazer suficiente para que consumissem os produtos produzidos em massa que as corporações estavam por fabricar em quantidades cada vez maiores (HARVEY, 2009, p. 122).

Cabe destacar que inicialmente o sistema de produção fordista teve dificuldades em se expandir devido à rejeição¹⁴ que o sistema causava entre a classe trabalhadora. A rejeição era gerada pela rotina de trabalho e a padronização de tarefas em linhas de montagem altamente racionalizadas (HARVEY, 2009).

A aceitação do fordismo começou a ocorrer durante a Grande Depressão. Nesse período, de crise da economia estadunidense, o fordismo proporcionou aumento da produtividade contribuindo para as tentativas de recuperação da economia. Dessa maneira o fordismo somou-se às políticas do New Deal elaboradas no governo de Franklin Delano Roosevelt a partir de 1933. Essas políticas desenvolvidas em grande parte pelo economista J. M. Keynes tinham como foco reforçar o papel de intervenção do Estado na economia com objetivo de aumentar o emprego e reduzir o entesouramento (HARVEY, 2009).

Ainda acerca da aceitação do fordismo os esforços de guerra na época contribuíram para sua expansão. O fato do fordismo ser altamente racionalizado e burocratizado favoreceu a expectativa de aumento da produtividade em um clima

¹⁴ “Houve, ao que parece, dois principais impedimentos à disseminação do fordismo nos anos entre guerras. Para começar, o estado da relações de classe no mundo capitalista dificilmente era propício à fácil aceitação de um sistema de produção que se apoiava tanto na familiarização do trabalhador com longas horas de trabalho puramente rotinizado, exigindo pouco das habilidades manuais tradicionais e concedendo um controle quase inexistente ao trabalhador sobre o projeto, o ritmo e a organização do processo produtivo” (HARVEY, 2009, p. 123)

de guerra eminente. Tal clima proporcionou a expansão do fordismo para economias capitalistas da Europa e mesmo para países socialistas, a exemplo da Rússia (HARVEY, 2009).

A consolidação do fordismo e sua expansão pelo mundo entretanto ocorre entre 1945-1970 a partir da popularização da produção industrial standardizada e do consumo de massa. A expansão se deu a partir da combinação do fordismo com políticas keynesianas. Essas proporcionaram o desenvolvimento do Estado providência nos países desenvolvidos e a ascensão do sistema de produção fordista (BENKO, 1999).

A crise do regime do sistema fordista no mundo passa a se configurar nos anos 1970 período em que cresce o desemprego e a inflação. A saturação do sistema de produção e consumo standardizado fordista contribuíram para esse processo. Soma-se a esses fatores a perda do padrão dólar-ouro nos anos 1970 e os choques do petróleo em 1973 e em 1979.

Com a crise do sistema fordista, outro sistema, o toyotismo ganha força contribuindo de maneira significativa para a ascensão de um regime de acumulação flexível, a partir dos anos 1970. Esse novo regime surge em oposição à rigidez fordista.

A acumulação flexível como vou chamá-la, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional (HARVEY, 2009, p. 140).

A origem do toyotismo nos remonta a fábrica de automóveis da Toyota do Japão nos anos 1950. Período em que surgem as primeiras experiências deste modelo desenvolvidas, em grande parte, pelo próprio engenheiro da fábrica Taiichi Ohno. Esse sistema irá se impor ao mundo a partir dos anos 1970, como alternativa à crise econômica mundial que se evidencia no primeiro choque do petróleo (1973). Segundo interpretação de Coriat (1994) essa crise econômica também foi uma crise do sistema fordista.

O sistema toyotista é caracterizado pelo aumento da flexibilidade do trabalho que ocorre por meio da crescente capacitação profissional e da adoção de novas técnicas de produção e gestão, como exemplo o *Just-in-time* e o Círculos de Controle de Qualidade - CCQs (BENKO, 1999).

O *Just-in-time* é um sistema de administração que propõe que nada deva ser produzido, transportado ou comprado sem a existência de uma demanda. Os Círculos de Controle de Qualidade – CCQ são formados por grupos de trabalhadores pertencentes ou não a mesma área, que realizam reuniões periódicas em busca de eficiência e redução de custos (BENKO, 1999).

No toyotismo a subjetividade (saber operário) do trabalhador passa a ser apropriada com mais intensidade pelo capital, situação oposta a que predominava no modelo anterior no qual a preocupação central do empregador era utilizar a força física do trabalhador com vista a aumentar a produtividade (ANTUNES, 2004).

A ascensão do toyotismo levou, no Brasil, a uma reestruturação produtiva que substituiu parcialmente o modelo fordista. Com isso aspectos do fordismo permanecem seja na forma de objetos ou ações presentes, respectivamente, em sua base material e em seus modos de organização localizados no território.

Conforme Alves (2005) a ascensão do toyotismo no Brasil tem início nos 1980 de modo restrito na indústria automobilística. Nesse momento a economia brasileira passava por uma recessão e sofria com altos índices de inflação.

A retração do mercado interno, demonstrada pela queda do PIB, e a política de incentivo às exportações obrigaram, cada vez mais, as indústrias de ponta, tais como a indústria automobilística (e a indústria de auto-peças), a adotarem, ainda de modo bastante restrito (e seletivo), mas persistente, novos padrões organizacionais de cariz toyotista e novas tecnologias microeletrônicas na produção. O objetivo principal era garantir maior competitividade de seus produtos no mercado mundial (e nacional) (ALVES, 2005, p. 122).

Desse modo o toyotismo se configurou em uma estratégia tanto para o aumento da eficiência e da produtividade quanto para barrar a ofensiva dos

sindicatos¹⁵. Estes na época lutavam por melhores salários e pela ampliação da coesão e força dos trabalhadores, seja fora das fábricas, na luta pela redução da jornada de trabalho, ou dentro, na luta pela aprovação das comissões de fábricas (ALVES, 2005).

A expansão do toyotismo ocorre entretanto nos anos 1990. Essa difusão coincidiu com o período em que a economia brasileira passava por um processo de abertura econômica e de aceitação das ideias neoliberais, que caracterizaram as recomendações do Consenso de Washington, em 1989.

Elaboradas nos Estados Unidos pelo economista inglês John Williamson as principais recomendações do consenso foram agrupadas em 10 pontos: disciplina fiscal, redução dos gastos públicos, reforma tributária, juros de mercado, câmbio de mercado, abertura comercial, investimento estrangeiro direto (com eliminação de restrições), privatização, desregulamentação (afrouxamento das leis econômicas e trabalhistas) e direito à propriedade intelectual (FILHO, 1994).

As diretrizes do Consenso de Washington foram divulgadas através de instituições internacionais como o FMI e o Banco Mundial que possuem sede nos EUA. Os países subdesenvolvidos e os em desenvolvimento que se encontravam em crise no início dos anos 1990 foram os que mais adotaram essas medidas.

As consequências desta aplicação para o Brasil foram: intensificação da abertura econômica, das privatizações, alterações nas leis trabalhistas e previdenciária, arrocho salarial, aumento do desemprego, etc.

O crescimento econômico dos países que adotaram essas medidas continuou baixo. Por esse e outros motivos as diretrizes do Consenso de Washington foram e ainda são fortemente criticadas e revistas, principalmente por governos de esquerda que ganharam espaço no atual cenário político latino americano.

¹⁵ Segundo Alves (2005, p. 124) “O surgimento de um novo movimento sindical nas indústrias de ponta, sediadas no ABC paulista, em fins da década de 1970, com capacidade de pressão política e sindical, impôs, no horizonte do capital, a necessidade de retomar o controle do trabalho, reconstituindo uma nova hegemonia na produção, constituindo novos tipos de controle do trabalho, que não poderiam ser puramente despóticos. Os novos tipos de controle do trabalho nos anos 80 articulavam, de modo contraditório, um fordismo enrijecido (e aprofundado) – no plano da linha de montagem – e um toyotismo restrito (e seletivo), que apontava na direção de novos métodos de gerenciamento da produção capitalista no Brasil”

O impacto dessas transformações manifestou-se também na reestruturação produtiva de boa parte das empresas brasileiras que passaram a adotar práticas do toyotismo. Cabe notar que o processo de reestruturação produtiva ocorreu com o objetivo das empresas sobreviverem a um ambiente altamente competitivo de economia globalizada.

Referente ao impacto dessas mudanças para os trabalhadores destaca-se a redução do trabalho formal. Tal fenômeno é facilmente percebido nas grandes cidades brasileiras, nas quais cresce o trabalho precário e informal que pode ser facilmente visualizado na figura do “camelô” e do “vendedor ambulante”, presente nas ruas, ônibus e trens, tanto do centro quanto da periferia das áreas urbanas. Esse fenômeno faz parte do processo de reestruturação produtiva que vem acompanhado da redução do emprego, principalmente nos setores primário e secundário (POCHMANN, 2002).

Observa-se também o aumento da contratação de trabalhadores por empresas terceirizadas¹⁶ e até mesmo quarteirizadas¹⁷. Sendo responsáveis apenas pela contratação da mão de obra, as empresas terceirizadas e quarteirizadas, pagam a seus funcionários salários menores, se comparados com os de seus antecessores contratados diretamente pela empresa (POCHMANN, 2002).

A descentralização da contratação foi acompanhada pela crescente fragmentação e desarticulação da organização dos trabalhadores que historicamente lutam por melhores salários e condições de trabalho. Essas transformações acarretam grandes danos para a massa trabalhadora, pois alguns sindicatos se tornam gradativamente mais frágeis, por adotarem mais estratégias defensivas e de conciliação ou por não conseguirem organizar os trabalhadores decorrentes de um regime de acumulação flexível. Esse contribuiu para colocar na pauta de muitos países, dentre eles o Brasil, a reforma das leis trabalhistas (ANTUNES, 2004).

¹⁶ A terceirização é uma forma das empresas transferirem para terceiros a contratação de funcionários com objetivo de reduzir custos com burocracia e responsabilidade com trabalhadores.

¹⁷ A quarteirização, por sua vez, aparece como estratégia da empresa contratante de serviços terceirizados, reduzir gastos e responsabilidade de gerir todos os seus terceiros. O quarteirizador passa a fiscalizar e gerir os serviços dos terceiros.

2.3 - Fatores da crise do sindicalismo nos países desenvolvidos pós-1970

As transformações que ocorrem no sistema produtivo mundial vêm contribuindo para minar a força dos sindicatos e desorganizar a classe operária. Nos países desenvolvidos estas transformações ganharam peso a partir da propagação das políticas neoliberais em detrimento das políticas keynesianas, já nos anos 1970 durante os governos de Margareth Thatcher na Inglaterra e de Ronald Reagan nos EUA. No Brasil estas transformações ganham força nos anos 1990 em um contexto de abertura econômica e aceitação das ideias neoliberais.

Leôncio Martins Rodrigues (1999) ao analisar a crise do sindicalismo nos países desenvolvidos procura dividir os fatores que indicam a crise em dois grupos. Um de características socioeconômicas e outro de características político-institucionais. O primeiro grupo apresenta fenômenos estruturais de longa duração enquanto o segundo apresenta fenômenos de curta duração mais propensos a reversão. As principais características do primeiro grupo são:

- Redução de emprego no segmento de extração de carvão mineral devido à perda de importância deste minério como decorrência do crescente uso de fontes alternativas e menos poluentes.
- Redução do emprego nas atividades armamentícia, nos segmentos de metalurgia e siderurgia após o fim da Guerra Fria.
- Desemprego no ramo industrial metalúrgico decorrente dos avanços tecnológicos (automação, informatização e robotização), e devido ao crescente replanejamento no fluxo de trabalho e tarefas nas empresas.
- Aumento do trabalho de imigrantes e as crescentes dificuldades para inserção (filiação) destes nos sindicatos. Essas dificuldades se manifestam basicamente de duas maneiras, a primeira quando o próprio imigrante apresenta resistências culturais e econômicas, tal como o medo de perda do emprego. A segunda maneira ocorre quando alguns sindicatos manifestam uma visão preconceituosa em relação ao imigrante e relutam para aceitá-los no sindicato.

- Expansão do setor terciário e consequente fragmentação da classe trabalhadora por áreas historicamente pouco sindicalizáveis, como exemplo o comércio.

Entre os fatores de *natureza político-institucionais* responsáveis pela crise do sindicalismo destacam-se as alterações no sistema produtivo e na organização da gestão das empresas. Estas mudanças afetaram profundamente as relações de trabalho que antes estavam ancoradas em tradições, condutas e leis. Um exemplo destas mudanças encontra-se no governo de Margaret Thatcher (na Inglaterra) que inseriu uma série de alterações nas leis trabalhistas. Destaca-se:

[...] restrição aos piquetes [...] eliminação das imunidades dos sindicatos de modo a permitir que sejam processados em caso de greve ou 'ação sindical ilegal' [...] necessidade, para realização de uma 'ação sindical' como uma greve da aprovação por votação secreta realizada pelo correio, com participação de pelo menos 80% dos qualificados a votar e com apuração realizada por um 'corpo independente' [...] eliminação da imunidade dos delegados de pessoal (*shop stewards*) que organizem ações de solidariedade a empregados punidos por participarem de greves ilegais [...] proibição do desconto em folha das cotizações sindicais [...] direito dos usuários de serviços públicos, no caso de greves ilegais, de processar os sindicatos (RODRIGUES, 1999, p. 245-246).

Ainda acerca das transformações *político-institucionais* observa-se a crescente hostilidade das empresas em relação aos sindicatos e a redução da importância da representatividade dos mesmos. Esta ocorre ao passo que diminui as taxas de sindicalização.

Cabe notar que a perda de representatividade dos sindicatos deve-se também a construção de uma imagem negativa do sindicato. Como destaca Hum Beynon (2002, p. 55), ao tratar da Inglaterra e Estados Unidos.

Os líderes sindicais eram tão comumente chamados de “barões” que isso virou parte do discurso cotidiano. Outras alusões, como a de “Máfia”, traziam consigo as idéias de poder e corrupção. Juntas, tais idéias serviram para identificar o sindicalismo (e, por extensão, a classe trabalhadora) como essencialmente ultrapassado e vivendo do passado. As manchetes dos jornais freqüentemente associavam a liderança sindical aos dinossauros.

As constantes mudanças que se processaram na estrutura sindical fazem parte de um conjunto de fatores mais amplo. Esse inclui o desaparecimento da

URSS, o desaparecimento dos governos socialistas do Leste Europeu e a ascensão do sistema de produção toyotista.

Estes fatores vieram acompanhados de uma onda liberal que afetou os sindicatos profundamente ao forçá-los a conviver com governos mais hostis ao seu funcionamento. Estes governos, como no caso Inglês, legitimaram de maneira institucional estas transformações ao reduzir a força das ações coletivas dos sindicatos e ao atomizar o trabalhador favorecendo o seu individualismo.

Destaca-se no caso inglês, durante o governo de Margareth Thatcher que “A legislação votada pela maioria conservadora no Parlamento visou enfraquecer o poder sindical mediante o aumento dos direitos individuais dos empregados diante das lideranças sindicais” (RODRIGUES 1999, p. 246).

Neste contexto de ascensão de governos neoliberais como os de Margaret Thatcher, na Inglaterra, e de Ronald Reagan, nos EUA, declinou uma configuração política que predominava até meados dos anos 70 marcada por governos mais salutaristas ao sindicalismo.

Esses acontecimentos transformaram inteiramente o contexto político anterior, especialmente o da Europa do Norte. Em meados da década dos 70, período em que as taxas de sindicalização cresciam em toda a parte e o poder sindical aumentava, pela primeira e única vez na história do pós guerra havia primeiros-ministros social-democratas em todos os Estados da Região: Reino Unido, Alemanha Ocidental, Áustria, Bélgica, Holanda, Noruega, Dinamarca, Suécia e Finlândia (RODRIGUES, 1999, p. 235).

O cenário político, anteriormente favorável ao sindicalismo, era marcado pelas altas taxas de sindicalização, pelo alto número de greves e em alguns casos pelo apoio institucional, sofreu em meados dos anos 1970 fortes transformações que ocasionaram um enfraquecimento do sindicalismo. Mesmo com a emergência de governos de esquerda nos anos 1990, ligados por fortes laços com a classe trabalhadora, como na Inglaterra e Polônia os danos causados pela onda neoliberal não foram revertidos.

Diversas estratégias vêm sendo adotadas pelo sindicalismo com objetivo de se fortalecer frente às transformações pelas quais passa o sistema capitalista globalizado desde o final dos anos 1970. Destacaremos em seguida dois autores

que tratam do tema: Leôncio Martins Rodrigues (1999), que se mostra um tanto pessimista em suas análises e Huw Beynon (2002), que considera de maneira positiva as estratégias adotadas pelo sindicalismo com o objetivo de superar esta crise.

Segundo Rodrigues (1999), como resposta a esta crise os sindicatos passaram a atrair jovens, mulheres e migrantes para o sindicato e em alguns casos a reforçar as estratégias combativas de luta coletiva. Estas táticas vêm trazendo pouco resultado devido os jovens e mulheres conseguirem mais empregos na área de serviço que é pouco sindicalizável. No caso dos migrantes as dificuldades tornam-se ainda mais complexas devido os sindicatos apresentarem “[...] lealdades maiores com a própria etnia e/ou pelo fato de, às vezes para os migrantes, seus maiores problemas mais parecem decorrentes da situação de estrangeiros, do que de assalariados [...]” (RODRIGUES, 1999, p. 275).

No que se refere à postura combativa do sindicato ela surte pouco efeito, pois os sindicatos conseguem no máximo, lutar para não perder as conquistas já adquiridas ao longo de suas lutas (RODRIGUES, 1999).

Cabe destacar que os sindicatos procuram traçar respostas “individualistas” tendo em vista atrair o trabalhador a partir do serviço prestado, por exemplo: colônia de férias, dentistas, plano de saúde, cursos, médico, cartão de crédito, etc. Esse deslocamento da ênfase da ação sindical do coletivismo para o individualismo se configura como alternativa para atrair novos associados e manter a receita dos sindicatos (RODRIGUES, 1999).

Destacam-se as estratégias de “cooperação produtiva” que seria o aumento das parcerias entre sindicatos e empresas com vista a aumentar a produtividade e competitividade empresarial. Segundo Rodrigues (1999) esta parceria acabaria por favorecer a criação de sindicatos de empregadores cooperativos e a redução de sindicatos de trabalhadores de postura conflitiva.

Merece atenção a estratégia de “parceria social”. Esta reside na tática dos sindicatos ampliarem suas preocupações com questões sociais e políticas. Seu objetivo é fazer com que o sindicato atue na interlocução dos interesses de

empresários, do Estado e dos trabalhadores no sentido de fazer confluir estes interesses em benefício de todos os atores e principalmente do trabalhador.

As estratégias traçadas pelos sindicatos na atualidade podem ser adotadas como alternativas para contornar a crise pelo qual passam. Cabe destacar entretanto que ao deslocarem o foco da ação sindical baseado na oposição ao empregador a partir de lutas por melhores salários e condições de trabalho os sindicatos correm o risco de se descaracterizarem, como salienta Rodrigues (1999, p. 298).

Na hipótese de que os atuais sindicatos assumam predominantemente funções que hoje são preenchidas por entidades que organizam segmentos populacionais não-assalariados, como ordens de profissionais autônomos (médicos, advogados e outras profissões liberais) cooperativas, movimentos sociais policlassistas, sociedades de amigo de bairro, ONGs de defesa ecológica ou de outra natureza, sociedades de auxílio mútuo, o próprio fundamento da representação sindical estaria transformado. Assim, uma mutação do sindicalismo na direção de entidades como as mencionadas deveria ser entendida como uma modalidade de declínio do sindicalismo tal como ele existiu, com suas várias faces no mundo ocidental.

As alternativas traçadas pelo sindicato para reduzir a perda de associados e aumentar sua representatividade são analisadas com pouco otimismo por Rodrigues (1999), este autor nota que embora o sindicato tenha consciência da crise que o assola e procure reagir, suas ações não se configuram em estratégias eficientes e dinâmicas capazes de agregar o trabalhador em prol de seus interesses. Tudo indica que as empresas que fragmentam a luta do trabalhador conseguem impor mudanças produtivas e organizacionais de maneira muito mais agressiva e eficiente que as ações dos sindicatos.

Neste contexto, para Rodrigues (1999) o sindicato não consegue traçar alternativas com vista a superar esta crise. Desta maneira, a análise do autor indica que os sindicatos estão em declínio e, portanto, correm o risco de desaparecerem.

O quadro que parece caracterizar o sindicalismo neste final de século sugere mais declínio do que crise. [...] O declínio, como uma doença que atacou o organismo sindical, veio de fora, das mudanças ambientais e da criação de um novo habitat ao qual o sindicalismo vem encontrando dificuldades para adaptar-se (RODRIGUES, 1999, p. 21).

Huw Beynon (2002), por outro, lado ao analisar a contra ofensiva dos sindicatos à crise pela qual passam o faz de maneira propositiva. Beynon indica que parte das estratégias traçadas pelos sindicatos se configuram em respostas inteligentes e eficientes contra a crise. A citação a seguir indica exemplos da contra ofensiva sindical:

De modos diferentes, as organizações de base de sindicatos no setor automobilístico iniciaram, nos anos 1970, a construção de articulações internacionais, que têm apresentado, de forma freqüente, efeitos importantes. Os trabalhadores da Ford, no Reino Unido, substituindo o nome e o símbolo da empresa, produziram a camiseta “Fraude”, como parte de uma campanha de sua greve em 1978; isso foi usado também, três anos depois, pelos trabalhadores da empresa nas Filipinas. A idéia seria utilizada mais uma vez pelos trabalhadores no Brasil que cunharam a insígnia “fome” (BEYNON, 2002, p.59).

Essas estratégias indicam uma crescente globalização dos sindicatos e um aumento da troca de experiências entre os mesmos. Outros dois exemplos citados por Beynon (2002) que merecem destaque são: o da crescente articulação entre os sindicatos dos países membros do NAFTA em oposição às empresas que burlam os direitos trabalhistas nestes países, e outro dos trabalhadores do transporte marítimo. Estes estão organizados através da *International Transport Federation -ITF*. Eles procuram parcerias com os trabalhadores dos sindicatos dos doqueiros no sentido de unir forças na luta por melhores salários e condições de trabalho.

Aprofundando sua análise o autor destaca também a seguinte estratégia:

Pesquisadores do sindicato dos funcionários público no Reino Unido desenvolveram um *website* interativo na internet, o “Cyber Picker”, que recebe milhares de visitas por ano. Na Europa, articulações eficazes estão sendo construídas como consequência da filiação à União Européia, e a necessidade de acordos em relação à implementação de suas diretivas (BEYNON, 2002, p. 59)

As ações dos sindicatos, como destaca Huw Beynon (2002), ocorrem em um contexto de aumento de força e articulação dos movimentos sociais globais com destaque para os movimentos antiglobalização que lutam contra as ações do G7, da OMC, do FMI e do Banco Mundial que favorecem os países mais desenvolvidos.

Nota-se que a maneira que os movimentos sociais se articulam e agem é exemplar pela sua eficácia na articulação de base. Tais experiências passam a ser levadas em conta pela ação dos sindicatos.

Nos Estados Unidos, Ruth Milkman (2000) confirmou a efetividade das campanhas de sindicalização que se basearam, de alguma forma, em algumas idéias dos militantes dos movimentos sociais, tendo mesmo os incorporado em alguma tarefa organizativa (BEYNON, 2002, p. 63).

Desta maneira, o autor descreve novas formas de ação dos trabalhadores abrindo a possibilidade de frear as transformações negativas do mundo do trabalho. Neste contexto merece destaque também a luta por outra globalização menos excludente que vem sendo levada adiante por pessoas com “consciência crítica transnacional”. O boicote aos produtos da Nike reflete esta consciência:

Informações a cerca das condições de trabalho dos empregados da Nike, na Indonésia e no Vietnã, produziram uma grande crise para a empresa. Até o fim do ano fiscal de 1997-1998, seus lucros haviam caído para a metade do ano anterior e o preço das ações caiu para 40% (BEYNON, 2002, p. 67).

A análise feita até o momento discutiu a crise pela qual passa os sindicatos dos países desenvolvidos e as medidas adotadas pelos mesmos tendo em vista sua superação.

2.4 – Brasil, transformações na estrutura sindical a partir dos anos 1990

Nos anos 1980 o movimento sindical brasileiro estava no auge, as greves do ABC (SP) de 78-80 simbolizavam em parte esse processo que ficou conhecido pelo nome de novo sindicalismo. Destacam-se neste período o surgimento da Central Única dos Trabalhadores (CUT), em 1983, os avanços significativos em direção às comissões de fábricas, o aumento do número de sindicatos do setor público e privado e o crescimento da liberdade de ação dos mesmos (ANTUNES, 2002).

A força dos sindicatos neste período culminou com alterações positivas na constituição de 1988 nos aspectos que tangem a maior autonomia e liberdade na

gestão dos sindicatos e nos aspectos que se referem à abertura de novos sindicatos. Cabe lembrar que este clima salutar ao sindicalismo brasileiro era diferente do exibido nos países desenvolvidos, no mesmo período como já analisamos (RODRIGUES, 1999).

Ao entrar os anos 1990 o sindicalismo brasileiro passou a sofrer fortes transformações. Decresce o número de greves, diminui a ofensiva dos sindicatos, alterações se processam nas leis trabalhistas, etc. Podemos destacar também como fatores relacionados à crise do sindicalismo brasileiro: as transformações no sistema produtivo, a abertura econômica, a adoção de políticas neoliberais, o crescimento da internacionalização da economia brasileira e o crescente aumento do desemprego.

Tendo em vista estas transformações destacaremos abaixo duas interpretações acerca do tema, primeiramente a de Ricardo Antunes e Giovanni Alves e em seguida a de Iram Jácome Rodrigues e José Ricardo Ramalho. Objetiva-se assim discutir duas interpretações acerca do futuro do sindicalismo no Brasil.

Segundo Ricardo Antunes (2002), as transformações pela qual passa o sindicalismo brasileiro, principalmente nos anos 1990, o colocou em uma situação de inflexão. Esta é marcada pela redução da sua postura de classe combativa e pelo crescimento da postura conciliadora. Na prática, isso significa posicionamento menos combativo e maior preocupação com a manutenção de direitos já adquiridos e empregos, do que com a ampliação de novas conquistas trabalhistas.

Os sindicatos estão aturdidos e exercitando uma prática que raramente foi tão defensiva. Abandonam o sindicalismo de classe dos anos 60/70, aderindo ao acrítico sindicalismo de participação e de negociação, que em geral aceita a ordem do capital e do mercado, só questionando aspectos fenomênicos desta mesma ordem. Abandonam as perspectivas emancipatórias, da luta pelo socialismo e pela emancipação do gênero humano, operando uma aceitação também acrítica da 'social-democratização', o que é ainda mais perverso, debatendo no universo da agenda e do ideário neoliberal. A postura brutalmente defensiva dos sindicatos diante da onda privatista é expressão do que estamos nos referindo (ANTUNES, 2002, p. 72).

Neste contexto observa-se o quanto o futuro do sindicalismo é incerto principalmente devido às modificações no terreno de sua atuação. Antes sociedade fordista com forte presença do setor industrial, hoje sociedade pós-industrial com predomínio do setor de serviços e do sistema de produção toyotista (ANTUNES, 2002).

Giovanni Alves (2005) destaca que nos anos 1990 o sindicalismo brasileiro assume característica de um corporativismo de mercado¹⁸. Diferentemente do corporativismo Estatal marcado pela influência/intervenção do Estado na organização sindical o corporativismo de mercado se caracteriza pelo aumento das negociações por empresa/setor. Nessa forma de negociação o Estado aparece mais como árbitro das decisões entre empregadores e trabalhadores. Essa forma de negociação baseada na conciliação de interesses representa um retrocesso das ações de classe e massa. Essas marcadas pela oposição entre capital e trabalho.

