

**NOVAS TECNOLOGIAS E REESTRUTURAÇÃO COMERCIAL
NO SEGMENTO SUPERMERCADISTA: IMPACTOS SOBRE
O TRABALHO NAS GRANDES REDES DE SÃO PAULO**

*NEW TECHNOLOGIES AND COMMERCIAL RESTRUCTURING
IN THE SUPERMARKET SEGMENT: IMPACTS ON WORK IN
THE LARGE CHAINS OF SÃO PAULO*

Herodes Beserra Cavalcanti¹

RESUMO

Este artigo objetiva analisar as principais transformações ocorridas no espaço interno dos supermercados a partir da segunda metade dos anos 1990, ao destacar o impacto da reestruturação comercial para os trabalhadores operacionais das grandes redes supermercadistas que atuam na cidade de São Paulo. De modo específico, a partir de dados secundários e entrevistas, relacionamos a introdução do código de barras e as alterações no layout dos supermercados com as mudanças na organização do trabalho. Entre as consequências dessas transformações, destaca-se a emergência de um novo arranjo do trabalho no chão de loja. Pautado no paradigma da flexibilidade, esse arranjo tem contribuído para a redução do número de postos de trabalho e para a redefinição das formas de precarização e intensificação do trabalho.

Palavras-chave: Reestruturação comercial, Supermercado, Precarização do trabalho.

ABSTRACT

This article aims to analyze the main transformations that occurred in the internal space of supermarkets from the second half of the 1990s, by highlighting the impact of commercial restructuring for the operational workers of the large supermarket chains that operate in the city of São Paulo. Specifically, based on secondary data and interviews, we related the introduction of bar codes and changes in the layout of supermarkets with changes in the organization of work. Among the consequences of these transformations, the emergence of a new arrangement of work on the shop floor stands out. Based on the flexibility paradigm, this arrangement has contributed to reducing the number of jobs and redefining the forms of precariousness and intensification of work.

Keywords: Commercial restructuring, Supermarket, Precarious work.

¹ Doutor em Geografia pela Universidade de São Paulo – USP. E-mail: cavalcanti458@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

O processo de reestruturação comercial que ganha força na atualidade decorre de transformações mais amplas que tomaram forma nos anos 1970, levando à emergência de um novo ciclo de rotação do capital. Essas transformações são sintetizadas pela transição de um regime de acumulação de características fordista-keynesianas, assentado na produção e no consumo de massa, para um regime de acumulação flexível, ancorado na produção em escala no âmbito de uma economia de variedade (HARVEY, 2009).

A transição para um regime de acumulação flexível acompanha processos de aceleração que redefinem a base material e imaterial do mundo em que vivemos. O aperfeiçoamento dos sistemas de transporte amplia a circulação de mercadorias, e o uso dos computadores após a Segunda Guerra Mundial possibilita processar rapidamente grandes volumes de dados. Aliado ao subsequente desenvolvimento da internet, observa-se o encurtamento relativo das distâncias e a instantaneidade na transmissão das informações. Esse fenômeno tem impulsionado diretamente o aumento dos fluxos financeiros e de mercadorias. Segundo Santos (2001), esse processo molda um mundo globalizado no qual as fronteiras se tornam mais porosas. No entanto, essa circulação é seletiva, privilegiando o capital, as mercadorias e os serviços das grandes empresas.

No plano da política econômica, sobressaíram as ideias neoliberais amplamente divulgadas nos anos 1980 durante os governos de Margaret Thatcher na Inglaterra e Ronald Reagan nos Estados Unidos. A valorização das políticas de austeridade, a desregulamentação da intervenção estatal na economia e a estigmatização dos sindicatos fazem parte desse cenário de transformações no qual a ampliação das alterações na legislação trabalhista degrada e retira direitos. Com isso, amplia-se a precarização e o controle do capital sobre o trabalho (HEROD, 2001; WILLS et al., 2010).