Nessa nova forma de organização sindical destacam-se as comissões, comitês e fóruns tripartites. Essa estratégia passou a ser baseada em negociações/discussões que contam com representantes do capital, dos trabalhadores e do Estado. Nessas negociações as pautas das discussões não se restringem a questões salariais ou de melhoria das condições de trabalho. As discussões abrangem o tema dos impostos, do custo de produção e da inovação tecnológica e do desempenho regional onde se insere as empresas em questão.

Segundo Giovanni Alves (2005) nessa forma de negociação o poder do capital se sobrepõe aos interesses dos trabalhadores que passam a se restringir, em grande parte, à manutenção do próprio emprego.

A análise da crise do sindicalismo brasileiro exposta não indica que o rumo adotado por ele irá levar a uma superação da crise. Ao contrário, indica que a

¹⁸ “Utilizamos a expressão ‘neocorporativismo’ para caracterizar um novo tipo de corporativismo – o corporativismo de mercado, diverso do corporativismo estatal e que, tal como o outro, tende a impedir a livre manifestação do interesse antagônico da classe dos trabalhadores assalariados. A particularidade do ‘neocorporativismo’ – na sua expressão sindical – é que não seria mais o Estado que promoveria, segundo obscuros princípios tecnocráticos, a conciliação de classe), mas sim a própria regulação publicizada e consciente do mercado, por meio das entidades representativas e autônomas da sociedade civil - sindicatos e associações empresariais (com o Estado desempenhando apenas papel de árbitro)” (ALVES, 2005, p. 276).

ofensiva do capital sobre o trabalho vem esgotando a força organizativa da classe trabalhadora. Procuraremos descrever outro ponto de vista sobre o mesmo assunto.

Segundo Iram Jácome Rodrigues e José Ramalho (2003) diversas iniciativas no sentido de reestruturar o sindicalismo brasileiro estão sendo implementadas. O sindicato dos metalúrgicos do ABC–SP se configura em um exemplo destas mudanças. Nota-se através da ação desse sindicato a redução de suas estratégias combativas/confronto ao passo que o sindicato torna-se mais propositivo adotando mais estratégias de negociação ao se preocupar principalmente com a manutenção de empregos (RODRIGUES; RAMALHO, 2003).

Destaca-se também que as discussões e negociações dos sindicatos nos anos 1990 extrapolam as questões salariais. Hoje estas instituições passam a se preocupar com questões políticas e regionais tanto nacionais quanto internacionais que possam afetar as empresas. A preocupação relacionada à função social do sindicato na cidade em que se encontra também ganha força como se pode observar no caso da região do ABC–SP. Nas crescentes discussões tripartites que envolvem representantes dos trabalhadores do Estado e do capital (RODRIGUES; RAMALHO, 2003).

No início da década de 1990, foi criado o Consórcio Intermunicipal de Prefeituras (reunindo os prefeitos dos sete municípios do Grande ABC); em 1994, surgiu o Fórum da Cidadania (que chegou a contar com a participação de cerca de 100 instituições da sociedade civil da região); Em 1997, foi dado um passo adiante nesta mobilização com a Câmara Regional do ABC e, finalmente em 1999, foi instaurado no âmbito da câmara, a Agência de Desenvolvimento do Grande ABC que funciona como o órgão executivo da Câmara Regional. Nesta dinâmica, o sindicato dos metalúrgicos do ABC desempenhou um papel central, desde a década de 1990, como formulador, negociador, coordenador, enfim, indutor de políticas públicas, voltadas ao desenvolvimento regional (RODRIGUES; RAMALHO, 2003, p. 33).

Neste contexto nota-se que o trabalhador passa a ser visto pelo sindicato não apenas na relação capital-trabalho. Este passa a ser pensado enquanto cidadão, consumidor, etc., inserido em uma região que se articula com outras localidades.

O olhar sobre a empresa e seu futuro também muda, pois o sindicato passa a se preocupar com o crescimento da empresa (RODRIGUES; RAMALHO, 2003).

Segundo Rodrigues e Ramalho (2003) a ação do sindicato dos metalúrgicos do ABC-SP é ímpar em sua atuação devido à história do sindicato e sua complexidade organizativa. Assim as transformações sofridas por esse sindicato não descaracterizam sua longa história de luta e defesa dos direitos dos trabalhadores. Rodrigues e Ramalho (2003) destacam a possibilidade de encontrar ações parecidas com a do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC-SP muito embora em número reduzido em outros sindicatos, como no exemplo dos sindicatos metalúrgicos de Volta Redonda – RJ.

No caso da Volkswagen (VW) de Resende-RJ, unidade fabril nova e enxuta, que possui trabalhadores jovens em sua maioria contratados por salários inferiores aos do ABC-SP. Nota-se que esses trabalhadores passam a se organizar através do sindicato para lutar por melhores salários e pela criação de uma comissão de fábrica (RODRIGUES; RAMALHO, 2003).

Destaca-se também a parceria entre os sindicatos dos metalúrgicos do ABC-SP com os de Resende-RJ que contribuiu para ampliar a consciência dos trabalhadores no sentido de reivindicar melhores salários, manutenção de empregos e de lutarem por maior participação nos assuntos internos e externos da empresa, com foco no trabalho, através da comissão de fábrica (RODRIGUES; RAMALHO, 2003). A articulação/parceria entre os dois sindicatos podem ser observadas quando:

A Comissão da VW de Resende distribui regularmente o boletim Tribuna Metalúrgica, editado e distribuído pelo sindicato dos metalúrgicos do ABC. E passa a ser também participante da ação dos metalúrgicos da VW organizados em níveis internacionais (RODRIGUES; RAMALHO, 2003, p. 30).

Os avanços dos trabalhadores da VW organizados na comissão de fábrica através do sindicato dos metalúrgicos de Volta Redonda – RJ e as articulações com o sindicato do ABC-SP indicam a preocupação dos trabalhadores em não aceitarem de forma passiva a organização flexível de caráter toyotista. Essa forma de organização fere seus salários e a jornada de trabalho que é elevada quando

comparada a dos trabalhadores do mesmo segmento da região do ABC-SP (RODRIGUES; RAMALHO, 2003).

Em síntese analisamos que as transformações pelas quais passam os sindicatos desde os anos 1970 se configuram em uma retração da ação ofensiva do trabalho em relação ao capital. Tais transformações estão profundamente relacionadas às mudanças na estrutura produtiva, na economia, na política e na cultura da sociedade em que vivemos. Os impactos destas mudanças já citados são: o aumento do desemprego, a redução das taxas de sindicalização e a perda de poder de ação dos sindicatos.

Diversas ações no sentido de enfrentar este novo cenário tão hostil aos trabalhadores estão sendo tomadas pelos sindicatos como as analisadas neste texto, porém as medidas ainda são tímidas e restritas a alguns sindicatos.

Deste modo observa-se a necessidade dos sindicatos passarem por profundas transformações com objetivo de sobreviver à esta crise e se adaptarem ao novo contexto histórico em que vivemos. Cabe destacar ainda que os sindicatos devem tomar cuidado para não descaracterizar totalmente seu objetivo histórico de defesa dos interesses da classe trabalhadora.

CAPÍTULO III – IMPLANTAÇÃO E EXPANSÃO DO COMÉRCIO SUPERMERCADISTA BRASILEIRO

3.1 – Os primeiros supermercados e sua expansão

Os supermercados se caracterizam por adotarem o sistema de auto-serviço (*self-service*) e por se concentrarem na venda de produtos alimentícios. Conforme Sesso Filho (2003, p.4) eles surgiram nos Estados Unidos entre 1915-1916, “[...] quando foram inauguradas as primeiras lojas *Alpha Beta Markets* e *Piggly Wiggly*, respectivamente nos estados da Califórnia e *Tennessee* [...]”. Porém, sua expansão nesse país ocorreu após a quebra da bolsa de valores de Nova York em 1929. A quebra ocasionou a desvalorização de inúmeras ações de empresas provocando falências e desemprego.

Os supermercados durante a crise de 1929 se configuraram em uma estratégia eficiente para reduzir custos de localização, uma vez que os mesmos eram instalados em galpões de fábricas que tinham chegado à falência. Nesse momento destaca-se o crescente uso das caixas registradoras e a popularização do sistema de auto-serviço que contribuíram para a redução de gastos com funcionários e proporcionaram o aumento do giro das mercadorias (PINTAUDI, 1981).

Nos EUA os supermercados nascem na crise de 1929, em barracões amplos, muitas vezes em espaços abandonados naquela conjuntura econômica, nascem sem luxo, para vender a baixo preço o que não era mais possível fazer circular pelas vias comerciais até então estabelecidas (PINTAUDI, 2006, p. 215)

Com o sistema de auto-serviço o cliente passou a escolher pessoalmente nas prateleiras os produtos que desejava comprar. Tal inovação passou a substituir o modelo anterior de vendas realizadas em grande parte nos balcões de armazéns e mercearias (SESSO FILHO, 2003).

A expansão dos supermercados e a popularização do sistema de auto-serviço nos Estados Unidos ocorreram durante a década de 1930, já sua expansão para outros países se deu após a 2ª Guerra Mundial. Essa expansão coincidirá com o período de crescimento das economias capitalistas “os trinta anos gloriosos do capital”. Tal crescimento foi um aspecto da revolução do consumo no mundo que ocorreu em concomitância ao desenvolvimento das cidades, da

economia de escala e da publicidade. O impacto dessas transformações também foram sentidos no Brasil, como esclarece Milton Santos (2008, p. 38):

É apenas após a 2ª Guerra Mundial que a integração do território se torna viável, quando as estradas de ferro até, então desconectadas a maior parte do país, são interligadas, constroem-se estradas de rodagem, pondo em contato as diversas regiões entre elas e com a região polar do país, empreende-se um ousado programa de investimentos em infra-estruturas. Ainda uma vez, uma nova materialidade superpõe novos sistemas de engenharia aos já existentes, oferecendo as condições técnicas gerais que iriam viabilizar o processo de substituição de importações para qual todo um arsenal financeiro, fiscal, monetário, serviria como base das novas relações sociais (incluindo o consumo aumentado), que iriam permitir mais uma decolagem.

O Brasil terá seus primeiros supermercados instalados nos anos 1950 nas áreas centrais das grandes cidades onde se concentravam as populações de maior poder aquisitivo. A implantação dos primeiros supermercados coincidirá com um período de profundas mudanças: maior crescimento comercial, industrial, urbano e populacional que foram marcantes no governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961). Esse governo intensificou a abertura econômica e favoreceu a entrada do capital estrangeiro com destaque para o do segmento automobilístico (PINTAUDI, 1981).

O primeiro supermercado brasileiro surgiu da adaptação de um armazém da Tecelagem Paraíba em São José dos Campos (SP), em Janeiro de 1953, de iniciativa da cooperativa de empregados da tecelagem. Esse supermercado possuía 1000 m² de área de vendas. O objetivo inicial foi de atender os 1457 trabalhadores da tecelagem (ABRAS, 2002).

Embora as instalações do supermercado da Tecelagem Paraíba fossem rudimentares, se compararmos aos padrões atuais, ele adotava o *layout* (organização e distribuição de produtos e equipamentos), conforme modelo desenvolvido no EUA e fazia uso do sistema de auto-serviço e das caixas registradoras (ABRAS, 2002).

A inspiração viera de João Sulliano, gerente da Caixas Registradora Nacional – a atual NCR do Brasil –, que era entusiasta do modelo e visitava os comerciantes com desenhos de supermercados americanos para mostrar e muita disposição para persuadir (DINIZ, 1998, p. 66)

Outras iniciativas se sucederam na cidade de São Paulo. Em março de 1953 foi aberto o supermercado Americano na Rua 13 de Maio, no sub-distrito do Paraíso. Em agosto de 1953 o supermercado Sirva-se foi aberto na Rua da Consolação, no sub-distrito de Cerqueira César (ABRAS, 2002).

O supermercado Americano surgiu da iniciativa dos empreendedores Richard Samuel Roberts, Jaime Guinsburg, Denis Macedo e Henrico Jovino. O supermercado Americano teve curta duração. As dificuldades financeiras e o desentendimento entre seus sócios o levaram a falência em 1959. O Sirva-se surgiu da iniciativa de Raul Borges e Fernando Pacheco de Castro. Esses empreendedores em associação com Phillipe Maurice Allain e Eduardo Caio da Silva abriram também em 1954 a primeira loja Peg-Pag (APAS, 2009).

O Peg-Pag foi considerado o supermercado modelo para época. Seu *layout* obedecia aos padrões estadunidenses, parte dos equipamentos da loja eram importadas e seus funcionários recebiam treinamento especializado. Esse pioneirismo deve-se a iniciativa de Raul Borges e Fernando Pacheco de Castro que viajaram aos Estados Unidos para procurar captar inovações do sistema de auto-serviço e implantá-las nas lojas Peg-Pag (APAS, 2009).

No período de instalação dos primeiros supermercados, anos 1950, as lojas que surgem são instaladas em áreas marcadas pela concentração populacional e força econômica. Os supermercados Americano, Peg-Pag, Sirva-se, Quiko, TIP e TOP e Pão de Açúcar foram abertos em São Paulo. Em outras capitais surgiram nos anos 1950 [...] o Real em Porto Alegre, o Merci em Belo Horizonte, O Tudo Tem em Recife, O Tire e Pague em Salvador. No Rio havia o Copacabana e o Disco [...] (DINIZ, 1998, p. 67).

Com o passar dos anos parte destas lojas, pioneiras do segmento supermercadista, deixaram de existir. A falência e a venda dessas lojas foram acompanhadas de um processo de fusão e aquisição por redes maiores. Esse dado, agravado nos períodos de crise, marca a história do segmento supermercadista brasileiro.

Em São Paulo os supermercados Quiko, Tip e Top e Sirva-se foram absorvidos pelo Grupo Pão de Açúcar - GPA nos anos 1960. As lojas Peg-Pag

continuaram a crescer chegando a um total de 38 em 1972, porém nesse mesmo ano foi absorvida pela Companhia de Cigarros Souza Cruz. Em 1978 o GPA adquire as lojas Peg-Pag dessa companhia (DINIZ, 1998).

A implantação dos supermercados no Brasil marca o início da redução e, até mesmo, substituição das formas de comércio como o armazém, as mercearias, as quitandas, os açougues e peixarias que existiam em grande número no centro das grandes cidades até o início dos anos 1960, como no caso de São Paulo (PINTAUDI, 1981).

As formas de comércio que predominavam até o início dos anos 1960 em São Paulo indicavam o tempo lento da cidade que era marcado pela contiguidade das relações de vizinhança e parentesco. As compras eram realizadas em grande parte através do uso de caderneta e por meio de atendimento individualizado no balcão. Os comércios eram no geral de pequeno porte e sua dispersão pelo território era maior (PINTAUDI, 1981).

O reduzido número de habitantes 2.198.096 na cidade de São Paulo até a década 1950 e a baixa popularização do uso do automóvel, da publicidade e dos meios de conservação (geladeira) levava os comerciantes a abrirem lojas na proximidade das moradias de seus clientes conforme aponta Silvana Pintaudi (1981, p.45).

A ampla difusão de pontos de venda de gêneros alimentícios pode ser entendida se lembrarmos que não só os meios de conservação, como a geladeira, mas também o acesso ao automóvel são recentes (e não generalizados). Assim, a aquisição quase que diária de gêneros alimentícios, principalmente os perecíveis, não podia implicar grandes deslocamentos por parte dos consumidores, o que levou a que este tipo de comércio se expandisse por toda a área urbanizada, e permitiu que fosse um empreendimento de pequeno porte em termos de investimento de capital, dado o próprio montante de vendas que realizava, em consequência da área restrita de consumidores que tinham acesso ao ponto de venda.

A estrutura em grande parte familiar do comércio, sua proximidade das moradias, o atendimento individualizado no balcão indicava uma maior pessoalidade nas relações comerciais. Em São Paulo, na medida em que cresce a cidade o comércio, antes difuso, passa a se concentrar na forma de supermercados a partir dos anos 1950. Começa dessa maneira a crescer a

impessoalidade nas relações comerciais que passam a ser realizadas através do pagamento à vista e por atendentes geralmente desconhecidos pelo consumidor (PINTAUDI, 1981).

O depoimento do consultor empresarial e especialista em Marketing do varejo, Nelson Veiga, indica o impacto do comércio supermercadista na população brasileira no início dos anos 1950 (ABRAS, 2002, p. 59-60).

Ouvi de muitas pessoas que tinham de se arrumar, de se aprontar, ou seja, trocar de roupa, tirar os chinelos e colocar sapatos para irem ao supermercado. Consideravam feio entrar com aqueles trajes comuns de lidas domésticas em um ambiente colorido, muito bem iluminado e com bastante público. Era como se aprontassem para ir a missa, festa ou alguma visita solene. Já não era mais possível, pensavam, aquela facilidade de sair até de chinelo, andar alguns metros na mesma calçada ou dobrar a esquina para ir ao açougue, à quitanda, ou a mercearia. Juntamente com a preocupação de chegarem às novas lojas bem apresentados, sentiam até um certo orgulho em adentrar o novo tipo de comércio.

Essas transformações atingem inicialmente a classe média e alta que via na sua frequência ao supermercado uma maneira de mostrar o seu status social. A inauguração de supermercados com a presença solene de políticos, artistas e padres também indicava que a implantação dos supermercados trazia o signo da modernidade, disponível inicialmente a classe mais abastada (Foto 1). Desse modo, a implantação dos supermercados começa a revolucionar a organização do comércio e os padrões de consumo nas cidades (ABRAS, 2002).

Foto 1 - Miss Brasil, Marta Rocha na inauguração de uma loja Peg-Pag em São Paulo (1954). Fonte: ABRAS, 2002, p.57.

Neste momento a publicidade foi de fundamental importância, pois à medida que se populariza o sistema de auto-serviço, cresceu a propaganda dos produtos como fator atrativo de clientes. A propaganda passou a ocorrer com intensidade através de cartazes espalhados pelos supermercados, a partir da distribuição de folhetos, nos rótulos dos produtos, nos jornais, nas revistas, no rádio e na TV que nasce nos anos 1950 (PINTAUDI, 1981).

Em São Paulo o tempo lento da cidade era gradativamente substituído pelo tempo rápido da metrópole paulista que se consolida nos anos 1950 (SEABRA, 2004). O desenvolvimento do capitalismo e o predomínio do valor de troca passam a ditar o ritmo da economia brasileira e as formas de organização da sociedade pelo espaço. A implantação dos supermercados, o desenvolvimento das vias de circulação e o uso crescente do automóvel também indicam essas mudanças que o geógrafo David Harvey (2009) denominou compressão do tempo-espaço, assunto abordado no Capítulo I.

Cabe destacar que embora a implantação dos supermercados tenha trazido grande euforia e expectativa aos consumidores e comerciantes que se deparavam com uma nova forma de venda, o auto-serviço, foi incipiente a expansão dos supermercados até o início dos anos 1960. No ano de 1963, por exemplo, existiam somente 20 supermercados na cidade de São Paulo (DINIZ, 1998).

O reduzido número de supermercados nesse período deve-se a uma série de dificuldades das quais se destacam: a falta de regulamentação desse segmento do comércio, os hábitos de compra da população ainda tradicionais (de compra no balcão) e o alto custo trabalhista, antes baixo para as pequenas mercearias. Essas faziam uso do trabalho familiar e nos mesmos terrenos das lojas, geralmente, localizavam-se suas moradias (SESSO FILHO, 2003).

Sesso Filho (2003) destaca também outros fatores, como exemplo, a cobrança do Imposto sobre Vendas e Consignações (IVC), cujas altas alíquotas estimulavam a sonegação de impostos pelo varejo tradicional, entretanto os supermercados não se beneficiavam deste fator, pois a estrutura das caixas registradoras realizava o registro mecânico o que tornava a sonegação difícil. A

falta de linhas de crédito que atingia os supermercados, devido aos riscos e incerteza dessa nova forma de comércio, também dificultou sua expansão.

Os fatores destacados indicaram as dificuldades de expansão dos supermercados até o início dos anos 1960. Essa situação se modifica no regime militar (1964-1985) no qual cresce a internacionalização da economia e a integração do território brasileiro que é acompanhada pela aceleração de mudanças organizacionais, técnicas e econômicas.

O golpe de Estado de 1964, todavia aparece como um marco, pois foi o movimento militar que criou as condições para uma rápida integração do país a um movimento de internacionalização que aparecia como irresistível, em escala mundial. A economia se desenvolve, seja para atender um mercado consumidor em cêlere expansão, seja para responder uma demanda exterior. O país se torna grande exportador, tanto de produtos agrícolas tradicionais (soja, cítricos) parcialmente beneficiados antes de se dirigirem ao estrangeiro, quanto de produtos industrializados (SANTOS, 2008, p. 39).

Segundo Sesso Filho (2003) a regulamentação dos supermercados ocorreu em 1968, a partir da Lei Nº 7.208. Essa regulamentação, para o autor, foi considerada estratégica, pois nesse período os supermercados passaram a ser considerados um meio importante e eficiente na redução dos entraves e carências de abastecimento urbano marcantes nessa época.

Nesse contexto destaca-se em 1971 o Programa de Modernização e Reorganização do Comércio que abriu uma linha de crédito com recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico – BNDE¹⁹ por meio da Caixa Econômica Federal favorecendo principalmente as grandes empresas do comércio varejista. Merece destaque também o I Programa Nacional de Desenvolvimento – PNB (1972-1974) que incluiu em suas metas a expansão das redes supermercadistas (SESSO FILHO, 2003).

A expansão dos supermercados deve-se igualmente ao uso das economias de escala. Essa possibilitou uma alta na comercialização de produtos e preços mais competitivos. Além disso, as grandes empresas do setor varejista passaram

¹⁹ O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico – BNDE em 1982 passou a se chamar Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES.

a comprar grande parte dos seus produtos diretamente dos produtores, garantindo a supressão, em alguns casos, dos atravessadores. Tal estratégia garantiu aos supermercados preços mais competitivos na hora da revenda (SESSO FILHO, 2003).

Observa-se o aumento do uso das técnicas de comercialização e gestão do trabalho, que passaram a substituir as formas de organização com forte laço familiar. Neste período a seleção, o treinamento e a imposição de um período de experiência se tornam prática comum nos supermercados (SESSO FILHO, 2003).

Cresce o uso das novas técnicas de comercialização, a exemplo do auto-serviço e do uso de caixas registradoras mais modernas²⁰ a partir da substituição das caixas registradoras mecânicas por elétricas. Tais transformações permitiram a redução de custos com funcionários e favoreceram o aumento da produtividade por área de venda (ABRAS, 2002; SESSO FILHO, 2003).

Cabe lembrar que até os anos 1970 os supermercados se expandem obedecendo ao critério de localização em áreas em que a população possui maior renda familiar. Isso explica o reduzido número de supermercados na periferia das cidades, locais em que a renda familiar da população é baixa. Nessas áreas predominam até meados dos anos 1970 o comércio em feiras, quitandas e armazéns, conforme aponta Silvana Pintaudi (1981, p. 100).

[...] se verifica que o supermercado não é o local de compra de gêneros alimentícios mais procurado pela classe trabalhadora. É o armazém que o trabalhador procura para se abastecer, e principalmente no que se refere a produtos de maior peso no orçamento doméstico (cereais, massas e farinhas, gorduras e condimentos, artigos de sobremesa), seguido pela feira (verduras, frutas, peixes, aves e ovos). Em terceiro lugar o trabalhador procura efetuar seu abastecimento no supermercado.

Os supermercados populares começam a se expandir nas periferias das cidades somente nos anos 1980, como veremos adiante. Durante os anos 1970 observa-se o aparecimento dos primeiros hipermercados instalando-se nas vias

²⁰ As caixas registradoras utilizadas no Brasil eram mecânicas. A partir dos anos 1970 surgiram as primeiras caixas registradoras eletrônicas. No final dos anos 1970 começam a aparecer às primeiras registradoras programáveis (ABRAS, 2002).

de maior circulação de pessoas e não nas áreas periféricas da cidade (PINTAUDI, 2006).

Os primeiros hipermercados passam a ocupar grandes áreas em vias de forte circulação de pessoas, com objetivo de atender tanto a área do bairro em que se localiza o hipermercado como a região da qual ele faz parte por meio das vias de circulação e do transporte individual e público. A Foto 2 traz o 1º hipermercado da cidade de São Paulo que representa esse momento. Nota-se nesse estabelecimento um amplo estacionamento repleto de carros (ABRAS, 2002).

Foto 2 - Jumbo Aeroporto (1972). 1º hipermercado da cidade de São Paulo.
Fonte: Histórico. GPA, 2011.

Os primeiros hipermercados implantados no país no ano de 1972 foram o Peg-Pag em São José dos Campos (SP) e o Jumbo, do GPA em Santo André (SP). Esses estabelecimentos comerciais possuíam como característica área superior a 5000 m², portanto são maiores que as dos supermercados, que possuem área entre 500 m² a 5000 m². Neles se concentram as vendas de diversos tipos de produtos: alimentício, eletrodomésticos, móveis, eletroeletrônicos, etc. (CARVALHO, 2006)

Nesse período destaca-se ainda a prestação de serviço juntamente aos hipermercados e supermercados como o de banco (caixas eletrônicos), lotéricas, cabeleireiros, chaveiros, floricultura, locadora etc. (ABRAS, 2002).

Estas transformações foram possíveis devido ao forte crescimento da economia brasileira no período denominado “Milagre Brasileiro” de 1968 a 1973 e devido à disseminação do uso do automóvel pela classe média que acabou por facilitar suas compras nas vias de maior circulação (PINTAUDI, 1981).

Durante o período militar a expansão dos supermercados foi abalada a partir da crise econômica mundial que teve início com o 1º choque do petróleo em novembro de 1973, sendo agravada com o 2º choque em 1979. A crise acarretou inicialmente o aumento do preço do barril do petróleo e posteriormente levou o Brasil, dependente das importações deste produto, a contrair empréstimos para manter seu crescimento e iniciar a diversificação de sua matriz energética, a exemplo da criação do Programa Nacional do Alcool – PRÓ-ÁLCOOL em 1975 (SESSO FILHO, 2003).

Os resultados negativos da crise revelaram-se com força no final dos anos 1970 e na década de 1980. O aumento do endividamento externo, a redução de seu crescimento e o aumento da inflação vieram acompanhados do aumento do desemprego e da expansão dos níveis de pobreza. Nesse crescente ao fim dos anos 70 “[...] um terço da população brasileira vivia na faixa da pobreza absoluta, despendendo entre 60% e 80% dos rendimentos com produtos alimentícios” (ABRAS, 2002, p. 73).

Em relação ao comércio supermercadista observa-se nesse período uma desaceleração do seu crescimento, o aumento de falências e a concentração econômica desta forma de comércio nas mãos de grandes grupos, com destaque para o GPA (SESSO FILHO, 2003).

Frente à diminuição do consumo, as grandes empresas seguiram sua expansão adotando como estratégias de crescimento as fusões e aquisições e a busca de novos mercados. As maiores redes, antes com atuação restrita em seus estados de origem, passaram a abrir lojas e comprar empresas em diferentes regiões do país (SESSO FILHO, 2003, p. 15).

No decorrer dos anos 1980, a medida em que crescem as vias de maior circulação, aumenta a população, o mercado de trabalho e o número de consumidores, as redes supermercadistas iniciam a estratégia de expansão nas

periferias das grandes cidades, por meio de supermercados “populares”. Isso ocorreu em um contexto de instabilidade econômica marcado por altas taxas de inflação (SESSO FILHO, 2003).

Foto 3 – Supermercado Balaio - Pernambuco.
Fonte: ABRAS, 2002, p. 73.

Com instalações bem simples os primeiros supermercados abertos nas periferias possuíam sortimento limitado de produtos. É o caso dos supermercados Balaio que se expandiram nos anos 1980 no Estado de Pernambuco (Foto 3). (ABRAS, 2002).

As lojas abertas na periferia se concentravam na venda produtos alimentícios de primeira necessidade, ou seja, aqueles que compõem uma cesta básica. Tal dado garantia ao comerciante um giro rápido de suas mercadorias obtendo lucros de economias de escala e fidelização dos clientes que passaram a ver nos supermercados da periferia um meio moderno de tentar reduzir despesas com alimentação (ABRAS, 2002).