Os impactos dessas transformações começaram a ganhar força no Brasil com a maior abertura econômica protagonizada durante o governo Collor (1990-1992) e intensificada no governo Fernando Henrique Cardoso – FHC (1995-2003). Compõem esse processo a adoção do ideário neoliberal, a execução de um amplo programa de privatização, a introdução de novas tecnologias e a implementação de formas flexíveis de organização do trabalho. Entre as consequências dessas transformações, está a perda da importância do setor industrial, principalmente do Sudeste brasileiro, na geração de empregos e em relação à sua participação no produto interno bruto (PIB). Por outro lado, o setor de serviços ganha destaque nesses dois indicadores, apesar da predominância de baixos salários e do avanço da automação representarem, na atualidade, uma ameaça real ao potencial de geração de empregos nesse setor.

Nos supermercados, forma moderna de comercialização, a reestruturação tomou forma em um ambiente de fusões, falências e aquisições, no qual sobressai a maior participação do capital estrangeiro. A presença desse capital pode ser constatada na expansão dos negócios do Carrefour, grupo francês que atua no Brasil desde 1975. Destacam-se, também, o ingresso do grupo estadunidense Walmart em 1995, a partir da abertura de sua primeira loja em São Caetano do Sul (SP), e a entrada do grupo francês Casino em 1999, por meio da compra de 24% das ações do Grupo Pão de Açúcar (GPA). Na atualidade, a continuidade desse processo de fusões e aquisições pode ser observada na consolidação da compra do grupo brasileiro GPA pelo francês Casino, em 2012, e na absorção, em 2018, da divisão do Walmart no Brasil pelo grupo estadunidense Advent, controlador do grupo BIG de supermercados. Em 2022, o grupo BIG, após aprovação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), foi absorvido pelo grupo Carrefour.

Nesse processo, avança a automação comercial com o aperfeiçoamento do uso de código de barras nos anos 1990 e a implantação de forma experimental do autocaixa no início dos anos 2000. Com a pandemia de covid-19 em 2020 e 2021, aceleram-se os investimentos nos meios de comercialização e distribuição, levando à expansão do uso de autocaixa e de plataformas para o comércio de gêneros alimentícios online. Nesse cenário, empresas engajadas no *e-commerce* rapidamente ampliaram seu raio de atuação no território, alterando as formas de trabalho e de comercialização.

Com base nessas transformações, este artigo objetiva analisar os principais impactos da reestruturação comercial para os trabalhadores operacionais das grandes redes supermercadistas que atuam na cidade de São Paulo. De modo específico, analisamos a emergência de um novo arranjo do trabalho no chão de loja, decorrente do processo de automação comercial e das mudanças na organização do trabalho que ganham força a partir de meados dos anos 1990.

Com foco na escala local de análise, o artigo encontra-se dividido em duas partes. Na primeira, abordamos o impacto da automação comercial na redução do número de postos de trabalho ao destacarmos a introdução do código de barras e as alterações no arranjo das lojas, disposição de novos equipamentos e prateleiras. Na segunda parte, destacamos que as mudanças técnicas se somam às normativas e às mudanças organizacionais, acarretando maior aperfeiçoamento das formas de incitação ao trabalho bem como seu controle. Com isso, salientam-se as contradições que envolvem, no chão de loja, a realização diária do trabalho e a busca pela ascensão profissional.

O desenvolvimento deste artigo conta com os principais resultados da nossa pesquisa de doutorado, defendida no final de 2018, cujo objetivo foi compreender as contradições da emergência de um novo arranjo do trabalho no interior das lojas supermercadistas. A pesquisa contou com a análise de entrevistas realizadas na cidade de São Paulo. Foram onze entrevistas com trabalhadores operacionais que estavam atuando nos supermercados Carrefour, Walmart e Casino, uma entrevista com o gerente de loja do Carrefour e seis com representantes do Sindicato dos Comerciários de São Paulo (SECSP). O objetivo das entrevistas foi captar a percepção dos trabalhadores diante do impacto das novas tecnologias, das mudanças organizacionais de caráter flexível e das alterações recentes na legislação trabalhista.

Para este artigo, foram consultados, também, dados estatísticos atualizados nos rankings de supermercados, divulgados anualmente pela Associação Brasileira de Supermercados (Abras), dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese), além de informações das Convenções Coletivas de Trabalho (CCT) e Acordos Coletivos (AC) da categoria comerciários de supermercados.