O aumento do volume de produtos vendidos pelos supermercados também possibilitou as grandes redes supermercadistas aumentarem seu poder de negociação junto aos fornecedores. O primeiro supermercado com foco na população de baixa renda, aberto na periferia, foi inaugurado em abril de 1979, em Joinville, Santa Catarina pelo varejista Pedro Bencz (ABRAS, 2002).

Pedro Bencz foi dono da rede de supermercados Riachuelo e fundador da Associação Catarinense de Supermercados – ACATS. Ele trouxe da Alemanha o modelo de supermercados populares, inspirado na rede supermercadista Aldi (ABRAS, 2002).

Foi nos anos 1980, no entanto, que os supermercados abertos na periferia com foco na população de baixa renda se expandiram por todo país. Entre os principais supermercados que fizeram sucesso nesse formato destacam-se: Mini-Box, Poupe, Balaio, Kits, Preço Menor, Peti Preço, Mini Lar, Olhepreço, Pague Menos, Micro, Uai, Pag-Pouco, Preço Bom, Kit Box, Mini-Musamar, Brastel, Comprando Poupando, kibarato, O Baratão, Eta Preço Bom, Li-Precinho, Dekusto, Q-Preço, AldoBox, Minicusto e Mikro Preço (ABRAS, 2002).

A estratégia de expansão dos supermercados pelas áreas periféricas nos anos 1980 acabaram por concorrer com outras formas de comércio como peixarias, quitandas, feiras, sacolões e pequenas mercearias. Muitos destes estabelecimentos reduziram seu potencial de vendas ou até deixaram de existir. Tal processo já ocorria nas áreas centrais das grandes cidades desde a introdução dos supermercados nos anos 1950. O que se verificou nos anos 1980 foi a intensificação deste processo, agora nas periferias das grandes cidades.

A publicidade, a maior soma de capital empregado, a elevada capacidade de competição e os diferentes formatos de loja focadas em grupos de consumidores específicos facilitaram a instalação dos supermercados nas periferias das cidades (SESSO FILHO, 2003).

Durante a década de 1990 a economia brasileira passou por grandes mudanças. Destaca-se a aceleração das transformações técnicas do sistema produtivo, a intensificação da abertura econômica, a adoção de políticas neoliberais e o crescimento da oligopolização e da internacionalização da economia brasileira.

Essas transformações atingiram com força o setor industrial e agrícola no início dos anos 1990. No caso do comércio supermercadista, seus efeitos mais evidentes apareceram a partir da segunda metade dessa década quando

intensifica-se a concentração econômica e a reestruturação comercial (DIEESE, 2000).

O aumento da concentração econômica foi acompanhado por uma maior participação do capital estrangeiro no segmento supermercadista. Destacam-se a entrada da rede supermercadista estadunidense Wal-Mart em 1995 e a entrada da rede supermercadista francesa Casino em 1999 através da compra de 22% das ações do GPA (SESSO FILHO, 2003).

Mais recentemente, em 2005, destaca-se a compra de 171 lojas da rede de supermercados portuguesa Sonae pela rede Wal-Mart, no valor de R\$ 1,7 bilhão. Em 2006, merece mencionar a compra da rede Atacadão por R\$ 2,2 bilhões pelo francês Carrefour. Esse crescente processo de fusões e aquisições iniciado nos anos 1990 ampliou a presença do capital internacional no Brasil, implicando na desnacionalização de grande parte do segmento supermercadista brasileiro.

A análise do Quadro 1 em comparação com a do Quadro 2 representa o crescente processo de desnacionalização do segmento supermercadista brasileiro.

Posição - 1990	Empresa	Origem do capital
1º	Carrefour	Francês
2º	GPA	Brasileiro
3º	Paes Mendonça	Brasileiro
4º	Casas Sendas	Brasileiro
5º	Bom Preço	Brasileiro

Quadro 1 – As cinco maiores redes supermercadista em 1990.

Fonte: Revista SuperHiper. Ranking Abras, maio, 1991.

Organização: Herodes Cavalcanti.

Posição - 2010	Empresa	Origem do capital
1º	GPA /Casino	Brasileiro / Francês
2º	Carrefour	Francês
3º	Wal-Mart	Estadunidense
4º	G.Barbosa	Chileno
5º	CIA Zaffari	Brasileiro

Quadro 2 – As cinco maiores redes supermercadistas em 2010.

Fonte: Revista SuperHiper. Ranking Abras, abr, 2011.

Organização: Herodes Cavalcanti.

Outra transformação que afetou profundamente o segmento supermercadista a partir dos anos 1990 foi a estabilização econômica que teve início com o Plano Real em 1994. Esta mudança possibilitou a redução da inflação, que era perversa com os consumidores dos supermercados.

A inflação impossibilitava a realização de pesquisa de preços pelos consumidores, devido à remarcação constante das mercadorias. Tal fato obrigava boa parte das famílias brasileiras a realizar uma única compra no mês para não perder dinheiro com a desvalorização de seu salário em decorrência do aumento dos preços (SESSO FILHO, 2003).

Em contrapartida, o período inflacionário foi positivo aos donos dos supermercados. A compra de mercadorias a prazo e sua venda à vista permitiram ganhos devido a corrosão do valor da moeda e às aplicações financeiras, como explica citação abaixo: (SESSO FILHO, 2003).

No período de altas taxas de inflação os lucros dos supermercados eram em sua maior parte adquirida por meio de ganhos financeiros, pois compravam-se os produtos a prazo, os vendiam à vista, ganhando com a desvalorização da moeda, causada pela alta taxa de inflação, e com a aplicação do dinheiro no mercado financeiro. Com o fim da inflação, esses ganhos foram reduzidos e houve a necessidade de aprimorar a eficiência operacional, que havia sido negligenciada, com investimentos em novas tecnologias (SESSO FILHO, 2003, p. 32).

A estabilização econômica foi acompanhada da manutenção dos preços das mercadorias e da maior concorrência entre os supermercados. A pesquisa de preços realizada pelos consumidores torna-se comum, assim como a exigência de produtos com melhor qualidade. Sem os ganhos do período inflacionário e com o aumento da competição observa-se um forte investimento em tecnologia no segmento supermercadista com objetivo de ampliar suas margens de lucro e vencer a concorrência (SESSO FILHO, 2003).

3.2 - Ascensão e declínio das redes supermercadista nacionais.

Destacaremos agora os supermercados que se tornaram importantes redes e marcaram de maneira significativa o comércio varejista brasileiro, a exemplo da Rede Sendas, Paes Mendonça, Bom Preço, Peralta, Barateiro, Sé, Casa da Banha e o GPA, o qual daremos maior destaque, pois ele é parte central desta pesquisa.

A origem da rede Sendas Supermercado remonta o ano de 1951. Após a morte de seu pai em um acidente de carro, Arthur Sendas assumiu o controle de dois armazéns de secos e molhados da família em São João do Meriti, RJ. Em 1960, procurando ampliar seus negócios, Arthur inaugura seu primeiro supermercado Sendas. Com o passar dos anos a abertura de novas lojas foi ascendente. Em 2003, a rede contava com 85 lojas, possuía 15 mil funcionários e ocupava 16º colocação entre as principais redes supermercadistas brasileiras (ABRAS, 2002).

As lojas Sendas destacaram-se significativamente no abastecimento do Estado do Rio de Janeiro no qual a empresa concentra sua atuação. Na atualidade a rede Sendas faz parte de uma *Joint venture* (empreendimento conjunto) com o GPA, que detém 50% das ações da rede (ABRAS, 2002).

O caso da rede Paes Mendonça remonta a história de seu fundador, Mamede Paes Mendonça que iniciou sua atividade no comércio a partir da abertura de uma padaria em Ribeirópolis, SE, nos anos 1940. A entrada no segmento supermercadista ocorre em 1959 com a abertura da primeira loja Paes Mendonça no bairro de Nazaré, Salvador, BA. Em 1980 foi aberto o seu primeiro

hipermercado em Salvador iniciando um período de expansão. A rede chegou a ter 150 unidades comerciais entre supermercados e hipermercados concentradas na região nordeste e sudeste do Brasil (ABRAS, 2002).

Nos anos 1990 a rede mergulhou em uma profunda crise que foi marcada pela venda de suas lojas da Bahia ao grupo Norberto Odebrecht. O objetivo da venda deve-se a preocupação em saldar dívidas contraídas junto aos bancos do Brasil, Itaú e Econômico, três anos antes para aquisição dos supermercados da Rede Disco, no Rio de Janeiro. Em 1997 um total de 50 lojas da rede Supermar pertencente ao grupo Paes Mendonça foi vendida a rede BomPreço, de Recife, PE (ABRAS, 2002).

Em 1995 Mamede Paes Mendonça, aos 79, poucos meses antes de falecer transferiu suas lojas em número reduzido para os grupos Vander Vasconcelos, em São Paulo e José Agnaldo Andrade, no Rio de Janeiro. Em 1999, devido dificuldades financeiras, as lojas Paes Mendonça foram vendidas para o GPA (ABRAS, 2002).

Os supermercados Bom Preço têm sua origem relacionada a João Carlos Paes Mendonça. Filho de comerciantes, João Carlos participou ativamente da fundação da 1ª loja do BomPreço em Própria, SE em 1966. A rede chegou a ter em 1990 um total de 103 lojas e cerca de 1.286 funcionários ocupando a 5ª colocação entre as maiores redes supermercadistas brasileiras (ABRAS, 2002; REVISTA SUPERHIPER, Maio, 1991).

Prevendo as dificuldades de se manter em um ambiente altamente competitivo, marcado pela presença de grandes empresas nacionais e internacionais, o BomPreço associou-se em 1996 ao grupo holandês Royal Ahold. O qual em 2000, adquiriu totalmente as lojas BomPreço. Em 2003 tais lojas foram vendidas para o grupo estadunidense Walt Mart (ABRAS, 2002).

A rede supermercadista Peralta remonta a iniciativa de Joaquim Jorge Peralta, imigrante português que chegou ao Brasil em 1952. Este empreendedor juntamente com sua família (esposa e filhos) atuou em feiras e em mercearia própria, inaugurada em 1956. No ano de 1966, os filhos de Joaquim Peralta (Armando Jorge, Antonio Carlos, Basílio Fausto e Jorge Fernando) inauguraram

seu primeiro supermercado. Desse modo, nasce a rede Peralta concentrando suas atividades no Estado de São Paulo. Em 1999, a Rede Peralta era formada por 37 lojas, nesse mesmo ano elas foram adquiridas pelo GPA (ABRAS, 2002).

A rede Barateiro remonta a iniciativa do imigrante Português José Pereira Fernandes. Esse chegou ao Brasil em 1954 e passou a trabalhar no comércio (em mercearia e feira). Em 1959 José Pereira Fernandes abriu sua primeira mercearia e em 1966 o seu primeiro supermercado Barateiro. A partir de então a abertura e aquisição de lojas foram ascendentes no Estado de São Paulo. Em 1998, a rede contava com 32 lojas. Data desse mesmo ano a aquisição das lojas Barateiro pelo GPA (ABRAS, 2002).

A Casas da Banha surge na cidade do Rio de Janeiro no ano de 1955 como um armazém de secos e molhados. Seu nome Casas da Banha remonta o forte comércio de banha importada da Argentina durante os anos 1950 e 1960. Os lucros obtidos nessa atividade proporcionaram ao seu fundador, Venâncio Pereira Velloso Filho, a ampliação dos negócios e sua entrada no ramo de auto-serviço em 1968 com a inauguração do primeiro supermercado Casas da Banha (ABRAS, 2002).

Na cidade do Rio de Janeiro a Casas da Banha tornou-se uma das principais redes supermercadista devido ao seu porte e variedade de produtos disponíveis, numa época onde os grandes hipermercados eram raros no país. Lá a rede tornou-se um importante ponto de referência na Avenida Brasil, no bairro da Penha (ABRAS, 2002).

A rede Casas da Banha ampliou e diversificou seus negócios nos 1970 ao investir em agências de publicidade e em indústrias de pequeno porte. Em sua melhor época, no ano de 1985, passou a ocupar a 2^o posição entre as principais redes supermercadistas brasileiras. A rede contava nesse ano com 194 lojas e 19.046 funcionários. Nos anos 1990 a rede mergulhou em um processo de crise que a levou a decretar falência em 1999 (ABRAS, 2002; REVISTA SUPERHIPER, Maio, 1986).

A rede de Supermercados Sé teve início em 1960, a partir das iniciativas de Manoel da Silva Sé e de Antonio Gonçalves. Estes empreendedores abriram duas

lojas, uma na cidade de São Paulo e outra na de São José do Rio Preto, dando início a rede Sé. Em 1999, a rede contava com 28 lojas e 3.582 funcionários e ocupava a 10ª colocação entre as principais redes supermercadistas brasileiras. Em 2001, a rede foi adquirida pelo GPA (ABRAS, 2002; REVISTA SUPERHIPER, Maio, 1999).

Embora a história dos supermercados no Brasil seja marcada por uma sucessão de abertura, falência, arrendamento, fusão e aquisição, nos anos de crise, esse processo tende a se acentuar. Boa parte das empresas descritas acima foram adquiridas por outras empresas nos anos 1990 devido terem perdido seu potencial de concorrência no período inflacionário dos anos 1980 e início dos anos 1990, portanto, encontravam-se mais frágeis em um contexto de forte abertura econômica.

Acerca da inflação sua estabilização ocorrerá somente em 1994, a partir da implementação do Plano Real. A redução da inflação acompanhou a crescente abertura da economia brasileira, que contribuiu para o processo de entrada e ou ampliação dos negócios de grandes grupos estrangeiros: Wal-Mart, Casino²¹, Carrefour²² etc. intensificando um processo de fusão e de aquisição e, conseqüentemente, de desnacionalização do segmento supermercadista brasileiros.

Na atualidade as três maiores redes supermercadista (GPA, Carrefour e Wal-Mart) destacam-se de maneira significativa nas vendas do varejo alimentar brasileiro representando 40,4% em 2009. Muito embora a concentração econômica seja alta, essas grandes redes não suprimem a importância das médias e pequenas redes supermercadistas. Estas possuem força no cenário regional e representam uma fatia significativa do comércio supermercadista brasileiro (GPA, 2011).

Entre as médias redes supermercadistas que apresentam forte crescimento no cenário regional brasileiro em 2009 destacam-se: em São Paulo, o Sonda com

²¹ O Grupo Casino é a 2ª maior rede varejista da França atrás apenas do Carrefour (1º colocado). O Casino está presente na Europa, Sudeste Asiático, Oceano Índico e América do Sul. Desde 1999 o grupo Casino encontra-se associado ao GPA (GPA. RELATÓRIO ANUAL, 2009).

²² Muito embora a rede Carrefour tenha entrado no Brasil em 1975 nos anos 1990 a rede ampliou seus negócios no país (FRANÇA JUNIOR, 2010).

22 lojas, o Savegnavo com 29 lojas e o Irmãos Lopes com 18 lojas. No Rio de Janeiro, o Prezunic com 29 lojas, o Zona Sul com 30 lojas e o Intercontinental com 22 lojas. Em Sergipe, o G Barbosa com 52 lojas. No Rio Grande do Sul, CIA. Zaffari com 29 lojas. Em Minas Gerais, Irmão Bretas com 59 lojas, Guga Comércio com 92 lojas e o Bahamas com 24 lojas (REVISTA SUPERHIPER RANKING ABRAS, 2010).

Acerca dos pequenos supermercados e redes supermercadistas, esses geralmente possuem administração familiar e para sobreviver no mercado procuram se agrupar em associações. Esse é o caso da Central de Compras do Brasil que possui 72 empresas associadas. Essas empresas reúnem um total de 99 supermercados (REVISTA SUPERHIPER PANORAMA, dez. 2010).

Através dessas associações é possível realizar aquisições conjuntas de produtos e serviços com preços mais baixos. A ação dessas associações abrange também a centralização das funções de propaganda e marketing. Desse modo é possível ampliar o poder de barganha frente aos fornecedores e de competição frentes às grandes redes supermercadistas (RATTO & LANDI, 2003).

3.3 - Grupo Pão de Açúcar – GPA, formação e expansão

O Grupo Pão de Açúcar – GPA nome fantasia pelo qual é conhecida a Companhia Brasileira de Distribuição - CBD, iniciou suas atividades no setor supermercadista brasileiro em 1959 com a abertura da 1ª loja na Avenida Brigadeiro Luiz Antonio nº 3138, na cidade de São Paulo (DINIZ, 1998).

A origem do GPA, entretanto, remonta a iniciativa do imigrante português Valentin do Santos Diniz que chegou ao Brasil em 1913, aos 16 anos. Valentin, logo após instalar-se em São Paulo, conseguiu emprego no empório Real Barateiro como entregador e caixeiro. Após desenvolver outras atividades no empório, de acumular experiência e juntar dinheiro começou a trabalhar por conta própria ao abrir uma mercearia no bairro do Paraíso (DINIZ, 1998).

O baixo desempenho da mercearia e a proposta de trabalhar como sócio na Padaria Nice levou-o a vender sua mercearia em 1939 e a se aventurar como sócio da Padaria Nice. Com o crescimento das atividades da padaria acumulou

capital e montou um pequeno empório e depois uma Panificadora-Mercearia. Com o tempo, vendeu sua parte da Padaria Nice e montou, em 1948, a Doceria Pão de Açúcar, Doces e Salgados Finos. Em 1959, Valentim inicia-se no ramo supermercadista ao abrir seu primeiro supermercado, o Pão de Açúcar (DINIZ, 1998).

Foto 4- Primeiro supermercado Pão de Açúcar.
Fonte: GPA. Histórico, 2011.

Nos anos 1960 Valentim inicia um planejamento ousado de expansão do Pão de Açúcar. Esse contou com a participação de seu filho Abílio Diniz e do economista Luiz Carlos Bresser Pereira. O plano traçou a expansão da rede a partir da abertura de novas lojas e a partir de aquisições, a exemplo do supermercado Quiko, Tip Top e Sirva-se durante os anos 1960 (DINIZ, 1998).

Nos anos 1970 ocorreram novas aquisições com destaque para os supermercados Peg-Pag, Superbom e Eletoradiobraz. Nesse momento o grupo passou a criar marcas próprias de produtos e passou a diversificar seus formatos²³ de lojas a partir da inauguração do hipermercado Jumbo no início dos anos 1970. Destaca-se também nesse período a abertura de lojas no exterior e a diversificação dos capitais do grupo (DINIZ, 1998).

Acerca da abertura de lojas no exterior, a 1ª do Pão de Açúcar foi aberta em Lisboa, Portugal em 1970. Para isso o GPA se associou a Companhia União Fabril – CUF, considerada na época uma das maiores empresas portuguesas. A

²³ A palavra formato designa os diferentes tipos de lojas do GPA. Outras palavras, tais como bandeira ou marca também podem ser utilizadas para esse fim. Procuraremos nessa pesquisa utilizar o termo formato por ser esse o mais utilizado pelo grupo.

experiência de abertura de lojas em Portugal somou-se a abertura de lojas na Espanha e na Angola durante os anos 1970 e 1980 (DINIZ, 1998).

Referente à diversificação dos capitais, em 1985, o GPA possuía 40 empresas das quais cabe destacar por sua importância: Electra S/A – Financiamento, Crédito e Investimento, Equipe S/A - Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários, Companhia Ibirapuera de Avicultura que atuava em MG e a Companhia Pesqueira Tutóia que atuava no MA (DINIZ, 1998).

O crescimento do GPA a partir de aquisições, abertura de novas lojas, no Brasil e exterior, e a diversificação dos negócios foram ascendentes até 1985. Neste ano o grupo contava com 50.400 funcionários e um total de 626 lojas distribuídas por 18 estados brasileiros e três continentes: América, Europa e África (DINIZ, 1998).

Na fase entre 1986-1994 o GPA passou por um período de crise que quase o levou à falência. Os fatores da crise estão relacionados ao período de instabilidade político-econômica do governo Collor que afetou em grande parte a economia brasileira. Nesse período “[...] o grupo sente os severos efeitos da política econômica e chega a beira da insolvência” (DINIZ, 1998, p.203).

Além da crise econômica podemos mencionar a crise de sucessão familiar do grupo que chegou até a ser discutida nos tribunais de justiça, porém sem chegar a um julgamento devido a um acordo familiar realizado no dia da audiência (DINIZ, 1998).

Os impactos da crise político-econômica e da familiar foram enormes. No ano de 1994 o grupo tinha seu patrimônio reduzido a 217 lojas e possuía 20.329 funcionários. Observa-se neste período com objetivo de saldar suas dívidas uma contração dos negócios e dos patrimônios da empresa (DINIZ, 1998).

Para tanto, o Pão de Açúcar vendeu ao Unibanco seu banco múltiplo, o BPA, fez seu primeiro leilão desde o início da Doceria, oferecendo um lote de 50 imóveis espalhados pelo Brasil – lojas, casa, terrenos, galpões comerciais e industriais que não estavam sendo utilizados. Catorze foram negociados, gerando 5,7 milhões de dólares para investimento (DALLA COSTA, 2004, p. 207).

Após o período de crise 1986 a 1994, o GPA apresenta recuperação e volta a crescer conforme aponta os dados do final dos anos 1990 do Gráfico 1.

Gráfico 1 – GPA, evolução do número de lojas de 1985 a 2010.
 Fonte: DINIZ , 1988; GPA. Relatórios anuais; Revista SuperHiper, abr. 2011.
 Organização: Herodes Cavalcanti.

Cabe destacar que a retomada do crescimento do GPA foi acompanhada do fim crise familiar e da chegada de Abílio de Diniz à presidência do grupo como acionista majoritário. Colaborou de modo fundamental para a retomada de crescimento o processo de reestruturação comercial do GPA, iniciado a partir do final dos anos 1980 e intensificado nos anos 1990, com objetivo de sanar a crise do grupo (DINIZ, 1998).

Conforme Diniz (1998) a reestruturação comercial foi marcada pelo investimento em novas tecnologias da informação e por uma política de profissionalização de seu quadro de funcionários. Soma-se a esses fatores o corte de funcionários, como observado no Gráfico 2.

Gráfico 2- GPA, evolução do número de funcionários de 1965 a 2010.
 Fonte: Diniz, 1998; GPA. Relatórios anuais; Revista SuperHiper, abr. 2011.
 Organização: Herodes Cavalcanti

Houve também a descentralização dos negócios através da criação de divisões autônomas para cada área de negócios: hipermercado, supermercado, lojas de conveniência “[...] atacado, armazenagem, transporte, publicidade e comércio exterior” (DINIZ, 1998, p. 163).

Em 1995, o GPA realizou a abertura de seu capital, ao negociar ações nas bolsas de valores de São Paulo e Nova York com objetivo de captar novos recursos para investimento. Esse processo se amplia em 1999 por meio da compra de 24% das ações do GPA pelo francês Casino, que também atua no segmento supermercadista (DINIZ, 1998).

Segundo Diniz (1998), com a retomada do crescimento do GPA a partir segunda metade dos anos 1990, amplia-se o número de lojas, funcionários e parcerias. Nota-se nesse momento que o grupo reduz a estratégia de diversificação de seus negócios e passa a se concentrar no comércio varejista por meio de abertura de lojas e novas aquisições (Tabela 1).

Tabela 1 - GPA, aquisições de 1999 a 2009

Redes	Nº. Lojas	Ano
Peralta	38	1999
Paes Mendonça	25	1999
Mappin	2	1999
Shibata	4	1999
Supermercados Mogiano	2	1999
Cibus	1	2000
Ita	1	2000
São Luiz	9	2000
Boa Esperança	6	2000
Gepires	2	2000
Nagumo	12	2000
Parati	11	2000
Reimberg	9	2000
Rosado	13	2000
ABC Supermercados	26	2001
CompreBem (Reincorporação)	12	2002
Sé Supermercados	60	2002
Sendas (<i>Joint Venture</i>)	68	2004
Coopercitrus	7	2005
Assaí	14	2008
Ponto Frio	455	2009
Casas Bahia (<i>Joint Venture</i>)	508	2009

Fonte: ABRAS, 2002; GPA, 2011. Organização: Herodes Cavalcanti

Durante sua retomada de crescimento, o GPA amplia sua parceria com o Grupo Casino. Esse, em 2005, aumenta a compra de ações do GPA e passa a deter 50%. Com isso o Grupo Casino passou a dividir com o GPA sua administração por meio da *holding Wilkes*, criada em 2005 (GPA. RELATÓRIO ANUAL, 2009) .

A história de crescimento do GPA e sua sobrevivência aos anos de crise econômica (1986-1994) relaciona-se as estratégias e ações dos representantes do grupo. Destes atores merecem destaque Valentin dos Santos Diniz, o fundador do grupo, como já apontamos e a ação de Abílio Diniz e Luiz Carlos Bresser Pereira devido a capacidade gerencial e experiência no mundo empresarial e político-econômico brasileiro²⁴.

A respeito da estrutura atual do GPA, sua gestão foi profissionalizada e encontra-se nas mãos de executivos. Segundo Relatório Anual de 2009, Abílio Diniz e seus filhos participam do conselho administrativo e são acionistas. Eles detêm 50% das ações do grupo a outra metade, como já apontado, encontra-se nas mãos do Grupo Casino.

O GPA obteve em 2010 um faturamento de R\$ 36,1 bilhões, sendo o maior obtido entre as redes supermercadistas brasileiras. O grupo conta com uma área total de vendas de 2,8 milhões de m² e 1647 lojas espalhadas por 18 estados brasileiros e pelo Distrito Federal (Brasília). A concentração da atuação da rede encontra-se no sudeste com destaque para o Estado de São Paulo com 562 lojas. Ver Tabela 2. (REVISTA SUPERHIPER, Abr. 2011).

²⁴ Abílio Diniz possui formação em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas e pós-graduação em Michigan no EUA possui também experiência na vida empresarial desde os anos 1960 no GPA e pública como membro do Conselho Monetário Nacional entre 1979 e 1989. Luiz Carlos Bresser Pereira possui formação em administração e economia e experiência em universidades (Fundação Getúlio Vargas & Universidade de São Paulo - USP) e em cargos do governo, a exemplo de sua atuação como presidente do Banco do Estado de São Paulo de 1983 a 1985 e de Ministro da Economia no ano de 1987 durante o governo de José Sarney. Acerca de sua atuação no GPA ela ocorreu no período de 1965 a 1983 quando ele foi diretor administrativo do grupo (DINIZ, 1998).

Tabela 2 – GPA, total de lojas no Estado de São Paulo em 2009

Formatos	São Paulo
Pão de Açúcar	98
Extra Hipermercados	58
Extra supermercados	7
CompreBem	154
Extra Fácil	52
Extra Eletro	47
Ponto Frio	117
Sendas / ABC	0
Assai	29
Total: CBD	562

Fonte: GPA. Relatório anual, 2009.Organização: Herodes Cavalcanti

A concentração de lojas do GPA no Estado de São Paulo revela a estratégia de melhor utilização da capacidade dos centros de distribuição o que favorece a ampliação do poder de barganha do grupo em relação a seus fornecedores. Tal dado proporciona um maior aproveitamento das economias de escala no estado mais populoso do país (Mapa 1).

Mapa 1 - Brasil, total de lojas do GPA por Estado em 2009.

Fonte: GPA. Relatório anual, 2009. Organização: Herodes Cavalcanti, 2011.
Elaboração: Anderson Prado, 2011.

Segundo relatório anual de 2009 o GPA atua somente no Brasil por meio de diferentes formatos de lojas. Esses possuem foco diferenciado segundo sua localização e segmento da sociedade brasileira que visam atingir. Assim, as lojas Pão de Açúcar concentram-se no atendimento das classes A e B. Os supermercados CompreBem, Extra Supermercados, Extra Fácil, Sendas e Extra Hipermercados possuem como foco as classes C e D (Mapa 2).

Mapa 2 - Brasil, lojas do GPA por formato em 2009.

Fonte: GPA. Relatório anual, 2009. Organização: Herodes Cavalcanti, 2011.
Elaboração: Anderson Prado, 2011.

O GPA também atua no segmento de “atacarejo” com as lojas Assai. Esse segmento engloba tanto vendas no atacado quanto no varejo. Além disso, o grupo opera por meio de drogarias, abertas nas galerias comerciais das lojas, e postos de combustíveis, instalados nos estacionamentos ou em terrenos próximos as suas lojas.

No ramo de eletroeletrônicos e móveis o grupo possui o Extra Eletro. Recentemente, junho de 2009, o grupo adquiriu as lojas do Ponto Frio e em dezembro de 2009, associou-se as Casas Bahia. Com isso ampliou sua participação no segmento de eletroeletrônicos, eletrodomésticos e móveis. Essa associação possibilitou ao grupo torna-se a maior empresa do varejo da América Latina e a maior empregadora privada do país com 144.914 funcionários (REVISTA SUPERHIPER, Abr. 2011).

A ampliação da participação do grupo no ramo de eletroeletrônicos, eletrodomésticos e móveis reflete seu interesse em aumentar sua participação no território nacional favorecendo o crescimento das vendas de não alimentos, que apresenta forte alta. O crescimento econômico do país nos últimos anos e o aumento do número de brasileiros que passaram para classe C, explica em parte o aumento das vendas de não alimentos (GPA. RELATÓRIO ANUAL, 2009).

Em virtude dos objetivos dessa pesquisa, observaremos a partir daqui, em particular, as lojas CompreBem e Pão de Açúcar.

Os supermercados CompreBem surgiram nos anos 1960 em Recife, Pernambuco. Na década de 1970 o GPA adquiriu a rede, porém a arrendou durante seu período de crise nos anos 1980, a ex-funcionários. Em 2001, as lojas foram reincorporadas ao grupo (GPA. RELATÓRIO ANUAL, 2009).

A reincorporação das lojas acompanhou a estratégia de expansão e reestruturação comercial da companhia. Essa resolveu expandir o formato CompreBem para as lojas Barateiro, processo que se intensificou a partir de 2003. A mudança do formato Barateiro para o CompreBem visou agregar a estratégia de publicidade baseada em preço baixo, característica do antigo Barateiro (GPA, 2011).

Os supermercados CompreBem possuem como público-alvo²⁵ a classe média popular (C e D). Esses supermercados possuem porte médio e são especializados em oferecer boa parte dos produtos de primeira necessidade de uma família. As lojas têm por foco o público feminino, que corresponde a 80% dos

²⁵ Embora o foco das lojas CompreBem seja as classes C e D isso não significa que todas as lojas CompreBem seguem esse padrão. Há lojas CompreBem que apresentam bom resultados atingindo outras classes sociais (GPA. RELATÓRIO ANUAL, 2009).

clientes. Para atrair esse público a loja investe na imagem de um ambiente “caseiro” e “simpático”, e que concentre uma grande quantidade de ofertas de produtos (GPA. RELATÓRIO ANUAL, 2009).

Em sua maioria, os supermercados CompreBem encontram-se instalados nas áreas periféricas das cidades. Ver Foto 5. Esses supermercados remontam a estratégia de abertura de lojas populares nas periferias dos grandes centros urbanos, no final dos anos 1970. Os primeiros abertos, a partir de 1979, pelo GPA foram os Minibox. Formato de loja popular que se concentrava na venda de produtos alimentícios não perecíveis (DINIZ, 1998).

Foto 5. CompreBem, loja Parque Cocaia. Distrito do Grajaú. São Paulo – SP. Herodes Cavalcanti, 16 abr. 2011.

As lojas CompreBem perfazem um total de 157 lojas. Essas juntas correspondem a uma área total de venda de 187.551 m². Do total de 157 lojas, o Estado de São Paulo concentra 154. O formato de loja CompreBem conta ainda com 22 drogarias e 17 postos de combustíveis (GPA. Relatório Anual, 2009).

Cabe destacar que os supermercados CompreBem apresentam redução do número de lojas e de área de vendas em m² conforme mostra a Tabela 3. Essa redução acompanha a estratégia do GPA de converter os supermercados CompreBem em Supermercados Extra (GPA. RELATÓRIO ANUAL, 2009).

Tabela 3 - CompreBem, indicadores de 2003 a 2009.

Indicadores	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Vendas Brutas (R\$ milhões)	2.248	2.426	2.614	2.692	2.910	2.933	2.829
Número de lojas	172	165	176	186	178	165	157
Área de Vendas (m²)	211.517	197.111	214.500	225.829	226.289	197.551	187.551

Fonte: GPA. Relatórios anuais de 2003 a 2009.
Organização: Herodes Cavalcanti

A conversão dos supermercados CompreBem para supermercados Extra será acompanhada da redução da seção de mercearia e pela ampliação das seções que possuem produtos perecíveis. Desse modo objetiva-se comercializar peixes, lanches, refeições rápidas entre outros. Com isso o grupo pretende acompanhar as mudanças dos hábitos de consumo e fortalecer seu desempenho junto as classe C e D. Essas apresentam crescimento nos últimos anos e possuem, segundo o GPA, maior aceitação do formato de loja Extra (GPA, 2011).

Os supermercados Pão de Açúcar surgiram em 1959 em São Paulo – SP marcando o início do GPA. Em 2009 os supermercados perfaziam um total de 145 lojas, sendo no Estado de São Paulo, 98, indicando a tendência do grupo de concentrar suas lojas nesse Estado, que possui o maior número de habitantes e representa a maior participação do PIB das unidades federativas (GPA. RELATÓRIO ANUAL, 2009).

Os supermercados Pão de Açúcar encontram-se instalados, em grande parte, em áreas que concentram uma população de maior poder aquisitivo (Foto 6). O público-alvo dessas lojas são as classes A e B. Esses supermercados possuem porte médio e são especializados em fornecer uma ampla variedade de produtos.

Foto 6. Pão de Açúcar, loja Brooklin Paulista. São Paulo - SP.
Herodes Cavalcanti, 16 abr. 2011.

O supermercado Pão de Açúcar destaca-se por vendas realizadas através da Internet (Pão de Açúcar *Delivery*) e na atuação em postos de gasolina (total de 5) e de drogarias (total de 4) que atuam com esse formato de loja. Muito embora os dados da Tabela 4 indiquem uma redução de seu número de lojas a partir de 2006, o GPA prossegue os investimentos nesse formato de loja (GPA. RELATÓRIO ANUAL. 2009).

Tabela 4 - Pão de Açúcar, indicadores de 2003 a 2009.

Indicadores	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Vendas Brutas (R\$ milhões)	3.435	4.044	3.930	3.645	3.744	3.904	4.248
Número de lojas	208	196	185	164	153	145	145
Área de Vendas (m ²)	273.016	261.262	247.164	221.383	202.458	190.072	193.325

Fonte: GPA. Relatórios anuais de 2003 a 2009.
Organização: Herodes Cavalcanti

A presença expressiva do GPA em grande parte do território nacional com diferentes formatos de lojas, a exemplo, dos supermercados CompreBem e Pão de Açúcar se relaciona ao processo de automação comercial e concentração econômica que ganha força no segmento supermercadista Brasileiro a partir da segunda metade dos anos 1990.

CAPÍTULO IV - AUTOMAÇÃO COMERCIAL E TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO DO TRABALHO NO SEGMENTO SUPERMERCADISTA BRASILEIRO

4.1 - Automação comercial no segmento supermercadista

Como já vimos durante a década de 1990 a economia e a sociedade brasileira passaram por grandes mudanças: intensificação da abertura econômica, aceitação do modelo de produção toyotista, adoção de políticas neoliberais, aceleração do uso das tecnologias da informação na produção e no comércio.

Se, as mudanças atingiram o setor industrial e agrícola no início dos anos 1990, no comércio varejista supermercadista essas transformações ganharam força a partir da segunda metade dos anos 1990, coincidindo com o período de estabilização econômica, iniciado com o Plano Real. A redução da inflação, decorrente desse plano, reduziu os ganhos financeiros dos supermercados, que na fase imediatamente anterior realizavam compras a prazo e vendas à vista, aproveitando-se da desvalorização da moeda para auferir mais capital (SESSO FILHO, 2002).

Como forma de aumentar a competitividade e as taxas de lucro, a partir do Plano Real, os supermercados passaram a aumentar seus investimentos na reestruturação comercial. Assim cresce a implantação de novas estratégias de comercialização, a ampliação da automação comercial e a adoção de inovações na organização do trabalho de caráter toyotista²⁶. Essas transformações ficaram conhecidas pela expressão reengenharia, conceito que surgiu nos Estados Unidos no início dos anos 1990, com os trabalhos Michael Hammer e James Champy (APAS, 2009).

A reengenharia passou a indicar as estratégias de inovação do comércio varejista, as quais se caracterizam pela intensificação do uso das tecnologias e pelo incentivo à criatividade e participação dos funcionários em grupos/equipes.

²⁶ Segundo Gioavanni Alves (2000, p.52) "Surgiram um complexo de variações populares do toyotismo, tais como 'benchmarking', 'reengenharia', 'gerenciamento pela qualidade total', etc. O toyotismo torna-se a ideologia organica da produção capitalista com uma série de variações concretas, decorrentes de suas particularizações setoriais, regionais e nacionais".

Desse modo, visava-se romper com as formas e práticas administrativas consideradas rígidas, adotando-se padrões mais flexíveis (APAS, 2009).

Mas se a automação comercial nos supermercados ganhou força na segunda metade dos anos 1990, sua origem remonta ao final dos anos 1980. Nesse momento tem início no Brasil as primeiras discussões sobre a implementação e normatização do uso do código de barras que acelerou a automação comercial.

Em 1988, um comitê composto de técnicos da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), do Instituto Nacional de Metrologia e Normalização (Immetro), Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), a indústria estatal Cobra Computadores, representantes da SEI e dos ministérios da indústria e comércio e de Relações Exteriores, elaboraram as normas para utilização do código de barras no Brasil (APAS, 2009, p. 255).

Inicialmente, o processo de implantação do código de barras foi lento e marcado por alguns erros. Eram frequentes, por exemplo, a divergência entre os preços das prateleiras e o preço que era registrado no caixa. “Para corrigir isso, a Portaria de nº 4 da SUNAB estabelecia que em caso de divergência, prevalecia o preço menor. Outra dificuldade era a falta de preço na gôndola (ruptura), o que resultava na desistência da compra” (APAS, 2009, p. 257).

Nos Estados Unidos, o processo de automação comercial já havia iniciado na década de 1970 com a invenção do código de barras e, portanto encontrava-se bastante avançada. No Brasil, no entanto, essa evolução ocorre vinte anos depois.

No ano de 1990 somente 12 lojas do país possuíam leitores ópticos ou *scanner* e apenas cerca de 5000 produtos já eram codificados. Em 1998 o número de lojas com leitores ópticos era de 8.000 e o de produtos codificados de 410.000. Ver Tabela. 5. (REVISTA SUPERHIPER, Ago. 1998).

Tabela 5 – Brasil, evolução da automação comercial de 1990 a 1998.

Ano	Associados à EAN Brasil	Produtos codificados	Lojas com leitores ópticos
1990	557	5.000	12
1991	1.017	8.000	25
1992	1.605	15.000	60
1993	3.444	35.000	227
1994	6.884	80.000	510
1995	13.535	150.000	1.057
1996	20.500	250.000	2.165
1997	26.176	320.000	4.075
1998	33.000	410.000	8.000

Fonte: Revista SuperHiper, ago.1998, p. 74.

Cabe destacar que o código de barras é uma representação gráfica de números que contém informações sobre o produto, como o preço. Ele é lido por meio de um *scanner*, o leitor de código de barras, o qual se encontra em cada caixa do supermercado e em terminais de consulta distribuídos pela loja. Sua invenção possibilitou acelerar a automação comercial no mundo e no Brasil (CARVALHO, 2006).

Os ganhos e impactos da implementação do código de barras podem ser observados nas duas citações a seguir. A primeira refere-se à entrevista conferida a Revista SuperHiper em 1996, por Edson Tavares, gerente-geral do Supermercados Caetano, localizado em Valinhos – SP. A segunda pertence ao livro: O trabalho no supermercado, de 2003.

Hoje a passagem da compra no caixa, com um carrinho normal levando uma cesta básica, leva de dois a três minutos, enquanto antes demorava entre cinco e seis minutos (REVISTA SUPERHIPER, set, 1996, p. 142)

As grandes redes e os hipermercados e boa parte das empresas médias estão ainda mais avançados, lançando mão de leitores ópticos, os scanners, que registram todas as informações sobre o produto contidas no código de barras. Com isso, o tempo gasto pelo operador de caixa em cada compra caiu praticamente pela metade (RATTO; LANDI, 2003, p. 82, grifo nosso).

A utilização do código de barras implicou também em mudanças na condução do trabalho. Tarefas de recebimento e conferência de produtos foram agilizadas, o que diminui o número de pessoas empregadas para cumpri-las. Um dos impactos mais visíveis dessas mudanças foi a eliminação da tarefa de remarcação, pois o produto passou já a chegar codificado na loja, dispensando a necessidade de colocar a etiqueta de preço, logo o posto de remarcador foi eliminado. No Brasil o código de barras mais utilizado é o modelo 128 por ser considerado compacto e mais seguro.

Figura 1. Código de Barras.
Fonte: EAN Brasil, 2011.

Existem outros modelos de códigos de barras, como aquele em 2D, chamado de QR Code. Seu uso começa a ser popularizado, principalmente em produtos (eletrônicos, medicamentos, etc.) em que é necessário armazenar maior quantidade de informação na etiqueta. O QR Code possui um formato bi-dimensional e foi desenvolvido em 1994, pela empresa japonesa Denso-Wave no Japão (CARVALHO, 2006).

Figura 2. Código QR Code.
Fonte EAN Brasil, 2011.

Hoje o processo de automação comercial brasileiro encontra-se bastante avançado. A utilização de novas ferramentas e equipamentos, demonstra este fato. O código de barras, o *scanner*, a etiqueta eletrônica, o correio eletrônico, as impressoras de cheques, a esteira rolante de produtos, a balança eletrônica adaptada ao caixa, são algumas das muitas inovações que se encontram presentes em grande parte dos supermercados brasileiros (CARVALHO, 2006).

Dentro desse conjunto de transformações técnicas destaca-se a implementação de um padrão de organização das informações chamado de Transferência Eletrônica de Informação - EDI (*Electronic Data Interchange - EDI*), que ganhou forma no final dos anos 1990. O EDI consiste em ser uma plataforma utilizada para troca eletrônica de informações (APAS, 2009).

A implantação do EDI pressupunha a padronização da linguagem nas comunicações e dos documentos, o que foi obtido por meio da *EAN – European Article Numbering Association*, que desde 1999 se associou a UCC – Uniform Code Council, responsável pela codificação de produtos nos Estados Unidos e Canadá, a mesma entidade que padronizou o código de barras, que mantinha representação no Brasil (APAS, 2009, p.290).

Conforme trecho citado, no Brasil a padronização da linguagem para troca de informações via EDI passou a ser feita pela Associação Brasileira de Automação (EAN-Brasil), instituição que surgiu a partir da associação com a *European Article Numbering-EAN*, entidade internacional que atua na numeração e codificação de produtos em código de barras (APAS, 2009).

A implementação do EDI no Brasil ocorreu de forma lenta e gradativa a partir da iniciativa dos grandes grupos supermercadistas (GPA, Carrefour entre outros) que atuam principalmente no Estado de São Paulo. Esses grupos encontravam-se “[...] em estágio avançado de informatização de seus depósitos e lojas, da mesma forma que o fornecedor”, dado que facilitou a implantação do EDI (APAS, 2009, p. 290).

Cabe notar que a utilização do EDI ganhou corpo com o avanço da automação comercial, presente na popularização do uso código de barras. Essa tecnologia segundo a Associação Paulista de Supermercados – APAS, possibilitou a identificação do produto e seu controle para o varejista, o atacadista e o fornecedor. Na atualidade, o EDI vem sendo aperfeiçoado e com isso está ganhando espaço, por exemplo, o GPA:

[...] anunciou uma evolução do EDI, que utilizava recursos da Internet para o relacionamento com os fornecedores. Desenvolvida pela EDS Brasil, o novo site de acesso dos parceiros permitia o gerenciamento dos estoques, das faturas, das compras e das vendas por loja. Além disso, o site abrigava todas as filiais, fornecedores, instituições financeiras e provedores de

EDI (VAN). Isso permitia a cada um se posicionar sobre os negócios mantidos com a rede de supermercados (APAS, 2009, p. 291).

Entre as transformações recentes relacionadas à automação comercial nos supermercados cabe destacar o uso de *softwares* cada vez mais eficientes. Esses passaram a favorecer a padronização, a organização de informações e a sua transferência direta entre a frente de caixa (loja) e seu depósito. A troca de informações também abrange os centros de distribuição e fornecedores que abastecem as grandes redes varejistas. Essa troca de informações possibilitou a redução de estoques e o aumento da velocidade em que as mercadorias são vendidas.

A implementação de *softwares* além de agilizar a troca de informações representou economia de material (papel) e aumento de velocidade de processos. Isto porque favoreceu a economia de tempo devido a eliminação de uma série de tarefas, que se tornaram desnecessárias, por exemplo, a redigitação de informações, a impressão de relatórios, a conferência de dados, etc. (APAS, 2009).

Ainda no que se refere a utilização de *softwares* cada vez mais modernos salienta-se o uso do *Retail-link*, desenvolvido pelo Wal-Mart. Com esse *software* a rede interligou:

[...] suas lojas, clubes de compras e centro de distribuição com os fornecedores, com objetivo de facilitar o relacionamento não só com o setor de compras e vendas, como também marketing, tráfego, distribuição, serviços de atendimento ao consumidor, contas a receber e produção. O software emitia relatórios que interessavam ao fornecedor, que podia aumentar a produção de determinado produto, e ao setor de compras, que podia acompanhar o ciclo de demanda (APAS, 2009, p.292).

Nas grandes redes supermercadistas, a implementação dessas tecnologias obedece a um padrão de eficiência norteado por um conjunto de estratégias conhecidas pelo nome de Resposta Eficiente ao Consumidor - ECR (*Efficient Consumer Response - ECR*) (SESSO FILHO, 2003).

No Brasil a ECR foi propagada por meio da ECR Brasil, associação de empresas do setor industrial e comercial criada em 1997 na cidade de São Paulo.

Essa entidade surgiu com foco em divulgar práticas, conceitos e estratégias do ECR, visando reduzir custos de comercialização e ampliar a velocidade de circulação das mercadorias a partir da demanda criada, na procura e compra de produtos nos supermercados (APAS, 2009).

Entre as estratégias da ECR destacam-se o gerenciamento por categoria e a reposição contínua. O **gerenciamento por categoria** consiste em identificar o perfil do cliente, seus hábitos de compra e consumo, para dessa maneira organizar as prateleiras por categoria de produtos. Atualmente, a organização dos produtos nas prateleiras é feita em grande parte com o apoio de *softwares* como o *Spaceman* desenvolvido pela empresa ACNielson e o *Apollo* pela Indicator (RATTO & LANDI, 2003).

Várias redes de supermercados e distribuidores do país vêm adotando o uso de softwares de gerenciamento de espaço. Esses programas, desenvolvidos por empresas como ACNielson e a Indicator, baseiam-se em dados disponíveis nos estabelecimentos, relativos aos produtos vendidos (informações sobre custos, volume de vendas, de compra, espaço físico etc.), para desenvolver um perfeito trabalho de gerenciamento dos itens nas prateleiras (RATTO & LANDI, 2003, p. 82).

No gerenciamento por categoria, a localização dos produtos nas prateleiras sofre alterações ao longo do ano conforme variação do padrão de consumo, essa variação ocorre conforme datas comemorativas, eventos e estações do ano. O gerenciamento por categoria, desse modo, favorece a organização e a distribuição dos produtos na loja conforme o interesse do consumidor (APAS, 2009).

A preocupação com o abastecimento das prateleiras nos supermercados se relaciona ao crescimento da importância da logística. Essa coloca em discussão a **reposição contínua** que é um elemento chave do ECR.

Semelhante ao *just-in-time* a reposição contínua consiste na organização da cadeia de abastecimento com foco não mais no suprimento de produtos e sim na demanda, ou seja, baseia-se na quantidade de produtos que são vendidos. Com a reposição contínua diminui o estoque e aumenta a velocidade de circulação das mercadorias interligando mais o comércio e a indústria.

Para a implementação da reposição contínua cresce o investimento em estratégias de entrega programada. Isso ocorre a partir do aperfeiçoamento da comunicação entre fornecedor e comerciante. Para isso a procura de falhas e a padronização de processos são elementos chaves que facilitam o carregamento e entrega de mercadorias (ECR BRASIL, 2011).

A reposição contínua se manifesta basicamente de três maneiras. A primeira é a entrega centralizada via Centro de Distribuição - CD. Isso significa que os fornecedores centralizam suas entregas nos CDs. A partir desses centros as mercadorias são armazenadas e em seguida distribuídas pela rede varejista aos seus supermercados (ECR BRASIL, 2011).

A segunda maneira da reposição contínua é chamada *Cross docking*. Nesse caso as mercadorias que chegam aos CDs, não são armazenadas, mas sim preparadas para serem destinadas às lojas. Elimina-se assim a necessidade de estoque (ECR BRASIL, 2011).

A terceira maneira é chamada entrega loja a loja ou *Direct Store Delivere* – DSD. Nesse caso o próprio fornecedor faz a distribuição dos produtos diretamente nas lojas (ECR Brasil, 2011). A Figura 3 sintetiza essas três formas de reposição.

Figura 3 – Modelos de distribuição baseados na estratégia de reposição contínua.
Fonte: ECR Brasil, 2011.

O processo de automação comercial brasileiro, presente na padronização da transferência eletrônica de informações a partir do uso do EDI, complementado pelas estratégias do ECR, tem por objetivo organizar a cadeia de abastecimento em função da demanda. Com isso aumenta-se a eficiência no gerenciamento do espaço, tanto material como virtual no segmento supermercadista. O comentário de Antonio Di Gianni presidente da Associação dos fabricantes e Revendedores de Equipamentos para Automação Comercial – AFRAC indica esse processo e as preocupações dos comerciantes acerca de sua evolução.

Vivemos uma terceira fase da automação no setor. A primeira era a necessidade de agilizar a frente de caixa, a outra era interligar as informações com a retaguarda, e agora é gerir todas as informações necessárias, justamente para melhorar todos os processos do negócio, aproveitando os benefícios que a automação proporciona, principalmente com pessoal capacitado (REVISTA SUPERHIPER, Fev. 2006, p. 12)

Cabe destacar que o avanço da automação comercial presente no uso crescente do EDI e do ECR afetaram profundamente a organização do trabalho. Diversas atividades foram eliminadas ou absorvidas pela automação comercial. Esse processo implicou na redução de custos com a circulação das mercadorias e também na redução de gastos com pessoal ocupado.

A absorção de atividades relacionadas ao processo de administração de matérias pela Tecnologia da Informação indica esse processo. Segundo Oliveira (2006) as principais atividades absorvidas foram: acompanhar pedidos de fornecedores, rastreá-los, conferi-los, documentá-los e também controlar fretes e estoques. Quanto às atividades do processo de distribuição física as seguintes foram absorvidas pela Tecnologia da Informação: conferir volumes, roteirizar, gerar documentos, pagar fretes, prestar contas e medir desempenho.

A tendência de aperfeiçoamento da automação comercial coloca em discussão a implementação de novas tecnologias, cujo uso ainda não é generalizado. Desse modo destaca-se o uso restrito da etiqueta eletrônica, que pode vir a substituir o código de barras. A etiqueta eletrônica, *Electronic Product Code* – *EPC* utiliza a tecnologia de identificação por rádio frequência. Essa foi

desenvolvida em 1999, nos Estados Unidos na *Massachusetts Institute of Technology – MIT* (CARVALHO, 2006).

Figura 4. Etiqueta eletrônica.
Fonte: EAN Brasil, 2011.

As etiquetas eletrônicas possuem um microchip e uma antena de rádio frequência. Essa possibilita a transmissão instantânea por ondas de rádio das informações do microchip para área em que abrange o receptor do código. Com isso é possível o gerenciamento, a localização e a identificação de produtos sem que os mesmos sejam manipulados fisicamente (CARVALHO, 2006).

Essa tecnologia quando utilizada para o desenvolvimento de equipamentos, como os “autocaixas”, pode favorecer a eliminação de funcionários. Isto porque o total dos produtos e o valor da compra podem ser computados de maneira instantânea pelo cliente na saída da loja, sem que haja a necessidade de verificação item por item por um funcionário no caixa (CARVALHO, 2006).

Nos supermercados brasileiros esse sistema foi inicialmente implementado pelo Pão de Açúcar no ano de 2002, em uma loja da Avenida Ricardo Jafet, no Bairro do Ipiranga na cidade de São Paulo. A implantação dessa tecnologia causou um grande desconforto para os trabalhadores da loja e para o Sindicato dos Comerciantes de São Paulo – SECSP. Esse último constatou em 2003 que a popularização da tecnologia, na forma do “autocaixa” como ficou conhecida, poderia eliminar mais de 50 mil postos de trabalho na cidade. Tal fato fez com que o sindicato se posicionasse firmemente contra seu uso, como se pode observar na notícia a seguir.

“Não permitiremos que a medida seja colocada em prática. Estamos tentando conversar com a empresa, e se não tivermos êxito, faremos demonstração pública de repúdio a medida. Como nosso objetivo é trabalhar pela manutenção do emprego, é inaceitável aceitar a proposta que deixará 50 mil pessoas sem emprego”, afirma Ricardo Patha, vice-presidente do sindicato. (DIÁRIO DO COMÉRCIO E INDÚSTRIA, 13 Fev. 2003).

A preocupação com a eliminação de postos de trabalho gerou mobilização sindical e de políticos contra a implementação dos “autocaixas”. Essa mobilização pode ser observada na discussão e aprovação pela Câmara Municipal de São Paulo do Projeto Lei nº 50/2003 que proíbe a instalação de “autocaixas” nos estabelecimentos comerciais.

Devido aos altos custos de implantação da etiqueta eletrônica e a pressão contrária seu uso, no que se refere aos “autocaixas”, o Pão de Açúcar freiou sua implementação. Hoje o uso da etiqueta eletrônica ocorre de modo bastante restrito, em lojas como aquela do Pão de Açúcar do Shopping Iguatemi, na cidade de São Paulo. Nessa loja a etiqueta eletrônica agiliza o processo de compra sem a eliminação total dos caixas e favorece o controle dos produtos no interior da loja (REVISTA SUPERHIPER, Set. 2007).

Nessa loja do Pão de Açúcar os preços dos produtos são atualizados instantaneamente nos *displays* fixados nas prateleiras. Esses *displays* que exibem os preços dos produtos são etiquetas eletrônicas que funcionam a partir da tecnologia de identificação por rádio frequência.

Com o uso da etiqueta eletrônica em cada produto e do *display* é possível realizar nessa loja atualizações instantâneas de preços, eliminando gastos com etiquetas de papel. Outro processo também pode ser agilizado, tal como o controle da quantidade de produtos disponíveis na loja.

No Pão de Açúcar do Shopping Iguatemi destaca-se a presença de alguns carrinhos de compras que possuem um *Global Position System* - GPS e um *scanner* portátil para clientes cadastrados. O GPS facilita a localização das mercadorias nas lojas e o *scanner* portátil poder ser usado pelo cliente para que se realize o registro automático de suas mercadorias (REVISTA SUPERHIPER, Set. 2007)

Desse modo elimina-se a necessidade de conferência item por item no caixa. Isso ocorre por haver nessa loja um caixa com identificador de rádio frequência. Este identificador possibilita ao caixa saber de maneira instantânea as mercadorias que estão no carrinho do cliente e o valor total da compra sem que

haja necessidade de tirar as mercadorias do carrinho (REVISTA SUPERHIPER, Set. 2007)

Muito embora etiqueta eletrônica esteja em fase experimental, seu uso já é frequente nos EUA e na Alemanha. A implantação de seu uso no Brasil pode levar a redução e ou eliminação de tarefas, principalmente quando utilizada para o desenvolvimento do “autocaixa”, provocando assim um possível aumento do desemprego.