2. AUTOMAÇÃO E REDUÇÃO DO QUADRO DE FUNCIONÁRIOS

O avanço da automação comercial no segmento supermercadista está diretamente ligado ao crescente processo de informatização. Isso ocorre por meio da introdução e do aprimoramento do código de barras, do escâner, de softwares especializados e do recente uso das diversas funcionalidades do código QR. A adoção dessas tecnologias tem viabilizado a integração aprimorada dos estabelecimentos, aumentando a eficiência na área de vendas, ao passo que permite reduzir o número de trabalhadores empregados.

A tecnologia mais representativa dessas transformações é o código de barras, representação gráfica composta por barras claras e escuras que são combinações binárias interpretadas pelo computador. O código de barras segue um padrão internacionalmente

reconhecido, as barras contêm a informação do produto, sua decodificação é feita por leitura óptica. A adoção do código de barras, pela primeira vez, ocorreu em 1974, nos Estados Unidos, em uma loja do supermercado March, no Estado de Ohio. A popularização desse sistema no mercado estadunidense ocorre nos anos 1980, a partir da introdução e aperfeiçoamento do escâner (LICHTENSTEIN, 2009).

No Brasil, a implantação da tecnologia do código de barras remonta às primeiras discussões realizadas, no ano de 1980, por um grupo de estudos formado pela Abras. Em 1988, o desenvolvimento dessa discussão estruturou-se quando o governo instituiu um comitê formado pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), pelo Instituto Nacional de Metrologia e Normatização (Inmetro), pelo Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e pela empresa estatal de Computadores Brasileiros (Cobra). Esse comitê passou a formular as normas para a adoção do código de barras. Entre essas normas, destaca-se a que atribui à indústria a responsabilidade de identificar todos os produtos com código de barras (ABRAS, 2002).

Para o segmento supermercadista, o desenvolvimento do código de barras gerou economias significativas por facilitar o registro de mercadorias e o controle de sua entrada e saída. Desse modo, tanto permitiu uma extração maior de informações quanto possibilitou um gerenciamento mais aprimorado do fluxo de mercadorias das lojas. Acrescenta-se, ainda, a redução de erros de digitação e fraudes com o fim da etiquetagem de produtos.

Sobre o impacto na produtividade do trabalho, no Brasil, Ratto e Landi (2003, p. 82) destacam que “[...] o tempo gasto pelo operador de caixa em cada compra caiu praticamente pela metade”. Informações similares são encontradas nos Estados Unidos: a popularização do código de barras e do escâner, nos anos 1980, gerou economia de tempo e intensificou o tempo de trabalho. Segundo Lichtenstein (2009), nos supermercados da rede Walmart, a produtividade do caixa aumentou 50% e os operadores de caixa considerados mais eficientes digitalizavam 500 itens por hora.

No Brasil, em 1991, o grupo D’Avó foi um dos primeiros a instalar caixas informatizadas com escâner para leitura de código de barras interligados aos computadores de sua loja em Guaianazes, na cidade de São Paulo. A implantação dessa tecnologia, que permitiu interligar a frente e a retaguarda da loja, ampliou o faturamento por caixa ao agilizar em 30% o registro da compra. Soma-se a isso, o maior controle da entrada e saída de mercadorias, o que permitiu reduzir o tempo médio de estoques de 60 dias para 20. Entre os impactos para os trabalhadores, o mais visível apareceu na queda do número de caixas. Sem alterar o número de lojas em funcionamento com a nova tecnologia, entre 1991 e 1993, o número de caixas foi reduzido de 121 para 107 (SUPERHIPER, 1996).

Na frente de loja, área de finalização do processo de compra, com o aumento da velocidade no processamento de mercadoria, promovida pela disseminação do escâner e do código de barras, reduziu-se o número de empacotadores. À medida que isso ocorre, o operador de caixa passa a dividir com o cliente a tarefa de ensacamento. Acrescenta-se, ainda, a tarefa de fornecimento de produtos (cartões da loja, pagamentos de conta, recargas de celular, entre outros) à rotina desse profissional. Ao favorecer a eliminação de erros de digitação e ao diminuir o tempo para registro das mercadorias, essa tecnologia permitiu reduzir o número de trabalhadores por caixa na frente de loja.