4.2 - A situação dos trabalhadores dos supermercados na cidade de São Paulo

Nos anos 1990, a reestruturação comercial nos supermercados foi acompanhada de mudanças no seu funcionamento e nas relações de trabalho. O funcionamento do comércio aos domingos e feriados e a regulamentação do banco de horas são alguns resultados dessas transformações que analisaremos.

Em 1997, por meio de Medida Provisória - MP de nº 15.39, o comércio supermercadista foi autorizado a funcionar nos domingos e feriados. Em 2000, essa MP foi reeditada na forma da Lei Federal nº 10.101, que em seu artigo 6º passou a autorizar o funcionamento do comércio em geral em feriados e regulamentou o funcionamento do comércio aos domingos. Cabe destacar que a Lei mencionada atribui aos municípios o dever de regular esse funcionamento (DIEESE, 2007).

Na cidade de São Paulo a regulamentação do trabalho nos domingos e feriados ocorreu conforme autorização da prefeitura, que atribuiu ao sindicato representativo dos empregados, o Sindicato dos Comerciários de São Paulo – SECSP, juntamente com o sindicato patronal, o Sindicato do Comercio Varejista de Gêneros Alimentícios, do Estado de São Paulo – SINCOVAGA, decidir por meio de convenção coletiva de trabalho o funcionamento do trabalho em domingos e feriados.

Cabe destacar que as convenções coletivas de trabalho são resultados de acordos de caráter normativo²⁷ entre sindicatos dos empregadores e dos trabalhadores. No caso em estudo ela é realizada anualmente, entre os meses de novembro e dezembro.

Conforme a convenção coletiva de trabalho (2010-2011), em sua cláusula 40, o trabalho aos domingos pode ocorrer de duas maneiras, a primeira delas em sistema alternado (1x1), a cada domingo trabalhado segue um outro de descanso. Na segunda maneira a cada dois domingos trabalhados segue outro de descanso, nesse sistema (2X1) além da folga compensatória para cada domingo trabalhado o empregado fará jus anualmente a dois dias de folga a mais (SINDICATO DOS COMERCIÁRIOS DE SÃO PAULO, 2011)

A respeito do trabalho em feriados, a convenção coletiva de trabalho de (2010-2011), cláusula 41, autoriza o trabalho nos feriados com exceção para os dias 25 de Dezembro (natal) e 1º de Janeiro (confraternização universal). O trabalho nos demais feriados fica autorizado desde que seja cumprida a convenção coletiva de trabalho. Segundo o Sindicato dos Comerciantes de São Paulo, as principais regras que disciplinam o funcionamento do comércio nos feriados estabelecido na convenção coletiva de trabalho são:

- a) A empresa deve comunicar ao sindicato patronal, com antecedência de 7 (sete) dias o feriado que deseja trabalhar.
- b) O funcionário não é obrigado a trabalhar no feriado, porém se for deve manifestar sua vontade por escrito.
- c) As horas trabalhadas nos feriados devem ser pagas em dobro.
- d) As horas trabalhadas nos feriados não podem ser incluídas no sistema de banco de horas.
- e) O empregador deve garantir o ressarcimento das despesas com transporte, de ida e volta e fornecer refeição para o dia de trabalho.

²⁷ Segundo a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT Art. 611 "Convenção Coletiva de Trabalho é o acordo de caráter normativo, pelo qual dois ou mais Sindicatos representativos de categorias econômicas e profissionais estipulam condições de trabalho aplicáveis, no âmbito das respectivas representações, às relações individuais do trabalho".

Com o trabalho nos feriados e domingos, cada vez mais esses dias deixam de ser de lazer e descanso, os quais visão a reposição da força física e emocional do trabalhador para ser um dia de trabalho comum. O convívio com a família, filhos, amigos e consigo mesmo é em grande parte perdido gerando casos frequentes de *stress* e depressão.

A Lei Nº 9.601 de 1998 trouxe mais uma transformação nas relações de trabalho digna de nota. Ela autoriza a implantação do banco de horas a partir de convenção ou acordo coletivo de trabalho.

Com o banco de horas a jornada de trabalho de 8 horas diárias pode ser estendida para até 10 horas gerando acúmulo de até 2 horas que serão compensadas em outro dia. Segundo Sindicatos dos Comerciários de São Paulo a partir da convenção coletiva de trabalho (2010-2011) cláusula 24 o banco de horas deve obedecer às seguintes regras:

- a) Manifestação da vontade por escrito por parte do empregado.
- b) As horas devem ser compensadas em até 180 dias e é proibido o acúmulo individual superior a 120 horas. As horas extras não compensadas no prazo previsto estão sujeitas a adicional de 60%.
- c) O empregador deve informar até o 5º dia do mês subsequente trabalhado os comprovantes individualizados onde conste o montante das horas extras trabalhadas.

A regulamentação do funcionamento do banco de horas pelo sindicato ajuda combater irregularidades, porém na prática não ocorre o respeito à vontade do trabalhador. O empregado, mesmo não querendo realizar horas extras sente-se coagido a cumprir. O mesmo ocorre em relação ao trabalho no feriado, dificilmente o trabalhador diz não. Tal fato fica evidenciado pelo discurso de um representante do sindicato dos comerciários de São Paulo que atua no departamento jurídico, e de uma trabalhadora do CompreBem.

É, mas não é isso que ocorre ... A convenção diz que é negociada, mas a prática é outra. Se a empresa diz que ele tem que trabalhar ele não diz não. Essas irregularidades acontecem. (Representante do departamento jurídico do Sindicato dos Comerciantes de São Paulo).

Na maioria das vezes você é obrigado nesse dia [feriado]. Você ganha seu dia e mais uma folga. E por isso até as pessoas preferem trabalhar. As folgas que você pega você só tira com as férias. Se você tiver 3 folgas e tira 30 dias de férias você fica 33 dias [de férias] por causa dos feriados que trabalhou (Operadora de supermercado do CompreBem. Entrevista - 3).

Estes depoimentos mostram que o trabalhador se sente obrigado a trabalhar no feriado. Essa obrigação, provavelmente, decorre do medo de perda do emprego e ou de uma represália por parte do patrão.

Acerca do banco de horas, as compensações das horas excedentes ocorrem nos momentos de pouca atividade do comércio, essas compensações são escolhidas pelo empregador e não pelo funcionário. Como indica dois operadores de supermercado do CompreBem:

Não! Quando eles querem. Quando nós quer é um sufoco! Eu tenho que falar que vou no médico (Operadora de supermercado do CompreBem. Entrevista 3).

Eu fazia hora extra como a maioria do pessoal da loja sem ter que reclamar, a empresa coloca tudo no banco de horas, como a empresa não pode dar folga [no dia que o funcionário solicita] se não a loja fica desfalcada [...] Eu já ouvi uma história de que o RH apaga o banco de horas pra você não receber nem a hora extra e nem tirar folga (Operador de supermercado do CompreBem. Entrevista - 4)

Dessa maneira o banco de horas acaba por favorecer a utilização flexível da mão-de-obra pelo empregador, principalmente nos períodos de alta de serviços. Com isso amplia-se a jornada do comerciante, sem a necessidade de pagamento de horas extras.

Nota-se que os trabalhadores sofrem de maneira negativa o impacto das mudanças na regulamentação do funcionamento do comércio e do banco de horas. Isso ocorre por conta das convenções coletivas de trabalho não refletirem necessariamente o interesse dos trabalhadores. O próprio descontentamento dos trabalhadores indica que na disputa de interesses entre empregados e patrões prevalece o interesse desse último grupo.

Segundo um estudo do DIEESE de 2004 focado no município de São Paulo que analisou 431 mil comerciários observa-se o descontentamento com o banco de horas. Nesse estudo nota-se preferência pelas horas extras pagas:

Ao serem perguntados sobre a retribuição das horas extraordinárias: 68,9% querem que sejam remuneradas; 19,0% gostariam que fossem em parte remuneradas; e em parte compensadas com descanso; 9,5% ficariam satisfeitos se fossem compensadas com descanso e banco de horas (DIEESE, 2007, p. 50).

O mesmo estudo do DIEESE de 2004 também indica que:

Mais da metade do conjunto dos comerciários (56,1%) é contra o trabalho nos feriados, embora as retribuições legais sejam superiores às do trabalho aos domingos. Uma parcela de (28,1%) é a favor do trabalho nos feriados, 8,5% consideram ser indiferente trabalhar nesses dias e (7,3%) condicionaram sua concordância ao feriado (DIEESE, 2007, p. 56).

Ainda sobre o banco de horas, os depoimentos de operadores de supermercado do GPA entrevistados durante essa pesquisa de campo também demonstram a insatisfação em relação ao banco de horas.

É, dinheiro seria melhor, aí quanto mais a gente passou [trabalhou] a gente vai receber (Operador de supermercado do Pão de Açúcar. Entrevista - 1).

Melhor receber horas extras, mas não tem lá [supermercado]. O único dia que recebo hora extra é no domingo e feriado. Fora disso é tudo banco de horas (Operadora de supermercado do CompreBem. Entrevista - 3).

Cabe destacar que o trabalho aos domingos e feriados e o banco de horas favorecem o aumento da jornada de trabalho, conforme aponta estudos do DIEESE, realizados em 2004:

Os resultados confirmam as grandes jornadas para a categoria dos comerciários, uma vez que a jornada média de trabalho foi de 48 horas semanais. Além disso, quando se observa a metade dos trabalhadores que tem jornadas mais extensas, verifica-se que a jornada média é de 56 horas semanais, o que equivale, em 6 dias, à jornada diária de nove horas e vinte minutos (DIEESE, 2007, p. 49).

A elaboração de leis que regulamentam o trabalho aos domingos, nos feriados e o banco de horas acabam por favorecer uma maior intensificação do trabalho, que ocorre sem reflexos significativos no aumento de salário.

Conforme aponta a comparação entre as Tabelas 6 e 7, os reajustes do salário base dos comerciários do segmento supermercadista não chegam a acompanhar em porcentagem (%) os reajustes do Salário Mínimo – SM. Isso permite constatar que os trabalhadores comerciários não conseguem repor minimamente as perdas salariais acumuladas, diferentemente do aumento do SM, um pouco acima da inflação, que manifesta essa preocupação.

A comparação entre as Tabelas 6 e 7 permite perceber também que o SM no período de 2000-2010 obteve reajustes acima dos conferidos aos trabalhadores do comércio. Em 2000 o SM correspondia a 45,3% o piso dos comerciários e em 2010 o SM passou a corresponder a 66% do salário base do comerciário. Quando se observa o aumento real nota-se que a correção do SM é superior a do comerciário ao longo do período analisado.

Entretanto, o salário base dos comerciários apresenta reajustes acima da inflação (Tabela 6) muito embora menor que o do SM (Tabela 7). Esse aumento não se configura, contudo, em um indicador confiável da melhoria do seu poder aquisitivo. Sabe-se que diversos produtos e serviços também recebem reajustes acima da inflação calculada pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor - INPC. No início de 2011, por exemplo, para cidade de São Paulo, a passagem de ônibus passou de R\$ 2,70 para R\$ 3,00. O reajuste calculado foi de 11,1%, portanto superior a inflação acumulada de 5,9% para o ano de 2010 (PORTAL G1, 2011).

Tabela 6 – Cidade de São Paulo. Reajustes dos Comerciantes de 2000 a 2010

Vigência	Salário base	Reajustes	Inflação anual *	Aumento Real
2000	333,00	8,0%	5,9%	2,1%
2001	352,00	8,1%	9,2%	- 0,1%
2002	422,37	12,5%	12,5%	0
2003	467,00	12,5%	12,7%	0,2%
2004	522,70	8,0%	5,8%	2,0%
2005	522,00	5,5%	4,2%	-0,1%
2006	574,00	4,0%	2,8%	1,1%
2007	610,00	6,0%	4,8%	1,2%
2008	665,00	9,0%	7,1%	1,9%
2009	715,00	7,0%	4,4%	2,6%
2010	772,00	7,2%	4,2%	3,0%

Fonte: convenções trabalhistas do Sindicato dos Comerciantes de São Paulo e dados disponíveis no Jornal Voz Comercial (Mar. 2011). Organização: Herodes Cavalcanti. * Os dados da inflação anual possuem diferenças em relação o da Tabela 9 devido as diferenças de períodos utilizados para a realização dos cálculos.

Tabela 7 – Brasil, reajuste do Salário Mínimo (SM) de 2000 a 2010

Vigência	SM	Reajustes	Inflação anual	Aumento Real
2000	151,00	11%	5,9%	5,1%
2001	180,00	19,2%	7,6%	11,6%
2002	200,00	11,1%	12,5%	- 1,4%
2003	240,00	20,0%	9,3%	2,7%
2004	260,00	8,3%	7,6%	0,7%
2005	300,00	15,3%	5,6%	9,7%
2006	350,00	16,6%	3,1%	13,2%
2007	380,00	8,5%	4,4%	4,1%
2008	415,00	9,0%	5,9%	3,1%
2009	465,00	10,7%	4,3%	6,4%
2010	510,00	9,5%	5,9%	3,6%

Fonte: DIEESE, 2011; Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, 2011.

Organização: Herodes Cavalcanti.

Os baixos salários dos comerciantes em geral na cidade de São Paulo ajudam a compreender os elevados índices de rotatividade (*turn-over*) no segmento supermercadista. Há casos que mais da metade dos funcionários são substituídos em um ano. Em 2008 e 2009 a variação do número de admitidos e desligados reflete essa situação, como é possível observar na Tabela 8.

**Tabela 8 - Saldo de emprego do setor supermercadista.
Cidade de São Paulo de 2008 a 2009.**

Período	Admitidos	Desligados	Saldo
2008	49.705	42.852	6.853
2009	49.192	44.151	5.041
Total	98.897	87.003	11.894

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego. DIEESE, 2010, p.10

A alta rotatividade de trabalhadores se relaciona aos baixos salários e também as “[...] más condições de trabalho, eventuais maus tratos da chefia ou de suas lideranças, bem como ausência de benefícios, treinamentos e políticas internas que favoreçam o desenvolvimento dos funcionários” (REVISTA SUPERHIPER, nov. 2009, p. 73).

A alta rotatividade pode torna-se um problema afetando a competitividade dos supermercados. Quando os trabalhadores passam a encarar a empresa como um lugar de passagem, sua dedicação é menor por não acreditarem que podem ter um futuro promissor na mesma. Esse dado faz com que as empresas também se preocupem com a alta rotatividade e passem a investir mais em treinamento, benefícios e promoções (REVISTA SUPERHIPER. Jul. 2004)

Porém, existem benefícios para os supermercados com a alta rotatividade. Ela “injeta sangue novo” ao absorver novos funcionários que, inicialmente, estão dispostos a obter novas experiências. Além disso, ela também se configura em uma estratégia dos próprios supermercados para reduzir custos, já que os trabalhadores mais antigos recebem maiores salários em relação aos novos. Para o ano de 2009 a pesquisa do Dieese (2010) realizada na cidade de São Paulo, apontou que os trabalhadores do comércio supermercadista admitidos ganhavam em torno de R\$ 712,15 e os demitidos, no mesmo ano, em torno de R\$ 837,25.

Os baixos salários e alta rotatividade no segmento supermercadista contribuem para entendermos as estatísticas que apontam o predomínio de trabalhadores jovens de 18 a 24 anos. Esses trabalhadores vêem o supermercado

como uma porta de entrada para o mercado de trabalho devido ao segmento exigir baixa qualificação inicial.

Um dos traços do comércio é a expressiva presença de jovens no setor. No segmento supermercadista isso não é diferente. Segundo dados da Rais, 1/3 (um terço) dos empregados em supermercados tinha entre 18 e 24 anos de idade (DIEESE, 2010, p. 14).

A situação de precarização do trabalho observada nos baixos salários e nas altas taxas de rotatividade possui densidade e profundidade que se manifestam de diferentes maneiras no espaço social.

O espaço social tem também densidade que depende da força do vínculo de interesse é os vínculos afetivos que unem o indivíduo ou o grupo a outros indivíduos ou a outros grupos: ele é, por essência, ao mesmo tempo material e psicológico. Por isso os seus contornos são menos definidos do que parecem (SORRE, 1984, p. 154).

Quando analisamos a dimensão de gênero e etnia em conjunto observa-se grandes desigualdades. Em 2008, no comércio da Região Metropolitana de São Paulo o rendimento médio real por hora das mulheres negras era de R\$ 3,28 e o das não negras de R\$ 4,69. Já o rendimento médio real por hora dos homens negros era de R\$ 3,92 e os dos não negros de R\$ 6,45 (DIEESE, 2009, p. 12).

No aspecto que tange somente o gênero, o arranjo dos trabalhadores nos supermercados implica em uma divisão sexual do trabalho tradicional. Os homens exercem tarefas consideradas mais pesadas como repositor, conferencista etc., e as mulheres tarefas mais leves como a operação de caixa, trabalhos na seção de perfumaria, bazar, etc. Os cargos de maior remuneração salarial e nível hierárquico, como o de gerência e encarregados de seção, são predominantemente masculinos (LULA, 2002).

As mulheres empregadas no comércio supermercadista recebem menos que os homens. A remuneração média das mulheres admitidas na cidade de São Paulo em 2009 foi de R\$ 668,89 e dos homens de R\$ 750,15. Muito embora as mulheres, quando comparadas aos homens, recebam baixos salários, elas possuem um nível de escolaridade maior que o dos homens. Para o ano de 2009 na cidade de São Paulo “cerca de 70% das mulheres tinham ensino médio completo frente a 55% dos homens” (DIEESE, 2010, p.15).

Nessa perspectiva, outro aspecto da dimensão de gênero chama a atenção. Devido à autonomia das lojas para contratar ou despedir funcionários, em períodos em que a loja não alcança suas metas de venda, esta cria uma preferência pela contratação do trabalhador masculino. Essa postura revela a finalidade de reduzirem faltas e licenças médicas por parte das mulheres, principalmente nos casos de gestantes ou de mães, que faltam por necessitarem levar seus filhos ao médico.

A discriminação de gênero não condiz com o discurso de responsabilidade social da loja. No entanto, essa prática persiste de forma velada, conforme a necessidade do aumento de lucro.

4.3 - O Sindicato dos Comerciários de São Paulo

Na cidade de São Paulo os trabalhadores do segmento supermercadista são representados pelo Sindicato dos Comerciários de São Paulo – SECSP. Esse por sua vez é filiado a União Geral dos Trabalhadores – UGT²⁸, central sindical que atua em todo território nacional.

Segundo o Sindicato dos Comerciários de São Paulo (2011), sua origem remonta ao ano de 1940. Nesse momento, haviam na cidade de São Paulo dois sindicatos que representavam os trabalhadores do comércio. O Sindicato dos Comerciários de São Paulo e o Sindicato União dos Comerciários. Essas entidades se fundiram nesse mesmo ano dando origem ao Sindicato dos Empregados do Comércio de São Paulo – SESCO que foi reconhecido no ano de 1941. Na gestão de Ricardo Path, iniciada em 2003, a entidade passou a se chamar Sindicato dos Comerciários de São Paulo.

Conforme o Sindicato dos Comerciários de São Paulo (2011), seus objetivos gerais residem na luta pela defesa dos direitos dos comerciários. Configura-se

²⁸ A UGT foi fundada em 2007 a partir da fusão das centrais sindicais Confederação Geral dos Trabalhadores – CGT, Social Democracia Sindical – SDS, Central Autônoma dos Trabalhadores e por diversos sindicatos. O presidente atual da UGT é Ricardo Path que também é presidente do Sindicato dos Comerciários de São Paulo. Disponível em: <<http://www.ugt.org.br/ConteudoListaZoom.asp?RowId=05000000&RecId=5>> Acesso em 07-05-2011.

também em preocupação dessa entidade a atuação na área social, nomeadamente: habitação, saúde, lazer, cultura e educação²⁹.

Atuar na área social indica que o campo de ação do sindicato não abrange somente o coletivismo. Ações assistencialistas a partir do oferecimento de serviços de colônia de férias, dentista, habitação, clube de campo dentre outros são incluídas, como maneira de atrair novos sócios. Essa forma de atuação revela na atualidade um deslocamento/descharacterização da postura de massa/coletiva baseada na oposição entre capital e trabalho, marca originária da ação sindical, conforme apontamos no capítulo II.

Acerca dos trabalhadores representados pelo Sindicato dos Comerciários de São Paulo, em 2004, no município, de um total de 380 mil trabalhadores com carteira assinada apenas 9,8% (29,8 mil trabalhadores) eram filiados. Dentre os fatores da baixa filiação destaca-se: o desconhecimento do sindicato, a desmotivação, o medo de perseguição, a falta de vontade de contribuir e o fato de muitos trabalhadores não o considerarem um sindicato representativo (DIEESE, 2007).

O baixo número de trabalhadores filiados indica a baixa força organizativa e combativa do sindicato e dos trabalhadores. Isso é comprovado na afirmação de operadores, que manifestam desconhecimento e pouco interesse pelo sindicato.

Nunca usei o sindicato. Eu sei do sindicato por que desconta R\$ 10,00 todo mês do meu pagamento. Dizem que é para quando a gente for mandado embora, a gente recebe esse dinheiro de volta. [...] Algumas vezes aparece o rapaz do sindicato lá [supermercado] entrega o jornalzinho e vai embora (Operadora de supermercado do CompreBem. Entrevista - 3).

Eu sei que ele olha por nós mas não acredito muito em sindicato não. Tem muita coisa por traz que a gente não conhece. Os grupos maiores Pão de Açúcar, Wal-Mart tem muita força [...] Eu já vi [representantes do sindicato] o ano passado, mais ou menos na

²⁹ Conforme Estatuto do Sindicato dos Comerciários de São Paulo, Artigo 1º é objetivo geral dessa entidade “[...] a defesa dos interesses dos comerciários abrangidos por sua base de representação, bem como a complementação, dentro de suas possibilidades, em proporcionar: a) assistência jurídica; b) assistência médica, odontológica e ambulatorial; c) assistência ao idoso; d) assistência à mulher; e) patrocínio de igualdade e oportunidade a todos, buscando suprimir quaisquer formas de discriminação; f) prestação de serviços sociais e de lazer através de: eventos sociais, colônia de férias, clube de campo e habitação [...] g) capacitação profissional [...]”.

época do dissídio. Eles foram lá entregaram panfleto. Eles queriam tirar o banco de horas. Eu trabalhava a noite, mas só ouvi falar (Operador de supermercado do Pão de Açúcar. Entrevista – 1).

Em relação aos trabalhadores com carteira assinada, filiados ao sindicato, 29,8 mil trabalhadores manifestaram, segundo pesquisa do DIEESE de 2004 os seguintes pontos de vista em relação ao grau de importância dado as atividades do sindicato: 42,9% destaca a luta por direitos, 30,4% os serviços sociais oferecidos (colônia de férias, dentista, médico, clube, etc) e 23,1 % a luta por mudanças políticas, econômicas e sociais (DIEESE, 2007)

Acerca dos resultados práticos da ação sindical, percebe-se, em relação à manutenção de direitos trabalhistas, que o sindicato não consegue fazer frente às mudanças flexibilizadoras das leis trabalhistas, por exemplo, trabalho no feriado, no domingo e banco de horas conforme abordamos nesse capítulo.

As Leis que flexibilizam o trabalho foram implementadas por meio de convenções coletivas de trabalho. Essas acabaram mais por disciplinar o funcionamento das leis que flexibilizam as relações de trabalho do que se opor a elas. A aprovação dessas leis não significa que o sindicato manifestou-se favorável as essas medidas. De certo modo o sindicato não resistiu a essas transformações, mesmo se manifestando contrário a elas. O depoimento a seguir esclarece essa afirmação.

Deixa eu me lembrar disso ai ... Foi o Mappin que iniciou esse trabalho ao domingo. Eu acho que é mais ou menos essa época nos anos 1990. Até então de uma maneira geral todas as empresas fechavam no domingo. Eventualmente que se abria o domingo ... não era assim uma coisa normal. Nessa época o sindicato era muito combativo ele ia à frente da loja (Mappin) para não deixar abrir. A partir daí que a jornada ao domingo começou a se tornar normal. A partir dos anos 1990 o município de São Paulo autoriza a abertura, jogando para o sindicato fazer o acordo com as empresas. Hoje a prefeitura não cria nenhum impedimento de abertura aos domingos desde que tenha um acordo entre empresa e sindicato (Representante do departamento jurídico do Sindicato dos Comerciantes de São Paulo).

O fato do sindicato ceder às transformações na legislação trabalhista nos anos 1990 deve-se em parte ao cenário brasileiro desfavorável para sua ação.

Esse período foi marcado por altos índices de desemprego e hegemonia das ideias neoliberais. Soma-se a esses fatores o baixo número de filiados ao sindicato, como já observado, o fato da categoria comerciária ser bastante segmentada/heterogenea³⁰ como indica o depoimento a seguir.

O fato do sindicato não ter grandes greves e mobilizações deve o fato do sindicato ser muito heterogêneo, segmentado sendo difícil criar unidade. Diferentemente do caso dos bancários, professores, metalúrgicos (Representante do Sindicato dos Comerciários de São Paulo).

A ação do Sindicato dos Comerciários de São Paulo, embora não manifeste grandes vitórias na luta contra a flexibilização das leis trabalhistas e na melhoria salarial dos comerciários, acaba se manifestando de maneira positiva em algumas ações contra o descumprimento da convenção coletiva de trabalho e nos serviços prestados pelo sindicato aos comerciários como os de assessoria jurídica e saúde do trabalho.

Acerca do departamento de saúde do trabalho do Sindicato dos Comerciários de São Paulo que tivemos contato durante a pesquisa destaca-se a realização de encaminhamentos de trabalhadores para o Centro de Referência em Saúde do Trabalho – CERST e para o Hospital das Clínicas – HC. Merecem serem citados também os serviços de orientação e preenchimento de formulários

³⁰ Segundo Estatuto do Sindicato dos Comerciários de São Paulo Artigo 1º são representados pelo sindicato os empregados do comércio nos seguintes segmentos “01 – de Alcool e Bebidas em Geral; 02 – de Bijuterias; 03 – de Frutas; 04 – Varejista de Gêneros Alimentícios; 05 – Atacadista de Gêneros Alimentícios; - 06 – de Louças, Tintas e Ferragens; - 07 – de Maquinismos em Geral; - 08 – de Materiais de Construção; - 09 – de Produtos Químicos para Indústria e Lavoura; - 10 – de Tecidos, Vestuário e Armarinhos; - 11 – de Vidro Plano, Cristais e Espelhos; - 12 – de Carnes Frescas; - 13 – de Carvão Vegetal, Lenha; - 14 – de Feiras Livres; - 15 – de Maquinismos, Ferragens, Tintas, Louças e Vidros; - 16 – de Material de Escritório, Papelaria em Geral; - 17 – de Materiais Ópticos, Fotográficos e Cinematográficos; - 18 – nos Mercados na base territorial; - 19 – de Peças e Acessórios para Veículos; - 20 – no Comércio Ambulantes; - 21 – de Material Médico-Hospitalar Científico; - 22 – de Material Informático, Acessórios e Periféricos; - 23 – de Calçados; - 24 – de Veículos; - 25 – em Empresas Locadoras de Filmes em Vídeo Cassete e DVDs; - 26 – de Livros; - 27 – de Produtos Farmacêuticos; - 28 – de Artes Fotográficas; - 29 – de Papel e Papelão; - 30 – de Sacaria em Geral; - 31 – de Couros e Peles; - 32 – de Materiais Elétricos e de Aparelhos Eletrodomésticos; - 33 – de Materiais Eletroeletrônico, Áudio e Vídeo; - 34 – de Pneumáticos; - 35 – das Concessionárias, Distribuidores e Revendas de Veículos Novos e Usados [...]”, dentre outros, locais em que se realiza comércio.

necessários para a realização de afastamento por causa de problemas relacionados a saúde do trabalho.

Geralmente as pessoas estão doentes, aí elas já passaram no médico que já encaminharam elas para afastamento então o que elas precisam é de documentação. Chega na empresa a empresa não quer fornecer orientação para fazer o afastamento. O que eles não conhecem eles procuram o sindicato para preencher o CAT. Esse aí (CAT - Comunicado de Acidente de Trabalho) é um formulário das pessoas que se afastam por acidente e a maioria das empresas não fornecem porque quem se afasta por acidente depois que volta para empresa tem estabilidade de um ano. Que empresa quer um funcionário com estabilidade um ano dentro da empresa? (Atendente do departamento de saúde do trabalho do Sindicato dos Comerciantes de São Paulo)

Conforme depoimento anterior parte dos trabalhadores que procuram o sindicato possuem desconhecimento acerca do funcionamento do afastamento. A procura pelo sindicato se mostra como uma alternativa para o trabalhador conhecer seus direitos e para poder usufruí-los. Essa procura pelo sindicato indica um passo tímido, porém, necessário, no reconhecimento da importância dessa entidade.

A atuação do sindicato também é importante quanto às denúncias contra o descumprimento dos acordos e convenções coletivas de trabalho. Essa ação é observada tanto em relação aos pequenos estabelecimentos supermercadistas quanto aos grandes. Nota-se a realização de ação judicial, organização de paralisações e protestos.

Recentemente o sindicato organizou uma ação contra a rede supermercadista Carrefour que descumpra a convenção coletiva de trabalho no que tange ao funcionamento do banco de horas.

Em 16 de novembro, representantes do Carrefour estiveram na sede do Sindicato para responder às denúncias dos comerciantes contra a empresa. Sobre a existência do Sistema Planexa (horários incertos para jornada de trabalho), a empresa se comprometeu a dar resposta na primeira semana de dezembro. Sobre a obrigatoriedade da hora extra, a empresa se comprometeu a contratar, em dezembro, 600 empregados em toda rede; e que vai apresentar lista de novos funcionários ao Sindicato (VOZ COMERCIAL. EDIÇÃO EXTRA. Nov. 2009, p.3)

Outra denúncia de irregularidade que merece destaque é a que ocorreu contra o Wal-Mart. A rede foi obrigada a pagar multa de R\$ 215,00 para cada um dos 2.209 funcionários que trabalharam no feriado de 1º de maio de 2005.

Na Justiça, a principal arma do Sindicato é a chamada ação de cumprimento. Foi uma dessas ações que garantiu aos trabalhadores do Wal-Mart receberem duas multas, por descumprir normas previstas em nosso acordo coletivo sobre o trabalho do comerciário no 1º de Maio - Dia do Trabalhador (VOZ COMERCÍARIA – ESPECIAL SUPERMERCADOS. Mar. 2010, p. 3).

Destaca-se também a paralisação no Pão de Açúcar *Delivery* no bairro da Casa Verde em São Paulo contra a jornada excessiva de trabalho. “O Sindicato apurou: jornada diária superior a 10 horas na loja; banco de horas irregular, sem direito a folgas; más condições de trabalho, com ventilação precária e faltando até bebedouro”. O GPA comprometeu-se a não descontar horas paradas e apurar reclamações até 19 de março de 2010 (VOZ COMERCÍARIA – ESPECIAL SUPERMERCADOS. Mar. 2010, p. 2).

As denúncias de irregularidades se referem a uma parte pequena das reclamações trabalhistas que atingem as grandes redes supermercadistas e também as pequenas. A ação do sindicato frente a essas reclamações reflete uma preocupação para coibir irregularidades e favorecer o cumprimento dos acordos e convenções coletivas de trabalho. Cabe destacar, entretanto, que essas ações embora salutaras, não indicam uma mobilização ampla dos trabalhadores por melhorias salariais e contra a flexibilização das Leis trabalhistas.

Como analisamos na cidade de São Paulo os reajustes dos trabalhadores do comércio são insatisfatórios. O índice de rotatividade altíssimo, cerca de 40%. A diferença de salário entre negros e não negros preocupantes. Soma-se a isso o fato dos comerciários trabalharem em média 48 horas semanais, o que supera as 44 horas semanais previstas na CLT (DIEESE, 2007).

No que tange especificamente aos trabalhadores do comércio supermercadista de São Paulo esses problemas persistem. Nota-se que embora cresça a contratação de trabalhadores com mais anos de escolaridade com o predomínio de trabalhadores com Ensino Médio completo, o problema dos baixos

salários e das diferenças salariais entre homens e mulheres persiste. Soma-se a esses fatores o aumento da exigência e disponibilidade dos trabalhadores para trabalharem nos domingos e feriados e para realizarem horas extras que serão computadas no banco de horas (DIEESE, 2010).

Deste modo, nota-se que o Sindicato dos Comerciários poucos avanços tem alcançado. Tal fato revela que a postura do sindicato deve ser mais enérgica, pois os problemas enfrentados por esses trabalhadores se avolumam. Procuraremos analisar isso com mais detalhes a partir de casos específicos dos trabalhadores das lojas CompreBem e Pão de Açúcar que residem na Zona Sul da cidade de São Paulo.

CAPÍTULO V - SÃO PAULO E OS TRABALHADORES DO COMPREBEM E PÃO DE AÇÚCAR

5.1 - São Paulo e seu crescimento

A fundação da cidade de São Paulo remonta 1554 quando foi construído o Colégio dos Jesuítas na colina localizada entre os rios Tamanduateí e Anhangabaú. A cidade de São Paulo desse período era marcada pelas construções de taipa e por um reduzido crescimento econômico³¹ e populacional.

O grande crescimento econômico da cidade de São Paulo remonta ao final do século XIX e está relacionado ao desenvolvimento da economia cafeeira que se concentrava no Estado de São Paulo. Este dinamismo resultante da economia cafeeira foi capaz de gerar até as primeiras décadas do século XX infra-estrutura, capital, mercado de consumo e empregos na cidade. Estes foram absorvidos, em grande parte por imigrantes europeus com destaque para os italianos que entraram em maior número. A concentração de infra-estrutura e capital na cidade, proveniente da economia cafeeira, foram a base para o desenvolvimento industrial da cidade (SCARLATO, 2003).

O crescimento de São Paulo tem continuidade com o desenvolvimento industrial brasileiro que ganha dinamismo após a crise de 1929 nos EUA. Nesse período caem as exportações brasileiras de produtos primários com destaque para o café. O país dependente das exportações agrícolas sofre profundamente os impactos da crise e passa a repensar seu modelo agro-exportador.

Como estratégia para contornar a crise e fortalecer a economia brasileira (dependente da exportação de produtos agrícolas) o governo estimula a diversificação da economia ao investir na estratégia de substituição de importações e ao priorizar o setor industrial. Essa estratégia proporcionou o desenvolvimento da indústria de base brasileira (siderurgia, petroquímica, energia

³¹ Segundo Scarlato (2003, p. 439) o baixo crescimento de São Paulo se relaciona a sua localização em uma “[...] região economicamente periférica durante o século XVII e o XVIII, quando o açúcar e o ouro levavam à consolidação de cidades de grande valor arquitetônico (Salvador, Ouro Preto), São Paulo era formada por inexpressivas casas de taipa. Suas igrejas e edifícios das instituições públicas foram marcados pela simplicidade”.

e transportes) criando condições para o avanço da industrialização no país. A cidade de São Paulo destaca-se nesse contexto por concentrar indústrias e um forte mercado consumidor em expansão (SCARLATO, 2003).

O dinamismo industrial que ganhou corpo com o desenvolvimento da indústria de base foi acelerado a partir do plano de Plano de Metas (1956) do governo JK. Esse plano favoreceu o desenvolvimento da indústria de bens de consumo duráveis e estimulou a importação de bens de capital. A metrópole paulista destaca-se nesse momento por concentrar forte crescimento industrial, populacional e urbano.

Em meio a esse processo na 2ª metade do século XX, a concentração de indústrias e o grande crescimento econômico da cidade de São Paulo fez com que a cidade passa-se a receber parte significativa dos fluxos migratórios. Milhares de pessoas se dirigem a São Paulo em busca de emprego e melhores condições de vida.

Nos anos de 1980 a cidade de São Paulo passa a sofrer uma redução de seu crescimento industrial. A crise da dívida externa e as altas taxas de inflação vivida pelo país somada as deseconomias urbanas, isto é os altos custos de terrenos, impostos, mão-de-obra, etc., aceleram a redução do crescimento industrial de São Paulo e o processo de desconcentração da indústria na cidade (SILVEIRA, 2004).

O processo de desconcentração industrial da cidade pode se dizer que tem início nos anos 1970, a partir das políticas de desconcentração industrial que atingem todo Estado de São Paulo, com vista a desconcentrar a indústria e estimular seu desenvolvimento em outras partes do país.

Atualmente continua na cidade de São Paulo o processo de desconcentração industrial decorrente das deseconomias urbanas e da “Guerra Fiscal” ³². Esse processo se manifesta na migração de plantas industriais para

³² A “Guerra Fiscal” ou de lugares expressa a disputa travada por municípios e Estados através de incentivos fiscais (redução e ou isenção de impostos), doação de terrenos, infra-estrutura etc. para atrair a instalação de novas fábricas. Segundo Santos & Silveira (2008, p.112-113) no discurso para atração de fábricas se fala muito da geração de empregos e pouco ou nada “[...] sobre a robotização do setor, a drenagem dos cofres públicos para o subsidio das atividades, a

outras cidades da região metropolitana, para o interior do Estado de São Paulo ou mesmo outros Estados do Brasil, acarretando perda de postos de trabalhos (FRANCESCONI, 2004).

Contudo, isso não significa perda da força industrial da cidade de São Paulo. As sedes de grandes empresas permanecem na cidade e ainda São Paulo concentra parte significativa da indústria do país. Entretanto, essa pujança industrial passa a conviver, desde os anos 1980, com o crescimento e a importância dos segmentos de serviços, financeiro e comercial (SILVEIRA, 2004).

A cidade de São Paulo possui hoje mais de 11 milhões de habitantes e é considerada uma cidade global cuja importância extrapola o território nacional. A cidade destaca-se por concentrar sedes de empresas, bancos, comércio, bolsa de valores, centros de pesquisa etc. Seu forte crescimento em todo século XX colocou o município de São Paulo, em 2008, em 1º lugar entre os cinco municípios com as maiores participações no PIB do país. A participação de São Paulo era de (11,8%), a do Rio de Janeiro (5,1%), a de Brasília (3,9%), a de Curitiba (1,4%) e a de Belo Horizonte (1,4%) (IBGE, 2011).

A força econômica da cidade no entanto não significa melhoria das condições de vida e trabalho de seus habitantes. Nota-se nas últimas décadas uma expansão significativa dos níveis de pobreza e violência e o crescimento das áreas da periferia da cidade. Esse processo de crescimento do entorno da cidade se relaciona ao aumento dos níveis de pobreza ocorrido principalmente durante as décadas de 1980 e 1990 (SEABRA, 2004).

5.2 – São Paulo e sua periferia

O crescimento populacional da periferia da cidade remonta a migração de nacionais que tem início nos anos 1920 e se intensifica a partir dos anos 1940. Período em que elevado número de migrantes, principalmente nordestinos,

monofuncionalidade dos portos e de outras infra-estruturas, os *royalties* e o aumento da dívida externa, a importação de peças e veículos completos”.

fugidos da pobreza e seca se dirigem para São Paulo em busca de trabalho e melhores condições vida (SEABRA, 2004).

Nesse processo a ocupação da periferia de São Paulo passou a ser marcado pelo parcelamento de áreas ainda rurais, de chácaras e sítios do entorno da cidade. Conforme Seabra (2004, p. 296), esse processo ocorreu e ainda ocorre através de “[...] empreendedores imobiliários que se puseram a produzir lotes e a vendê-los, mesmo com documentação muito precária [...]”.

Desse modo, nos anos 1940, a busca por moradia na periferia da cidade passa a se configurar em uma alternativa para as famílias de baixo rendimento. Com a concentração das moradias na periferia tem início um processo que atinge milhares de trabalhadores e se repete diariamente, o de deslocamento do entorno da cidade em direção ao trabalho concentrado nas áreas centrais (SEABRA, 2004).

O processo de crescimento do entorno da cidade ocorre a partir do espraiamento da mesma. Esse processo, impulsionado pela especulação imobiliária, é levado adiante em parte pelas grandes empresas com conivência ou mesmo pela impotência do próprio Estado. Este por último é responsável por dotar a cidade de infra-estrutura como vias de circulação, escolas, hospitais etc. Deste modo, a maioria das pessoas mais pobres da cidade são empurradas pela especulação imobiliária para a periferia, em busca de terrenos mais baratos. Por último, e sem planejamento prévio, o Estado se dirige a essas áreas por motivo da pressão demográfica para criar infra-estrutura (SANTOS, 2004).

Acerca do uso do termo periferia cabe lembrar que ele não está aqui sendo empregado simplesmente em termos de distância em relação às áreas centrais. A acessibilidade a bens/serviços como moradia, lazer, cultura, trabalho, educação, transporte etc., possibilita definir a periferia como uma área em que esse acesso não existe ou é precário. Dessa maneira, pode-se afirmar que a população que não possui acessibilidade a bens e serviços fundamentais à manutenção de suas necessidades materiais e imateriais encontram-se em uma condição periférica, mesmo vivendo em uma área central da cidade (SANTOS, 2004).

Em termos geográficos, a periferia não será definida pela distância física entre um pólo e as zonas tributárias, mas antes em termos de acessibilidade. Esta depende essencialmente da existência de vias e meios de transportes e da possibilidade efetiva de sua utilização pelos indivíduos, com o objetivo de satisfazer necessidades reais ou sentidas como tais. Mas a incapacidade de acesso aos bens e serviços, é em si mesma, um dado suficiente para repelir o indivíduo, e também a firma, a uma situação periférica (SANTOS, 2004, p. 290-291).

Partindo do pressuposto que acessibilidade contribui para definir a periferia, podemos afirmar que a metrópole paulistana possui pessoas de baixa renda vivendo em uma situação periférica tanto no centro quanto no entorno da cidade.

A respeito da acessibilidade efetiva da moradia na cidade, a análise da Tabela 9, permite notar a falta de moradia ao representar o déficit habitacional nas regiões que compõem a cidade. Esse déficit só pode ser sanado através da construção de novas moradias, pois os assentamentos citados encontram-se em áreas de risco ou necessitam ser removidos (PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO, 2011).

Tabela 9 – Déficit por substituição da moradia existente em assentamentos precários por região na cidade de São Paulo em 2009.

	Mananciais [A]	Norte [A]	Sul [A]	Sudeste [A]	Leste [A]	Centro [A]	Difuso [B]	Total
Favelas	9.958	18.603	31.107	28.165	16.578	6.261	0	109.672
Loteamento	5.847	1.492	40	0	4.065	0	0	11.444
Núcleo urbanizado	0	0	0	18	0	0	0	18
Cortiços						1.663	10.395	12.058
Conjuntos Habitacionais	0	0	0	99	0	0	0	99
Total:	15.805	20.095	30.147	28.282	20.643	7.924	10.395	133.291

“Fonte: [A]. Habisp, Fevereiro 2010, [B] Fundação Seade, julho 2009”. Tabela extraída do Plano Municipal de Habitação da cidade de São Paulo (2009-2024), p. 11. Versão para debate público.

Conforme Tabela 9, a cidade de São Paulo necessita de 133.291 mil novos domicílios para substituição dos domicílios precários, localizados tanto na periferia da cidade quanto na área central. Se somarmos esse déficit habitacional de 133.291, mais o déficit de coabitação familiar indesejada³³, que é de 94 mil domicílios teremos um déficit total de 227.291 mil domicílios para a cidade de São Paulo (PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO, 2011).

Observa-se que nas áreas centrais das grandes metrópoles, embora exista concentração de infra-estrutura e população com maior disponibilidade a bens e serviços de qualidade, há uma intensa degradação, com o aumento de problemas sociais e ambientais, como a falta de moradia, violência, poluição, etc. As áreas centrais degradadas concentram também uma população de baixa renda vivendo nas ruas, em cortiços, em prédios antigos com pouca ou sem manutenção (SANTOS, 2004).

Já a periferia da cidade, muito embora predomine áreas que concentram altos índices de pobreza, há igualmente áreas servidas por boa infra-estrutura em que residem pessoas com renda familiar elevada. Seus rendimentos possibilitam as mesmas um acesso a moradia regularizada e a bens e serviços de qualidade e garantem-lhes alta mobilidade pela cidade (SANTOS, 2004).

A formação de bairros de luxo em condomínios fechados que se constituem em verdadeiros enclaves na periferia da cidade e ou na proximidade do município de São Paulo, a exemplo de Alphaville, localizado no município de Barueri, indica este processo. Tal forma de ocupação que passou a abrigar a população de classe média alta que foge da violência e poluição dos grandes centros, começou a se consolidar nos anos 1960/1970, momento de ampliação das vias de circulação e do uso do automóvel (SEABRA, 2004).

Na periferia da cidade concentra-se também uma população em uma situação social periférica. A baixa renda familiar e as dificuldades para adquirir moradia favorecem o crescimento da ocupação de áreas de risco, como encostas,

³³ A coabitação familiar indesejada se refere às famílias que convivem juntas na mesma residência por falta de condições financeiras de adquirir ou alugar uma casa (PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO, 2011).

beira de córregos etc., em áreas pouco regulamentadas e com deficiências de arruamento, calçamento, saneamento, iluminação pública, organização do trânsito, etc. Ai predomina o fenômeno da auto-construção, em lotes irregulares criando em grande parte da periferia um cenário de casas com pouco ou nenhum acabamento (SEABRA, 2004).

Esse cenário pode ser observado no distrito do Grajaú, que apresenta diversos problemas sociais. Ele encontra-se no extremo sul da cidade e faz parte da área abrangida pela Subprefeitura da Capela do Socorro³⁴. No Grajaú destaca-se as habitações de auto-construção em que os moradores exercem uma pressão sobre o meio ambiente já que o distrito encontra-se em área de manancial (Foto 7).

Foto 7. Jardim Prainha. Distrito do Grajaú. São Paulo - SP.
Herodes Cavalcanti, 16 abr. 2011.

No Distrito do Grajaú reside a maior parte dos trabalhadores entrevistados para o desenvolvimento dessa pesquisa. Em 1996, esse distrito concentrava 272.684 habitantes, em 2008 esse número atingiu um total de 431.614 habitantes. A magnitude destes números o coloca como o distrito mais populoso e de maior

³⁴ A região da Subprefeitura da Capela do Socorro faz parte da Zona Sul do município de São Paulo. Entende-se por Zona Sul do município de São Paulo a região formada pelas subprefeituras da Capela do Socorro, Campo Limpo, Cidade Ademar, M Boi Mirim e Parelheiros (PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO, 2010).

ritmo de crescimento da Subprefeitura da Capela do Socorro. Concentra-se lá, provavelmente, o maior número de pessoas vivendo em favelas na cidade de São Paulo. Além disso, destaca-se que 50% dos chefes de família recebiam menos de 3 salários mínimos (PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO, 2010).

Mapa 3 - Distrito do Grajaú no município de São Paulo.

Organização: Herodes Cavalcanti.
Elaboração: Anderson Prado, 2011.

No Grajaú podemos observar a pressão demográfica sobre as áreas de mananciais e o drama das famílias que aí vivem a partir da ação das autoridades municipais no Parque Cocaia I, as margens da represa Billings. Em 2009 a prefeitura de São Paulo, por meio do Programa Mananciais, iniciou uma ação de despejo. As famílias que tiveram suas casas desapropriadas e destruídas receberam um cheque de R\$ 8.000,00. Outras famílias que permanecem na área

passaram resistir através de manifestações e por meio da associação de moradores às investidas das autoridades municipais (COCAIA I LUTA, 2011).

Essa ação das autoridades municipais acabou por desrespeitar o direito à moradia das famílias do Parque Cocaia I. Na ação de despejo o valor da indenização não possibilitava que esses moradores adquirissem outra moradia. Sem muitas alternativas, muitos dos moradores desapropriados que aceitaram a indenização acabaram retornando para terra natal, procuraram abrigo na casa de parentes, passaram a pagar aluguel, etc. Outras famílias no esforço de adquirir nova moradia, acabaram se dirigindo para outras áreas da periferia, muitas vezes mais longe do que a que estavam, pois essas apresentam possibilidade de acesso mais barato à moradia, muito embora, precário e pouco regulamentado (COCAIA I LUTA, 2011).

Os baixos salários dessas famílias, que nem sempre possuem um emprego formal, e as dificuldades/barreiras para acessar um financiamento habitacional explicam em parte esse processo que abrange também a falta de políticas habitacionais consistentes direcionadas às famílias de baixa renda. Segundo Seabra (2004, p. 274) “[...] o município de São Paulo tinha 1 % de sua população vivendo em favelas no início de 1970, e quase 20% no início dos anos 1990”.

5.3 – Trabalhadores do CompreBem e Pão de Açúcar

Com a finalidade de discutir as transformações do mundo do trabalho e mostrar a viabilidade da análise geográfica, avançaremos na discussão acerca das condições de vida e trabalho dos operadores de supermercado. A discussão tem por base entrevistas realizadas junto a trabalhadores e ex-trabalhadores das lojas do Pão de Açúcar e CompreBem que residem na região que abrange o distrito do Grajaú.

Acerca da origem dos trabalhadores entrevistados, nota-se que eles são descendentes de migrantes nacionais, ou são, migrantes provenientes da região

nordeste e do norte de Minas Gerais. Nota-se também que esses trabalhadores pertencem a estratos sociais de baixa renda familiar.

Na região da Subprefeitura da Capela do Socorro os trabalhadores entrevistados vivem em locais de infra-estrutura social e pública precária, como saúde, educação, segurança etc., se comparados aos das áreas centrais da cidade.

Os baixos rendimentos desses trabalhadores, aliados a localização de suas moradias no extremo sul da cidade acabam por colocá-los em uma condição periférica. Essa condição soma-se também à reduzida mobilidade desses trabalhadores pela cidade, o que acaba por repercutir na baixa acessibilidade a bens e serviços, dos quais pode-se citar atrativos culturais como teatro, cinemas e museus.

A distância entre o local de trabalho e sua residência impõe a esses trabalhadores uma rotina diária marcada pelo desgaste físico e mental. Os comentários a seguir de dois operadores de supermercados que trabalham, respectivamente, em um Pão de Açúcar localizado no distrito do Itaim e em um CompreBem localizado no distrito do Jabaquara, esclarece nossa afirmação.

Na verdade eu passo a integração e demoro mais ou menos umas duas horas para tá chegando no trabalho. Pra voltar é mais rápido, o ruim é que chego muito tarde, por volta da meia noite, quando não têm ninguém na rua (Operador de supermercado do Pão de Açúcar. Entrevista - 2)

É uma hora e meia da minha casa até o Jabaquara (Operador de supermercado do CompreBem. Entrevista - 4)

O tempo desses trabalhadores para o lazer, para o estudo e convívio com a família e amigos é escasso devido à elevada jornada de trabalho, em torno de 44 horas, distribuída ao longo da semana (segunda a segunda) com direito a uma folga semanal. Essa folga semanal é organizada segundo uma escala que dificilmente obedece a critérios escolhidos pelo trabalhador. O interesse da empresa prevalece e cabe aos trabalhadores adaptarem-se a ele.

A variação constante do horário dos trabalhadores dificulta os estudos e possivelmente outras atividades de vida pessoal e familiar.

A escala de trabalho a gente tem que olhar toda semana na frente de caixa com o fiscal de caixa, que é o coordenador, né. Todo dia passa um horário diferente a depender do fluxo e a folga também sempre vai ser num dia diferente. Por isso que fica difícil de estudar. Uma vez a folga fica na segunda outra na terça, uma semana a gente trabalha num horário a outra num outro. (Operador de supermercado do CompreBem. Entrevista - 4).

Não ai é eles. Geralmente a gente tem um dia de folga. Eu folgo ou no sábado ou no domingo. Quando eu trabalho no domingo ai eu folgo todo sábado (Operador de supermercado do Pão de Açúcar. Entrevista - 1).

Os operadores de supermercado do Pão de Açúcar e CompreBem possuem poucas oportunidades de subir de cargo nas lojas em que trabalham, conforme aponta os dois depoimentos a seguir.

É muito difícil e tem que correr muito atrás. Mas eu acho que depende de pessoa para pessoa. Se a pessoa se empenhar naquilo e dizer que é aquilo que ela quer ela consegue fácil. Difícil não é, os caras dão oportunidade e você pode crescer. Você pode virar gerente ir para central e lá há diversos cargos administrativos. Eu pretendo um dia ir para central e pegar um cargo administrativo, dessa forma, depois que eu terminar minha faculdade. Tem uma parte de Prosin [Programa de Seleção Interna] que eles dão oportunidade só pra funcionário. Eles abrem uma vaga lá na central, na Brigadeiro, por exemplo, ai eles fazem esse PROSIN que é um tipo de pré-seleção (Operador de supermercado do Pão de Açúcar. Entrevista - 1).

Não! Tem gente que tá há dez anos e faz a mesma coisa. A única coisa é que tem pessoas que vira fiscal (Operadora de supermercado do CompreBem. Entrevista - 3).

O operador de supermercado do Pão de Açúcar destacou que embora seja difícil, é possível ascensão profissional através do plano de carreira, Programa de Seleção Interna – PROSIN. A operadora de caixa do CompreBem destacou que é difícil subir de cargo. A falta de divulgação do PROSIN, a burocracia e o número limitado de vagas aumentam essa dificuldade.

Sobre o PROSIN, esse programa do GPA tem por objetivo investir nos profissionais que almejam ascender profissionalmente na empresa, inclusive os operadores de supermercados. Os critérios para seleção do programa são: ter um ano de empresa, atender os pré-requisitos do cargo requerido e a autorização da chefia para participar do processo seletivo (GPA, 2011).

O GPA mantém também um programa de bolsa de estudos. Esse custeia em média 50% da mensalidade. As dificuldades para acessá-lo e o número limitado de vagas, acaba por desestimular sua procura, como revela os depoimentos a seguir.

Na verdade é uma hierarquia, você tem o empacotador, o operador de caixa, você tem a fiscal de caixa, depois o líder de seção, por exemplo, da mercearia, líder do frio, líder da adega. Tem o gerente da loja e o gerente de um município. Através do gerente a gente tem um gerente regional, que toma conta da região. Então ele tem uma vaga que é distribuída pelo gerente até hierarquicamente chegar na pessoa de baixo, quem não quer passa pro outro. Assim é muito complicada, de 100% a possibilidade de você conseguir é 1%. Se você conseguir você é obrigado a ficar na faculdade quatro anos e tem que ser uma vaga compatível com a empresa, administração, ciências contábeis não pode ser turismo, advocacia. Então é um pouco complicado... difícil. E se você fazer isso você é obrigado a ficar mais dois anos na empresa (Operador de supermercado do Pão de Açúcar. Entrevista - 2).

Por que é pouco [financiamento estudantil], e eles dão pra quem tem mais tempo de empresa, é líder, então eu vou ficando lá por baixo até chegar minha vez (Operador de Supermercado Pão de Açúcar. Entrevista - 5).

Devido o número limitado de bolsas de estudos, os operadores de supermercado do GPA, quando podem e têm interesse, passam a custear seus estudos sem ajuda da empresa. Nesses casos geralmente a família contribui para a tarefa, como mostra o trecho a seguir:

Eu não recebo ajuda da empresa porque meu curso é pedagogia. Eu me arrumo como posso, com meu salário e ajuda da minha irmã (Operadora de supermercado do CompreBem. Entrevista - 3).

Muito embora sejam muitas as dificuldades no que tange a melhoria da formação profissional, as perspectivas de realizar cursos, fazer ou terminar a faculdade, são grandes entre operadores de supermercado. Segundo Operador de supermercado do CompreBem (Entrevistado - 2) seu objetivo: “É continuar estudando e fazer uma faculdade de administração. Eu já fiz um curso pelo Senac”.

Cabe destacar que muitos trabalhadores que apresentam dificuldades para ascenderem profissionalmente na empresa, tanto por mérito quanto por estudo,

passam a almejar outro trabalho que não seja em supermercado. Deste modo, o desligamento da empresa e a busca de um novo emprego é uma consequência desse processo.

Na verdade o Pão de Açúcar é uma loja muito grande um grupo que você tem bastante oportunidade, mas o que acontece quando você começa a trabalhar de segunda a segunda e você tem uma folga semanal, fica um pouco corrido, e isso acaba te deixando um pouco estressado. Então o que você faz é acabar querendo sair. Sendo ainda que o salário que o Pão de Açúcar te oferece é um “salário mínimo”, pouco entendeu (Operador de supermercado do Pão de Açúcar. Entrevista - 2).

Eu pensei que o Pão de Açúcar era um lugar que eu ia entrar lá e crescer. Com o tempo eu comecei a ver que tudo que eu via lá não era da maneira que eu pensava... aí que eu pensei que a melhor coisa que tinha de fazer é sair dessa área e fazer um curso, por conta própria (Operador de Supermercado do Pão de Açúcar. Entrevista - 5).

As falas anteriores mostraram as dificuldades para subir de cargo na empresa. Essas dificuldades indicam que o discurso de oportunidade de ascensão profissional dentro da empresa, conferido pelo GPA, condiz muito pouco com a realidade vivida por esses trabalhadores.

Tal dado, ajuda a entender a estratégia de profissionalização dos quadros de funcionários do GPA que teve início a partir da reestruturação comercial do grupo no final dos anos 1980.

Uma das medidas da reestruturação comercial do GPA é a crescente profissionalização de seu quadro de funcionários. Verifica-se assim a estratégia de demissão de trabalhadores pouco qualificados e a contratação de trabalhadores mais qualificados. Conforme afirma Diniz (1998, p. 163) a “[...] profissionalização, requerida pelos novos tempos, significou dispensar quadros formados na casa e substituí-los por gente de fora”.

O programa de *trainee* do GPA se relaciona com essa estratégia, este tem por objetivo solucionar o problema de mão de obra com falta de qualificação e experiência no segmento supermercadista. O programa tem duração de 18 meses e foca o desenvolvimento profissional dos *trainees* (GPA, 2011).

Para concorrer ao processo seletivo do programa *trainee* é necessário preencher uma série de requisitos. O candidato deve ser recém formado, ter inglês

fluente, possuir amplo conhecimento de informática e disponibilidade para mobilidade no território nacional. Desse modo o GPA pretende selecionar profissionais para assumir posições de liderança, por exemplo, na gerência de lojas do grupo (GPA, 2011).

Em relação ao programa *trainee* poucos funcionários que atuam como operadores de supermercado possuem a qualificação exigida para concorrer ao processo seletivo.

Agora mesmo em setembro abriu o processo seletivo. Eu pretendo terminar a faculdade e fortalecer o meu inglês para tentar. [...] É concorrido sim! Nossa, você pode imaginar que a galera cabeça que está lá, estuda e trabalha, são pessoas que estudaram em uma GV, numa Mackenzie. Sabe, são caras fortes. Só que se você tem uma base prática, você tem 90% mais de chance em cima do cara, que só sabe o que é teórico. Só que se não pode chegar lá de qualquer jeito, tem que se educar (Assistente Administrativo do Pão de Açúcar).

O depoimento anterior do Assistente Administrativo que atua há oito anos no GPA e pretende concorrer ao processo seletivo denota que o acesso ao Programa de *trainee* é complicado devido ao nível de exigências e a alta concorrência.

5.4 – Intensificação e degradação do trabalho no CompreBem e Pão de Açúcar

Diversos são os cargos específicos que compõem o quadro de funcionários de um supermercado do GPA. Há os trabalhadores contratados pelo próprio supermercado, podemos citar: operadores de supermercado, açougueiro, cartazista, confeitiro, fiscal de caixa, padeiro e gerentes de loja. Há os trabalhadores terceirizados: seguranças, faxineiras, promotores,³⁵ entre outros.

Tendo em vista a diversidade de cargos e o objetivo deste trabalho, nos deteremos na análise do cargo de operador de supermercado *full-time*, que atua

³⁵ Os promotores de venda são funcionários de empresas fornecedoras de produtos. Eles atuam no supermercado realizando organização, reposição e promoção de produtos.

em tempo integral e na análise do cargo de operador de supermercado *part-time*, que atua em tempo parcial.

No cargo de operador de supermercado *full-time* a jornada de trabalho é de 44 horas semanais. No cargo de operador de supermercado *part-time* é de até 25 horas semanais. Os cargos de operadores se caracterizam por serem operacionais.

Os cargos operacionais são aqueles em que o processo seletivo não exige uma formação anterior, por exemplo, técnica ou universitária. No caso do processo seletivo para operadores de supermercados, o GPA exige como pré-requisito o ensino médio completo. Nesse processo de seleção o grupo dispensa a necessidade de experiência anterior e prefere trabalhadores que residam próximos às lojas.

Os trabalhadores são selecionados por uma prova que engloba conhecimentos básicos de língua portuguesa, matemática e conhecimentos gerais. Após a contratação o trabalhador recebe orientações acerca do funcionamento de um supermercado e é encaminhado para o local de trabalho. A partir desse momento o trabalhador passa a exercer seu cargo com auxílio de outros operadores a partir da supervisão de um encarregado. Esse processo seletivo simplificado que dispensa, por exemplo, experiência anterior e dinâmicas de grupo pode ser observado no depoimento a seguir.

É ... uma amiga viu a placa lá [no supermercado CompreBem] que estava precisando, e me ligou. Eu vim aqui, vi a placa ... e eles me deram o endereço do Extra da João Dias. Fui lá fiz a prova e já comecei a trabalhar (Operadora de supermercado do CompreBem. Entrevista - 6).

Os cargos de operadores de supermercado concentram o maior número de funcionários do GPA. Os ocupantes desses cargos são responsáveis pela execução de diversas tarefas.

Cabe lembrar que há uma hierarquia nos cargos operadores de supermercado. Ver Quadro 3. Esse quadro representa as diferentes faixas de operadores de supermercado. Sendo que as duas primeiras faixas se referem a contratação inicial de trabalhadores sem a exigência de experiência anterior.

Faixa	Operador de supermercado	Principais tarefas
1	Operador de supermercado <i>part-time</i>	Repositor Caixa Aux. de perecíveis Aux. Administrativo Conferente
2	Operador de supermercado	Repositor Caixa Aux. de perecíveis Aux. Administrativo, Conferente
3	Operador de supermercado pleno	Líder de seção
4	<i>Trainee</i> , operador líder	Encarregado Líder de seção
5	Operador de supermercado líder	Encarregado Líder de seção

Quadro 3 – GPA, faixas de operadores de supermercado.
Fonte: entrevistas e informações disponíveis no site do GPA, 2011.
Organização: Herodes Cavalcanti

Conforme Quadro 3 verifica-se que a marca principal dos cargos de operadores de supermercado é a flexibilidade/polivalência. Nos contratos de trabalho desses cargos, que tivemos acesso durante a pesquisa de campo, (2010/2011), notamos que não há delimitação das tarefas/funções que serão exercidas pelo trabalhador. O trecho a seguir indica algumas características desse contrato:

Essa estratégia do supermercado de registrar o trabalhador em função genérica autoriza o trabalhador exercer tarefas diferentes sem se configurar desvio de função. Isso é irregular e ao mesmo tempo não, pois se você assinou o contrato que falava que você poderia fazer diversas coisas você não pode reclamar depois (Representante do Sindicato dos Comerciantes de São Paulo do departamento Jurídico).

Nota-se que o cargo de operador de supermercado se configura em uma estratégia eficiente para burlar o desvio de função e contribuir para flexibilidade do trabalho. Dessa maneira, intensifica-se o trabalho ao exigir que o trabalhador exerça um maior número de atividades no supermercado sem que ocorra alteração em seu salário. O cargo também amplia a possibilidade de rotatividade

do trabalhador por diversos setores da loja. Essa prática se acelera nos momentos de alta de serviços e falta de funcionários, por motivos de faltas, licenças, férias etc. As seguintes falas de trabalhadores registrados como operadores de supermercados indicam essa situação:

A principal tarefa é registrar mercadoria no caixa. Mas quando há pouco movimento na loja nós também organizamos o estoque, arrumamos as prateleiras e limpamos o caixa e pegamos carrinhos fora da loja, no caso dos homens (Operador de supermercado do CompreBem. Entrevista - 4).

Lá dentro. É ... eu faço recebimento de mercadorias. A gente mexe com a parte de automação nos jogamos a nota no sistema e depois fazemos o recebimento (Operador de supermercado Pão de Açúcar. Entrevista - 1).

Operadora de caixa e às vezes a gente faz devolução [de produtos nas prateleiras] (Operadora de supermercado CompreBem. Entrevista - 6).

Na verdade nesse um ano e meio, eu fiquei como operador de caixa, mais eu aprendi um pouco mais de coisas diferentes que o Pão de Açúcar dá oportunidade de você está aprendendo. Eu aprendi ser um pouco de fiscal de caixa. Como ser esse líder, essa pessoa diferente, e que dá atendimento diferente, por exemplo, anulado e cobertura. Às vezes, o operador acende a luz lá no caixa, e a gente vai lá e faz o atendimento, e tira as dúvidas (Operador de supermercado Pão de Açúcar. Entrevista - 2).

Até meados dos anos 1990 os trabalhadores possuíam delimitação maior das tarefas que eram exercidas. Os trabalhadores eram registrados como caixa, repositor, atendente, auxiliar de padaria, auxiliar de açougue, remarcador de preços, etc. A partir da reestruturação comercial iniciada no final dos anos 1980 e intensificada nos anos 1990 cresce no GPA a utilização de cargos flexíveis, a exemplo do cargo de operador de supermercado, com o qual ocorre uma maior desespecialização profissional. Amplia-se nesse contexto também a intensificação do trabalho e com isso a extração da mais-valia, sob a forma absoluta e relativa.

Utilizando Marx (1988) como referência na análise das formas de extração da mais valia (lucro) pelos capitalistas, destaca-se duas formas. A mais valia absoluta, que ocorre a partir do prolongamento da jornada de trabalho, e a mais

valia relativa, que ocorre a partir do aprimoramento técnico e aperfeiçoamento das formas de gestão do trabalho³⁶.

No que tange a extração da mais valia absoluta por meio do prolongamento da jornada de trabalho, muito embora essa forma seja judicialmente limitada a oito horas diárias no Brasil, não podemos afirmar que ela não ocorra. A pressão por resultados e cumprimento de metas leva os trabalhadores a estenderem sua jornada acima do estabelecido por Lei. Como observamos nos depoimentos dos trabalhadores das lojas Pão de Açúcar e CompreBem e quando tratamos do trabalho aos domingos, feriados e banco de horas no Capítulo IV.

No que diz respeito ao aperfeiçoamento das formas de gestão para extração da mais valia relativa destaca-se a preocupação em reduzir as porosidades do trabalho, ou seja, o tempo de trabalho improdutivo. Com isso intensifica-se o trabalho sem necessidade de prolongar sua jornada (DAL ROSSO, 2008).

Segundo Dal Rosso (2008), a intensificação do trabalho a partir da extração da mais valia relativa é uma tendência dentro do paradigma de produção toyotista. Essa intensificação ocorre a partir de uma gestão do trabalho marcada pela busca de resultados. Em decorrência desse processo, observa-se um aumento da intensificação do trabalho tanto físico, mental, como emocional.

A análise do Gráfico 3 permite constatar no GPA, uma redução do número de funcionários para cada 100 m². Em 1994, esse número era de 7,8 funcionários para cada 100 m², em 2005, esse número passou para 5,0 funcionários para cada 100 m², mantendo-se desde então estável.

³⁶ Para produzir mais em menos tempo Marx (1988, p. 239) afirma ser necessário [...] revolucionar as condições técnicas e sociais do processo de trabalho, portanto o próprio modo de produção, a fim de aumentar a força produtiva do trabalho, mediante o aumento da força produtiva do trabalho reduzir o valor da força de trabalho, e assim encurtar parte da jornada de trabalho necessária para a reprodução deste valor”

Gráfico 3 – GPA, evolução do número de funcionários para cada 100 m² de 1994 a 2010.

Fonte: Revista SuperHiper. Ranking Abras de 1994 a 2010.

Organização: Herodes Cavalcanti

A redução do número de funcionários para cada 100 m² relaciona-se a terceirização e a intensificação do trabalho. Há redução de tempo improdutivo, ou seja, compressão do tempo de trabalho que pode ser verificada nos cargos de operadores de supermercados.

Os operadores de supermercado executam um grande número de tarefas, muitas vezes, ao mesmo tempo. Eles também são remanejados constantemente de setor, dessa forma, amplia-se a fluidez do trabalhador pelo supermercado o que implica em um aumento da responsabilidade por m², já que um menor número de trabalhadores é necessário para garantir o funcionamento do supermercado.

A redução do número de funcionários para cada 100 m² acompanha a evolução do faturamento por m² ao longo do período analisado, conforme aponta o Gráfico 4. Em 1994 o faturamento do grupo para cada 100 m² era de R\$ 8.771, em 2009 ele foi de R\$ 15.031 e em 2010 caiu para R\$ 12.858. Cabe destacar que o processo de absorção da rede Ponto Frio e das Casas Bahia, ambos em 2009, explicam em parte essa redução. Tais dados entretanto não excluem uma tendência de alta do faturamento por m².

Gráfico 4 – GPA, evolução do faturamento por m² em R\$ de 1994 a 2010.

Fonte: Revista SuperHiper. Ranking Abras de 1994 a 2010.

Organização: Herodes Cavalcanti

O aumento do faturamento por m² reforça o argumento de que o grupo tornou-se mais eficiente. Essa eficiência aparece tanto na redução do número de funcionários para cada 100 m² quanto no aumento do faturamento por funcionário (Gráfico 5). O aumento da eficiência do GPA deve-se a crescente automação comercial e as mudanças na gestão do trabalho. Deste último ponto destaca-se a adoção de cargos flexíveis/polivalente a exemplo dos operadores de supermercado.

Gráfico 5 – GPA, evolução do faturamento por funcionário em (R\$) de 1994 a 2010.

Fonte: Revista SuperHiper. Ranking Abras de 1994 a 2010.

Organização: Herodes Cavalcanti

O aumento do faturamento por funcionário e a redução do número de funcionários para cada 100 m² não repercutem necessariamente em aumento dos rendimentos dos trabalhadores. Nas lojas do GPA, os trabalhadores registrados como operador de supermercado no ano de 2010 recebiam em média R\$ 590,00 por mês. Esses trabalhadores também recebiam os seguintes benefícios: vale transporte, assistência médica e assistência odontológica mediante um percentual de desconto em folha de pagamento.

Destaca-se também o uso do cartão Multichecke. Trata-se de um cartão de crédito oferecido pelo GPA com saldo de R\$ 150,00 que pode ser utilizado em qualquer supermercado do grupo. O limite gasto do cartão é descontado integralmente na folha de pagamento do trabalhador.

Na verdade o salário com 8 horas trabalhadas chegou a R\$ 590,00. Na verdade o Grupo Pão de Açúcar oferece ao funcionário um cartão chamado Multichecke. E... esse cartão multichecke é como se fosse um crédito pra o funcionário, exemplo esse cartão tem um saldo disponível de R\$ 150,00. Então eu posso ir em qualquer loja do Grupo Pão de Açúcar comprar o produto que eu quiser até esse valor e quando chegar no dia do meu pagamento, no meu holerite vai estar aparecendo lá menos R\$ 150,00. É um valor que eu gasto e quando eu recebo ele é descontado.

Então pelo Pão de Açúcar eu também recebo o convênio da Intermédica, que é bom de usar e o convênio da Interodonto que vale a pena também, é quando eu fui lá tava meio cheio, lotado mas é bom.

O Pão de Açúcar na verdade tem um refeitório dentro da empresa. Então é assim esse refeitório tem o almoço 2h00 horas da tarde e tem a janta 10h00 da noite. Então se eu trabalhar na parte da manhã, suponhamos 9h00 e sai às 4h00 da tarde então eu posso tá almoçando nesse período de tempo (Operador de supermercado do Pão de Açúcar. Entrevista 2).

Cabe notar que a palavra “benefício” carrega intencionalidade que encobre o dado de que os benefícios são parte do salário dos trabalhadores. Essa lógica se aplica tanto aos convênios médicos, odontológicos, refeição e vales transporte como para os benefícios denominados encargos sociais: férias, 13º salário, FGTS etc. Estes compõem parte dos rendimentos dos trabalhadores e, portanto, reduzi-los ou eliminá-los, conforme o interesse patronal por meio de políticas de flexibilização das leis trabalhistas, significa reduzir os rendimentos dos trabalhadores e consequentemente ampliar seu empobrecimento.

O operador de supermercado *part-time* do GPA, recebe em torno R\$ 213,84 bruto por 90 horas de trabalho mensais. Esse funcionário não recebe outros benefícios como, por exemplo: vale-transporte, almoço, assistência médica e assistência odontológica ou direito a fazer hora extra remunerada. Na loja o *part-time* figura na condição de ajudante, porém exerce as mais variadas funções existentes na loja como um funcionário comum, desde a frente de caixa até o depósito do mercado. O cargo de *part-time* é preenchido majoritariamente por trabalhadores jovens que estão ingressando no mercado de trabalho pela primeira vez.

Muitos trabalhadores começaram como operadores de supermercados *full-time* e outros ingressaram como operadores *part-time* e depois passaram para o cargo de operador de supermercado *full-time* como indicam os depoimentos a seguir:

Eu entrei como *part-time* e fiquei mais ou menos 2 meses (Operadora de supermercado do CompreBem. Entrevista - 3).

Comecei como *part-time* e fiquei mais ou menos 8 meses (Operador de supermercado do CompreBem. Entrevista - 4).

É, comecei como operador de supermercado (*full-time*) (Operador de supermercado Pão de Açúcar. Entrevista - 1).

O operador de supermercado *full-time*, hierarquicamente, está acima do trabalhador *part-time*, porém ele é mais um trabalhador multifuncional de constante fluidez pela loja. A flexibilidade exercida por esses trabalhadores é observada no remanejamento de funções que ocorrem na loja, conforme as necessidades do gerente. As características deste cargo possibilitam, como no caso do *part-time*, ampliar a venda de mercadorias, alavancar os padrões de competição do mercado e reduzir a burocracia e encargos trabalhistas.

A gerência, por meio de imposição de média de clientes que devem ser atendidos por caixa e ou por meio de pressão e ameaças, força uma intensificação do trabalho. Essa prática muito embora ocorra no GPA não faz parte da política oficial do grupo por se configurar em desrespeito as convenções trabalhistas. O

relato de um assistente administrativo que atua no Pão de Açúcar há oito anos indica essa prática na fase que exerceu função de gestor.

Eu era um gestor de pessoas. Infelizmente eu me sentia muito. Eu tinha um gerente que era um ótimo estrategista, que tinha uma visão de mercado excelente. Era um gestor, mais o ponto fraco dele era relação com o ser humano. Assim, ele rebaixava as pessoas, ele humilhava as pessoas. Descaracterizava toda aquela relação que deve ser positiva entre o patrão e o cara, pois ele humilhava e jogava o cara lá no chão. Então, infelizmente eu comecei absorver isso dele. Que era uma pessoa que eu tinha mais contato, ele era meu gerente, o meu gestor. Então as pessoas começaram a ter um certo receio de trabalhar comigo. [...] Eu quando trabalhava como gestor eu não estava preocupado com a qualidade de vida de meus funcionários. Eles saíam meia noite, uma hora da manhã. Quantas vezes eu não peguei o carro da empresa e fui levar as pessoas pra casa. As pessoas ganhavam R\$ 430,00, R\$ 550,00. Isso era vida, não era. As pessoas faziam isso porque não tinham oportunidade aí fora. Hoje em dia não desmerecendo a classe, se ganha R\$ 600,00 como um operador de telemarketing para ficar 6 horas na frente do computador, fazendo pedido e atendendo cliente. Sei que aguenta xingo, gente chata, mas o que você prefere: ficar num supermercado carregando coisa pesada e aguentando grosseria dos outros! Não (Assistente administrativo do Pão de Açúcar).

A fala anterior indica uma prática da gestão por resultados que acaba por favorecer a intensificação do trabalho. Dessa maneira, nos supermercados os gerentes, encarregados ou líderes são pressionados pela estrutura da companhia a buscarem um constante aumento de produtividade. Essa busca acaba levando os gestores a pressionarem seus funcionários. Esses, por consequência, acabam intensificando seu ritmo de trabalho e se sujeitando a uma situação de trabalho degradante marcada por um ritmo intenso, por humilhação e até mesmo por constrangimento como revelou a fala anterior.

A intensificação do trabalho está relacionada, como vimos, ao uso das novas tecnologias de automação comercial de frente de caixa: esteira eletrônica, código de barras, *scanner*, balança eletrônica etc. Estas tecnologias foram adotadas com a finalidade de aumentar a rapidez e eficiência do trabalho (SESSO FILHO, 2003).

Além dos trabalhadores preocuparem-se com o registro e cobrança de mercadorias, eles devem se preocupar com as práticas de bom atendimento. Eles

devem também ajudar o cliente a embalar as mercadorias e controlar a distribuição de “sacolinhas”. Estas devem ser distribuídas em pouco número para os clientes, com o objetivo de reduzir custos. O depoimento a seguir detalha a rotina de um operador de supermercado, que atua no caixa, em uma loja do Pão de Açúcar.

Nessa loja eu era operador de caixa. Como caixa eu fazia atendimento ao cliente. Eu perguntava se ele era *cliente mais*. Cliente mais é um cliente fidelidade do Pão de Açúcar, perguntava se ele queria a nota fiscal paulista que é do governo e depois começava a passar no *scanner* os produtos do cliente. E depois começa a empacotar. Perguntava para ele se faltou algum produto. Aí você faz é um *feedback* que você pode estar anotando. Se ele aceitar, você fala se o produto já chegou ou então que não ou mesmo que não estamos trabalhando mais com esse produto (Operador de supermercado Pão de Açúcar. Entrevista - 2).

A intensificação do trabalho nos supermercados também pode ser observada nos novos serviços que os supermercados passaram a prestar tais como: pagamento de conta, recarga de celular, oferecimento de cartões de loja, etc. Esses serviços são oferecidos em grande parte pelos próprios caixas que devem também observar as práticas de bom atendimento ao cliente.

Destacam-se também os dias de “saldão”, “ofertas relâmpago”, datas festivas, por exemplo, dia das mães, páscoa, natal, dia das crianças, etc. Nesses dias o fluxo de clientes na loja é maior, assim como a pressão sobre os operadores.

O *stress* no trabalho e os problemas relativos a Lesões por Esforço Repetitivo e de Doença Osteomuscular Relacionada ao Trabalho (LER e DORT) estão presentes nas reclamações desses trabalhadores. Esses se queixam de dores e se irritam facilmente ao ouvir clientes reclamando por falta de “sacolinhas” ou mesmo por um atendimento mais rápido. A irritação deve-se à própria incapacidade do trabalhador de dar uma resposta à intensificação do trabalho.

Eu senti muita dor no braço, no punho e nos ombros, porque a gente fica fazendo o dia inteiro o mesmo movimento (Operador de supermercado do CompreBem. Entrevista - 4).

Esse mesmo trabalhador quando indagado se ele procurou o médico para solucionar seu problema, afirmou que: “Como o médico era da empresa ele falou que não era nada”. Nota-se que sentir dor e *stress* está presente no cotidiano desses trabalhadores e que nem sempre o problema é diagnosticado e tratado no início.

Então, comigo isso [sentir dor] não aconteceu, mas eu já vi que isso aconteceu com algumas pessoas da empresa.

Stress sim, o fato de você ter que trabalhar com cliente, você tem que ter muita paciência. E, às vezes você ouve coisas que não quer levar pra casa. Se você discutir com o cliente você vai levar uma reclamação e se você levar a discussão para o líder ele vai dar razão para o cliente. Porque é assim, o Pão de Açúcar é um lugar de cliente feliz, então você tem que fazer de tudo para o cliente não sair triste de lá. Ele pode ter brigado com a mulher em casa, ele vai entrar triste e tem que sair feliz. É difícil essa situação (Operador de supermercado do Pão de Açúcar. Entrevista - 2).

Eu só senti um pouco [dor] nas costas, mas depois passa. *Stress* bastante. Devido à fila grande. A gente se sente pressionado ao ver um monte de gente esperando (Operador de Supermercado Pão de Açúcar. Entrevista - 5).

Os problemas apontados dos trabalhadores do GPA relativos a LER/DORT são frequentes também em outros supermercados da cidade como aponta estudo do Sindicato dos Comerciantes de São Paulo (2006, p.12).

O estudo ergonômico conduzido por Diniz e Ferreira Jr. (1994, 1998) em dez mercados de diferentes portes na cidade de SP evidenciou: a prevalência de sintomas músculo-esqueléticos: os operadores em sua maioria referiram dor ou fadiga em pelo menos uma região corporal durante a última semana de trabalho; e como fatores contribuintes: a inadequação do dimensionamento dos *checkouts* (caixas de supermercado), posturas desfavoráveis, ausência de pausas entre outros. Embora tenha mudado o conteúdo de trabalho, ao longo desses anos, por desenvolvimento tecnológico e por condições de mercado, muitas das condições descritas continuam a ser encontradas nas situações de trabalho ainda hoje.

A situação de intensificação do trabalho dos supermercados aliada ao dimensionamento inadequado dos caixas de supermercado, posturas desfavoráveis, reduzido tempo de pausas e treinamento adequado favorecem o *stress* e o aparecimento das LER/DOT, mesmo havendo uma legislação que visa coibir e corrigir situações ergonômicas inadequadas, a exemplo da Norma Regulamentadora 17 (NR 17).

A NR 17 versa sobre o trabalho em caixas de supermercado e sobre os operadores de caixa. Criada a partir de uma comissão técnica tripartite em 2007, essa norma oferece parâmetros para o bom funcionamento dos seguintes pontos: organização dos postos de trabalho, manipulação de mercadorias, organização do trabalho, aspectos psicossociais do trabalho e informação e formação dos trabalhadores.

Em nossa pesquisa com operadores de supermercado notamos que pontos significativos da NR 17 não são observados durante o trabalho nos caixas de supermercado. Notamos, por exemplo, que o empregador não procura adotar medidas que evitem que a atividade de ensacamento de mercadorias se incorpore ao ciclo de trabalho habitual dos operadores de supermercado, como prevê a NR 17, através da adoção de pelo menos um empacotador a cada três caixas, com objetivo de reduzir o esforço na atividade de ensacamento.

É muito difícil ter um empacotador no caixa, a gente tem que se virar como pode (Operadora de supermercado CompreBem. Entrevista – 6).

No que tange a organização do trabalho verificamos que nem sempre os supermercados procuram manter um equilíbrio entre o número de caixas abertos, o número de operadores de supermercados e o fluxo de clientes. Desse modo a pressão observada nas filas devido o reduzido número de caixas acaba por impor ao trabalhador do caixa uma maior sobrecarga de trabalho. O depoimentos citados nas páginas 132-133 que trataram dos casos de *stress* e das LER e DORT indicam essa situação, assim como o depoimento a seguir que aborda a variação da escala de trabalho.

Então ela sofre sim (variação da escala de trabalho). A empresa as vezes tem pouco funcionário. Por que ela acha assim, se ela tem dez funcionários e se eles estão dando conta do serviço, e um é mandado embora ou pede as contas, e os nove estão dando conta do serviço, ela não contrata mais um. Então as vezes é necessário ter mais um funcionário e completar esses dez para o trabalho ficar excelente. Então, assim o que acontece, a empresa acaba mexendo nesse controle de escala e se faltar algum funcionário você acaba trabalhando a mais (Operador de supermercado Pão de Açúcar. Entrevista - 2).

No que tange ao item 4.3 da NR - 17 que trata da organização do trabalho e visa proibir “[...] para efeitos de remuneração ou premiação de qualquer espécie, sistema de avaliação do desempenho com base no número de mercadorias ou compras por operador” notamos que isso não ocorre de forma explícita mas de forma sutil. No dia-a-dia de trabalho dos operadores de caixa a gerência cobra por resultados e agilidade no trabalho indicando pressão por resultados.

As características das relações de trabalho das loja CompreBem e Pão de Açúcar analisadas até o momento revelam uma gestão preocupada com resultados. Essa política se manifesta na intensificação do ritmo de trabalho (qualitativo e quantitativo) presente na maior atribuição de tarefas ao trabalhador e no aumento da velocidade do atendimento ao cliente. Esse processo que aumenta a eficiência operacional do supermercado acarreta crescente precarização das condições de trabalho.

Considerações finais

As transformações do capitalismo nos anos 1970 proporcionaram a transição de um sistema de produção de característica fordista, marcado pela produção em série e estandardizada, para o sistema toyotista, caracterizado por formas de produção flexíveis com destaque para o crescimento das economias de escopo no âmbito das economias de escala.

Essas mudanças ganharam força na economia brasileira no início dos anos 1990 em um cenário marcado pela crescente abertura econômica, por altos índices de desemprego e pela hegemonia das ideias neoliberais. É nesse momento que ocorre a interiorização do paradigma de produção toyotista. Esse paradigma proporcionou o aumento da competitividade e produtividade, entretanto, favoreceu em larga medida o aumento do desemprego e a redução da força organizativa e combativa dos trabalhadores.

Parte dos sindicatos brasileiros que nos anos 1980 apresentavam um forte caráter combativo e classista nos anos 1990, passaram assumir uma postura de conciliação com vista a conter as investidas do capital: alterações nas leis trabalhistas, aumento de demissões, redução de salários etc. Essas mudanças atingiram com maior ou menor força todos os setores da economia.

No segmento supermercadista brasileiro essas transformações se intensificaram em meados dos anos 1990. Nesse período o segmento supermercadista enfrentou uma forte crise que foi marcada pelo aumento de falências e incorporação de lojas, principalmente por redes com participação de capital estrangeiro: Casino/Pão de Açúcar (francês/brasileiro), Carrefour (francês) e Wal-Mart (estadunidense) evidenciando uma forte desnacionalização desse segmento do comércio.

A crise no segmento supermercadista nos anos 1990 foi acompanhada por um processo amplo de reestruturação comercial. Essa reestruturação foi marcada pela crescente automação comercial que ocorreu a partir da implementação do código de barras, do *scanner*, da Transferência Eletrônica de Informações – EDI, etc. em um curto espaço de tempo. Esse avanço das Tecnologias da Informação -

TI nos supermercados proporcionou um melhor processamento e troca de informações entre lojas, depósitos e mesmo fornecedores.

A reestruturação comercial nos anos 1990 também foi acompanhada por mudanças na organização do trabalho. Cresce a flexibilização do trabalho a partir de novos procedimentos organizacionais de caráter toyotista. A utilização de contratos de trabalho que não delimitam as funções/tarefas dos trabalhadores e as mudanças nas leis que regulamentam o banco de horas, o trabalho em domingos e feriados contribuíram também para o aumento da flexibilidade do trabalho. Tal aumento foi acompanhado de uma intensificação do trabalho tanto físico quanto mental.

Conforme vimos o Grupo Pão de Açúcar - GPA, maior rede varejista da América Latina com faturamento em 2009 de R\$ 36,1 bilhões, um total de 1647 lojas e cerca de 144.914 mil funcionários, destaca-se nesse momento. Em meados dos anos 1990 com vista a sobreviver em um ambiente altamente competitivo e evitar uma possível falência o grupo intensifica sua reestruturação comercial ao investir na implementação de novas tecnologias, nas mudanças organizacionais e ao abrir seu capital.

Acerca da abertura do capital destaca-se a venda de 24% das ações do GPA para o grupo francês Casino em 1999. Esse processo é intensificado em 2005, quando o Casino passou a deter metade das ações do GPA e a dividir com esse a gestão dos seus negócios. A venda de ações possibilitou a injeção de capital no grupo, favorecendo seu processo de reestruturação e a expansão dos negócios. Essa ocorreu, em grande parte, através da incorporação de redes varejistas que se encontravam em crise nos anos 1990.

O GPA intensificou seu processo de automação comercial a partir da crescente interligação informacional das lojas com seus depósitos e principais fornecedores. O avanço tecnológico do grupo também pode ser visualizado nos “autocaixas” experimentais presente na loja do Pão de Açúcar do Shopping Iguatemi em São Paulo – SP que permitem a diminuição dos operadores de caixa.

No caso das mudanças que atingiram os trabalhadores do GPA favorecendo uma maior intensificação do trabalho, destacam-se: as leis que

regulamentam o banco de horas, o trabalho aos domingos e feriados e a implantação pelo grupo de contratos de trabalho marcados pela flexibilidade.

Em nossa análise verificamos que os trabalhadores entrevistados dos supermercados CompreBem e Pão de Açúcar, são pouco articulados. Eles não eram filiados ao sindicato e pouco ou nada conheciam do sindicato. Essa desarticulação acaba por abrir espaço para investida do capital como observado na crescente flexibilização dos contratos de trabalho, nas leis que regulamentam o banco de horas e o trabalho em domingos e feriados.

As Leis que legitimam essas transformações na cidade de São Paulo foram implementadas por meio de convenções coletivas de trabalho. Tal fato indica baixa resistência dos Sindicatos dos Comerciários de São Paulo frente essas mudanças que não agradam a maioria dos trabalhadores. Notou-se também que no dia-a-dia dos supermercados nem sempre são observados os direitos dos trabalhadores previstos nos acordos coletivos.

Como constatamos os trabalhadores não podem se recusar a trabalhar no feriado ou mesmo a fazer horas extras as quais são frequentemente incluídas no banco de horas, por receio de perda do emprego. O discurso da flexibilidade, que leva os trabalhadores a estarem sempre prontos a se dedicarem a empresa, mesmo que a contragosto, corrobora para intensificação do trabalho e para o desrespeito das regras das convenções coletivas de trabalho .

A implementação de contratos e cargos flexíveis como de operador de supermercado permitiu que não existisse delimitação das tarefas que serão executados pelos trabalhadores e favoreceu um novo arranjo dos trabalhadores pelos supermercados. Esse novo arranjo passou a ser marcado pela maior mobilidade e pela multifuncionalidade do trabalhador. Isso foi constatado nas entrevistas nos quais os trabalhadores do CompreBem e Pão de Açúcar exerciam funções de gestores, auxiliares administrativos, caixa, repositores, etc., sem que tivessem alterado seu registro na carteira profissional.

A maior flexibilização do trabalho, além de favorecer a intensificação do trabalho, cria um movimento de desespecialização profissional. O trabalhador, ao executar diversas tarefas, desde a frente de caixa ao depósito acaba sendo um

profissional geral que não detém um saber específico, uma profissão. Assim o saber do trabalhador é banalizado e ele pode ser facilmente substituído, como revela os altos índices de rotatividade dos supermercados.

O aumento de tarefas executadas pelos trabalhadores ocorreu em consonância à maior utilização de tecnologias da informação, que visam acelerar e agilizar processos nos supermercados. Nota-se, dessa maneira, que os trabalhadores ficaram sujeitos a um nível maior de pressão e exigências.

O aumento da pressão e exigências, que nem sempre é visível no aumento da jornada de trabalho, é vista na intensificação do esforço físico e mental diário desses trabalhadores, causado pela pressão por resultados impostos pelos gerentes, que exigem maior colaboração, esforço e dedicação dos funcionários. A redução de número de funcionários por caixa e a pressão exercida pelos próprios clientes que de maneira inconsciente cobram maior agilidade e rapidez na hora do atendimento (com vista a reduzir seu tempo de espera nas filas) também colabora para intensificação do trabalho que é geradora de *stress* e dores ocasionadas pelo esforço repetitivo.

A intensificação do trabalho inclui uma sutil política de recursos humanos que intitula os trabalhadores de colaboradores. Esses fazem parte da equipe ou do time da empresa. Essa política, que por um lado indica uma maior cooperação e flexibilidade no trabalho, por outro revela uma crescente inflexibilidade no trabalho.

Para a empresa a flexibilidade pode ser observada no aprimoramento técnico e nas mudanças organizacionais do trabalho que, no caso dos supermercados, favorecem a redução de custos e a ampliação da velocidade de realização (venda) das mercadorias. Com isso cresce o lucro e a força competitiva dos supermercados tão necessária para empresa sobreviver em um ambiente de economia internacionalizada.

Por sua vez, para o trabalhador, o aumento da flexibilidade significa, além da precarização e da intensificação do trabalho, crescente inflexibilidade, ou seja, aumento da rigidez e controle do trabalho. A inflexibilidade pode ser observada no raio de ação dos trabalhadores para execução de suas tarefas nos

supermercados. Como notamos essa ação é delimitada e controlada por procedimentos organizacionais externos e pré-estabelecidos pela política de recursos humanos do grupo.

A organização dos cargos, a atribuição de tarefas pela gerência nos supermercados, os baixos rendimentos desses trabalhadores e a elevada rotatividade do trabalho indicam que é ilusória a flexibilidade para o trabalhador.

Em síntese, a análise até o presente momento indicou que a expansão do GPA deu-se como consequência da reestruturação comercial. Essa possibilitou redução de custos e ampliação da velocidade do ciclo de compra e venda de mercadorias. Para os trabalhadores, observou-se no caso das lojas CompreBem e Pão de Açúcar, aumento nos níveis de intensificação e precarização do trabalho e o aprofundamento da falta de autonomia e perspectiva no trabalho.

Cabe destacar que os resultados desse trabalho representam uma parte do processo de automação comercial e intensificação do trabalho. Desse modo questões ficam em aberto para pesquisas futuras. Uma das questões diz respeito a abrangência dessas transformações em outras redes supermercadistas. Para isso torna-se necessário uma análise mais ampla da utilização de cargos flexíveis, como os de operador de supermercado. Com isso é possível explorar o aumento de tarefas e responsabilidade por funcionário, por m², e o consequente processo de intensificação e degradação do trabalho. Essa análise implica também em abordar as perspectivas desses trabalhadores e o desgaste que vem sofrendo os laços de organização e solidariedade desses trabalhadores.

Um outro ponto que merece destaque em pesquisas futuras refere-se ao processo de degradação do trabalho e sua relação com a aceleração do ciclo rotação do capital. Para isso torna-se necessário um conhecimento mais aprofundado a respeito do capital, mais especificamente do capital comercial nos dias de hoje.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAS. **Cinquenta Anos de Supermercados no Brasil**. Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS. São Paulo: Informe Comunicação, 2002.

ALMEIDA, João F; EID, Willian. **O supermercado nosso de cada dia**. APAS – Associação Paulista de Supermercados. São Paulo: Neovha Alemida, 2009.

ALVES, Gioavanni. **O novo e precário mundo do trabalho**. 2º ed. São Paulo: Boitempo: 2005.

_____. **Toyotismo e neocorporativismo no sindicalismo do século XXI**. Revista Outubro. São Paulo: 2000, nº 5, p. 47-58.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e centralidade do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1997.

_____. **A Rebeldia do Trabalho**. Campinas: Ensaio Editora Unicamp, 1988.

_____. **Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre afirmação e negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2004.

_____. Trabalho, reestruturação produtiva e algumas repercussões no sindicalismo brasileiro. In. **Neoliberalismo, Trabalho e Sindicatos**. São Paulo: Boitempo, 2002.

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense, 2010.

BASTOS, J. M. **O Comércio de múltiplas filiais no sul do Brasil**. Tese (doutorado em geografia). FFLCH/USP, São Paulo, 2002.

BENKO, Georges. **Economia espaço e globalização, na aurora do século XXI**. São Paulo: Hucitec, 1999.

BEYNON, Huw. O sindicalismo tem futuro no século XXI? In: Santana, Marco Aurélio e Ramalho José Ricardo (orgs.). **Além da Fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social**. São Paulo: Boitempo, 2003.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 1999.

BRASIL. Lei nº 9.601, de 21 de Janeiro de 1998. Dispõe sobre o contrato de trabalho por prazo determinado e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jan. 1998.

BRASIL. Lei nº 10.101, de 19 de Dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 dez. 2000.

CARVALHO, Alexey. **A utilização da tecnologia da informação em supermercados: proposta de um modelo de maturidade**. Dissertação (mestrado em tecnologia). Centro Estadual de Educação Paula Souza, São Paulo, 2006.

CHESNAIS, François. O Capital portador de juros: acumulação, internacionalização, efeitos econômicos e políticos In: _____. (org.) **A finança mundializada**. São Paulo, Boitempo: 2005.

COCAIA I LUTA. **Blog da comunidade do Parque Cocaia I**. Disponível em http://cocaialuta.zip.net/arch2009-11-29_2009-12-05.html. Acesso em 23 fev. 2011.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: UFRJ Revan, 1994.

COSTA, Pedro Henrique Ferreira. **As Novas Configurações do Capitalismo Contemporâneo. O Caso da rede varejista norte-americana Wal-Mart**. Dissertação (mestrado em geografia). UNESP. Rio Claro, 2007.

DALLA COSTA, Armando João. **A importância da logística no varejo brasileiro: o caso do Pão de Açúcar**. Cadernos da Escola de Negócios da Unibrasil, Curitiba, n. 2, p. 65-85, jan./jun. 2004.

_____. **O Pão de Açúcar e a passagem do poder nas empresas familiares: um caso de sucesso**. Revista Ciência & Opinião, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 193-221, 2004.

DAL ROSSO, Sadi. **Mais Trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea**. São Paulo: Boitempo, 2008.

DAMIANI, Amélia Luiza Urbanização crítica e situação geográfica a partir da metrópole de São Paulo. In: Ana Fani Alessandri Carlos e Ariovaldo Umbelino de Oliveira (Orgs.). **Representação e crise da metrópole**. São Paulo: Contexto, 2004.

DIEESE. **Balanço do segmento e perfil dos trabalhadores em supermercados**. São Paulo: Boletim DIEESE, jul. 2010.

_____. **Grandes redes internacionais dominam o setor supermercadista e reduzem os empregos**. São Paulo: Boletim DIEESE, ago. 1999.

_____. **Inflação e juros é necessário mudar o rumo do debate**. São Paulo:

DIEESE. Nota Técnica. nº 94, jan. 2011

_____. **O perfil dos comerciários do município de São Paulo / Sindicato dos Comerciários de São Paulo.** São Paulo: DIEESE, 2007.

_____. **O Ranking dos Supermercados: internacionalização e concentração.** São Paulo: Boletim DIEESE de set. 2003.

_____. **Os negros no mercado de trabalho da região metropolitana de São Paulo.** São Paulo: DIEESE, nov. 2009.

DINIZ. Abílio. **Entrevista. Roda Viva de 21 set. 1987.** Disponível em: <http://www.rodaviva.fapesp.br/materia/263/entrevistados/abilio_diniz_1987.htm>. Acesso em: 02 maio 2010.

DINIZ, Valentin dos Santos. **Meu Pão com Açúcar.** São Paulo: Graph Box Caran, 1998.

EAN BRASIL. <<http://www.eanbrasil.org.br>>. Acesso em: 09 jan. 2011.

ECR BRASIL. <<http://www.ecrbrasil.com.br>>. Acesso em: 09 jan. 2011.

FILHO. Petrônio Portella. **O ajustamento na América Latina: crítica ao modelo de Washington.** Revista Lua Nova. São Paulo, nº 32, 1994.

FRANÇA JÚNIOR. Luzimar Barreto de. **Trabalho e reestruturação na rede Carrefour: uma análise crítica.** Dissertação (mestrado em ciências sociais). UNESP. Marília, 2010.

FRANCESCONI, Léa. Trabalho e indústria em São Paulo. In: Ana Fani Alessandri Carlos e Ariovaldo Umbelino de Oliveira. (Orgs.). **Geografia de São Paulo: Representação e crise da metrópole.** São Paulo: Contexto, 2004.

GEORGE, Pierre. **Sociologia e Geografia.** Rio de Janeiro: Forense, 1969.

GILES, Thomas Ranson. **Jean Paul Sartre.** In. Historia do Existencialismo e da Fenomenologia. São Paulo: EPU/EDUSP, 1975.

GORZ, André. **Adeus ao proletariado. Para além do socialismo.** Rio de Janeiro: Forense, 1982.

_____. **Metamorfoses do trabalho: crítica da razão econômica.** São Paulo: Annablume, 2003.

_____. **O Imaterial: conhecimento, valor e capital.** São Paulo. Annablume: 2005

GREGORY, Derek. Teoria Social e Geografia Humana. In: _____, Ron MARTTIN e Graham SMITH (orgs.). **Geografia Humana. Sociedade, espaço e ciência social**. Rio de Janeiro: Zahar 1996.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR - GPA. **Características do grupo**. Disponível em: <<http://www.grupopaodeacucar.com.br/o-grupo/o-grupo.htm>>. Acesso em: 15 jan. 2011.

_____. **Relatórios Anuais de 1999 a 2009**. Disponível em: <<http://irgpa.grupopaodeacucar.com.br>>. Acesso em: 15 jan. 2011

GRUPO KRISIS. **Manifesto contra o trabalho**. São Paulo: Conrad do Brasil, 2003.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Loyola, 2009.

_____. **O neoliberalismo: história e implicações**. São Paulo: Loyola, 2008.

IBGE. **Em 2008, seis capitais concentravam 25% do PIB do país**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1780&id_pagina=1>. Acesso em: 03 abr. 2011.

JAMESON, Fredric. **Pós-Modernismo. A lógica Cultural do Capitalismo Tardio**. São Paulo: Ática, 2004.

JORNAL DIÁRIO DO COMÉRCIO E INDÚSTRIA. **Pão de Açúcar testa “autocaixa” sob protesto**. São Paulo, 13 fev. 2003.

JORNAL VOZ COMERCIÁRIA. Especial Supermercados. **Ações de cumprimento garantem direitos dos trabalhadores**. São Paulo, p. 1-4, mar. 2010.

_____. **Sindicato na defesa dos direitos dos comerciários**. Edição Extra. São Paulo, nº 79, p.3, nov. 2009.

_____. **Comerciários tiveram melhores salários com ganho real em 2010**. São Paulo, nº 90, mar. 2011.

KONDER, Leandro. **Marxismo e Alienação**. Expressão Popular: São Paulo, 2009.

KOSÍK, Karel. **Dialética do Concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1969.

LEFEBVRE, Henri. **A revolução urbana**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

_____. **O direito a cidade**. São Paulo: Centauro, 2001.

LUKÄCS, G. As bases ontológicas do pensamento e da atividade do homem. In: **Temas de Ciências Humanas**, nº 4, São Paulo: Livraria Editora de Ciências Humanas, 1978.

LULA, Walmir Batista Rodrigues. **As flexibilidades do trabalho no universo supermercadista**. Revista de Pós-Graduação em Sociologia da UFPA. Pará, nº. 2, 2002.

MARIOTTI, Eduardo Barros. **Balanço do Debate: A Transição do Feudalismo ao Capitalismo**. Hucitec. São Paulo: 2004.

MARX, Karl. **Manuscritos Econômicos Filosóficos**. São Paulo: Boitempo, 2006

_____. **O Capital. Crítica da Economia Política**. v.1. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE. **Salário Mínimo**. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/sal_min/MINIMO01.pdf>. Acesso em: 09 jan. 2011.

MOREIRA, Ruy. **A Pós-Modernidade e o Mundo Globalizado do Trabalho**. Revista Paranaense de Geografia. Curitiba, nº 2, 1997.

_____. **Espaço, Corpo do Tempo – A construção Geográfica das Sociedades** Tese (doutorado em geografia). FFLCH/USP. São Paulo, 1994.

_____. **Marxismo e Geografia. A Geograficidade e o diálogo das ontologias**. Revista Geographia. Rio de Janeiro, nº 11, dez. 2004.

_____. **Para onde vai o pensamento geográfico? Por uma epistemologia crítica**. São Paulo: Contexto, 2006.

PINTAUDI, Silvana M. A cidade e as formas de comércio. In: Ana Fani Alessandri Carlos (Org.). **Novos Caminhos da Geografia**. São Paulo: Contexto, 1996.

_____. **Os supermercados na grande São Paulo – contribuição ao estudo da transformação do comércio varejista nas grandes metrópoles**. Dissertação (mestrado em geografia). FFLCH/USP. São Paulo, 1981.

_____. São Paulo, do centro aos centros comerciais: uma leitura. In: Ana Fani Alessandri Carlos e Arioaldo Umbelino de Oliveira. (Orgs.). **Representação e crise da metrópole**. São Paulo: Contexto, 2004.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO. SEHAB. **Plano Municipal de Habitação- PMH (2009-2024)**. Versão para debate público, nov. 2010. Disponível em <<http://www.habisp.inf.br/doc>>. Acesso em: 04 abr. 2011.

POCHMANN, Marcio. **O emprego na Globalização** São Paulo, Boitempo, 2002.

PORTAL G1. **Kassab confirma aumento de tarifa de ônibus para R\$ 3 em SP.** Disponível em <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2010/12/kassab-confirma-aumento-de-tarifa-de-onibus-para-r-3-em-sp.html>>. Acesso em: 04 fev. 2011.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO. **Subprefeitura da Capela do Socorro.** Disponível em: <<http://capeladosocorro.prefeitura.sp.gov.br>>. Acesso em: 01 jun. 2009.

QUEIROZ, Maria Isaura Pereira de. Relatos Oraís: do “indizível” ao “dizível” . in: SIMSON, Olga Moraes Von. **Experimentos com Histórias de Vida** (Itália-Brasil). São Paulo: Vértice, 1988.

RAMALHO, José Ricardo & RODRIGUES Iram Jácome. Trabalhadores, indústria automotiva e região: por que comparar o ABC Paulista com o Sul Fluminense. _____. (orgs.). In: **Trabalho e Sindicato em Antigos e Novos Territórios produtivos. Comparações entre o ABC Paulista e o Sul Fluminense.** São Paulo: Annablume, 2007.

RATTO, Luiz; LANDI Ana Claudia. **O trabalho no supermercado: setores, funções e carreira profissional.** Rio de Janeiro: Senac, 2003.

REVISTA EXAME. **Até onde ele vai.** São Paulo, nº 24, p. 197-204, dez. 2009.

REVISTA SUPERHIPER. **Automação com menor custo.** São Paulo, nº 361, p. 12-14, fev. 2006.

_____. **Caixas velozes e clientes satisfeitos.** São Paulo, nº 248, p. 140-144, set.1996.

_____. **Cresce o número de lojas equipadas com leitura óptica.** São Paulo, nº 276, p.74, ago.1998.

_____. **Pão de Açúcar Iguatemi.** São Paulo, nº379, p. 14-16, set, 2007.

_____. **Pesquisa revela perfil dos recursos humanos.** São Paulo, nº 403, p. 72-77, nov. 2009.

_____. **Qual é a imagem que seu cliente tem de sua loja.** São Paulo, nº 399, p. 58-62, jul. 2009.

_____. **Ranking Abras dos supermercados de 1995 a 2010.** São Paulo. Revistas consultadas: nº 248 de 1996, nº 260 de 1997, nº 272 de 1998, nº 285 de 1999, nº 297 de 2000, nº 309 de 2001, nº 320 de 2002, nº 331 de 2003, nº 342 de 2004, nº 353 de 2005, nº 364 de 2006, nº 375 de 2007, nº 385 de 2008, nº 396 de 2009, nº 407 de 2010 e nº 418 de 2011.

REVISTA SUPERHIPER PANORAMA. **Perfil dos líderes do varejo**. São Paulo, nº 5, p. 58-68, dez. 2010.

RODRIGUES, Élvio. **Geografia e Ontologia: o fundamento geográfico do ser**. Revista Geousp. São Paulo, nº 21, 2007.

RODRIGUES, Leôncio Martins. **Destino do Sindicalismo**. São Paulo: Edusp, 1999.

ROUANET, Sérgio Paulo. **As razões do iluminismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.

SANTOS, José Márcio dos Santos. **Os efeitos da reestruturação operacional sobre a qualidade do trabalho no setor supermercadista brasileiro** (1994-2005). Dissertação (mestrado em economia). UFP. João Pessoa, 2008.

SANTOS, Luciana Mara dos. **Avaliação da carga de trabalho em operadores de caixa de supermercado – um estudo de caso**. Dissertação (mestrado em engenharia). UFRGS. Porto Alegre, 2004.

SANTOS, Milton. **A natureza do Espaço. Técnica e Tempo. Razão e Emoção**. São Paulo: Edusp, 2002.

_____. **A Urbanização Brasileira**. São Paulo: Edusp, 2008.

_____. & SILVEIRA, Maria Laura. **O Brasil. Território e sociedade no início do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

_____. **O Espaço Dividido. Os Dois Circuitos da Economia Urbana dos Países Subdesenvolvidos**. São Paulo: Edusp, 2004.

_____. **Por uma Geografia Nova. Da crítica da Geografia a uma Geografia Crítica**. São Paulo: Hucitec, 1980.

_____. **Por uma economia política da cidade. O caso de São Paulo**. São Paulo: Edusp, 2009.

SÃO PAULO (Município). PL 0050/2003. Proíbe a instalação de “autocaixa” em estabelecimento comercial, e dá outras providências. **Diário Oficial do Município de São Paulo**, São Paulo, SP, 28 fev. 2003.

SARTRE, Jean Paul. **Os Pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

SCARLATO, Francisco Capuano. **Espaço industrial brasileiro**. In: Geografia do Brasil. Jurandyr L. Sanches Ross (org). 4º. Ed. São Paulo: Edusp, 2003.

_____. **População e urbanização brasileira**. In. Jurandyr L. Sanches Ross (org).

Geografia do Brasil. 4º. Ed. São Paulo: Edusp, 2003.

SEABRA, Odette Carvalho de Lima. São Paulo: a cidade, os bairros e a periferia. In: Ana Fani Alessandri Carlos e Ariovaldo Umbelino de Oliveira. (Org.). Geografia de São Paulo: **Representação e crise da metrópole.** São Paulo. Contexto, 2004.

SESSO FILHO, Umberto Antonio. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990.** Tese (doutorado em economia aplicada). USP- ESALQ. Piracicaba, 2003.

SILVA, Carlos Henrique Costa. **As grandes superfícies comerciais: Os hipermercados Carrefour no Brasil.** Revista Geousp. São Paulo, nº 14, 2003.

SILVEIRA, Maria Laura. **O espaço geográfico: da perspectiva geométrica à perspectiva existencial.** Revista Geousp. São Paulo, nº 19, 2006.

SILVEIRA, Paulo. (1989). Da alienação ao fetichismo – Formas de subjetivação e de objetivação. In. P. Silveira & B. Doray (Org). **Elementos para uma teoria marxista da subjetividade.** (p. 41-76). São Paulo: Vértice.

SINDICATO DOS COMERCIÁRIOS DE SÃO PAULO. **Convenções coletivas de trabalho de 2000 a 2010.** Disponível em: <http://www.comerciarios.org.br/convencao/concencao_inicio.html>. Acesso em: 05 mar. 2011

_____. **LER/DORT - Programa de prevenção: comércio boas práticas.** 2007.

_____. **Estatuto do Sindicato dos Comerciantes de São Paulo.** Disponível em: <<http://www.comerciarios.org.br/estatuto/estatuto/estatuto.htm>>. Acesso em 05 mar. 2011

SORRE, Maximilien, **Geografia.** Januário Francisco Megale (Org.). São Paulo: Ática, 1984.

THOMAZ Júnior, A. **O mundo do trabalho e as transformações territoriais: Os limites da “leitura” Geográfica.** Revista Pegada. Presidente Prudente, v. 3, nº 1, out. 2002.

_____. **Por uma Geografia do Trabalho** Revista Pegada. Presidente Prudente, v. 3, nº especial, ago. 2002.

VELEDA DA SILVA, S. M. **Estudos de gênero no Brasil: algumas considerações.** Revista Bibliográfica de Geografia y ciencias Sociales, Barcelona, nº 262, 2000.

WERLEN. Benno. **Regionalismo e sociedade política.** Revista do Programa de Pós-Graduação em Geografia. Departamento de Geografía. UFF, Niterói, nº4, dez. 2000.