Ainda na frente de loja, observa-se, no início da década de 2000, a tentativa de implantar o autocaixa, máquina que dispensa o trabalho do operador de caixa. Na época, sua introdução experimental, em algumas lojas do Pão de Açúcar, na cidade de São Paulo, não foi adiante

devido à pressão, em grande parte, do Sindicato dos Comerciários de São Paulo. Nos anos de 2010, o projeto voltou à rede de supermercados Muffato. Em 2020 e 2021, em um cenário de recessão técnica e de pandemia de covid-19, verificou-se a expansão do autocaixa em diferentes redes supermercadistas, principalmente em lojas localizadas em áreas cuja concentração populacional detém maior poder aquisitivo.

Os autocaixas são mais compactos em comparação com os caixas convencionais, o que permite otimizar o espaço na frente da loja. Além disso, em média, requerem apenas um trabalhador para gerenciar seis autocaixas. A introdução dessa tecnologia substitui parte dos caixas convencionais e radicaliza a ideia de autosserviço, já que os clientes registram, embalam e pagam suas compras sem a assistência de funcionários.

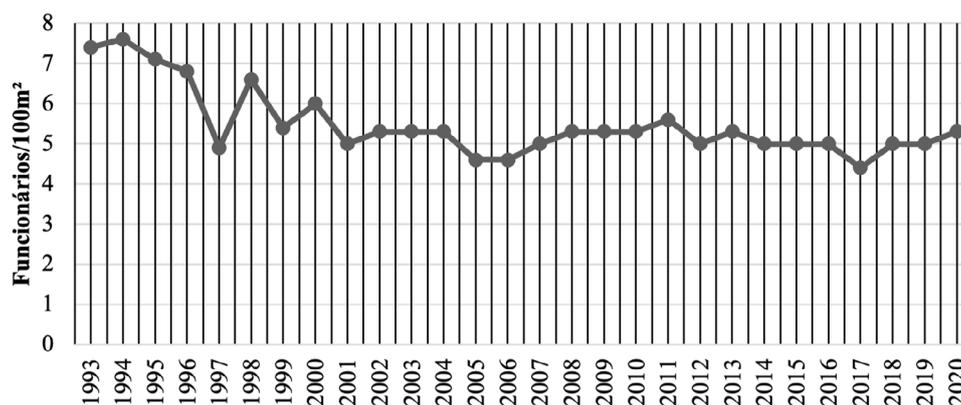
O avanço da automação nas lojas supermercadistas pode levar à eliminação de grande parte dos operadores de caixa, criando um cenário semelhante ao do setor bancário, no qual, a partir dos anos 1990, a atividade de caixa foi amplamente substituída por terminais de autoatendimento no Brasil. Existem experiências de automação total em lojas supermercadistas, como as lojas Amazon Go, nos Estados Unidos, e a loja Zaitt em São Paulo. No caso brasileiro, a loja utiliza etiquetas de identificação por radiofrequência (RFID) e sensores para identificar os produtos escolhidos pelo cliente. Para realizar as compras, o cliente precisa baixar o aplicativo da loja, realizar um cadastro e fazer a leitura do código QR na entrada da loja. Os produtos escolhidos pelo cliente são identificados pelos sensores de RFID e o valor da compra pode ser debitado automaticamente do cartão do cliente quando finalizada a compra.

No espaço de vendas dos supermercados, área onde estão dispostas as prateleiras, os *displays*, as cestas de produtos e os balcões, nota-se aumento do mix de produtos expostos para venda e elevação da rotatividade de marcas. Acompanha essas mudanças o uso frequente de softwares que permitem aperfeiçoar a organização e exposição dos produtos nas prateleiras com base em relatórios de vendas. Entre os fatores que explicam essas mudanças, sobressaem as alterações nos padrões de consumo de massa, o qual se torna cada vez mais diferenciado, no âmbito de uma economia de escala. No espaço de vendas, após a introdução do código de barras, o impacto sobre a força de trabalho é percebido no desaparecimento dos remarcadores de preços.

No espaço de apoio, área onde se localiza a parte administrativa e o estoque da loja, nota-se que a área destinada ao estoque de mercadorias encolhe na medida em que é absorvida pelo espaço de venda. A reestruturação do estoque deve-se ao uso da informática e ao aprimoramento da logística. Em razão dessas mudanças, o armazenamento de mercadorias passa a ser feito diretamente no espaço de venda. No depósito, a agilização de processos, com o uso de computadores e a interligação do sistema da loja, facilitou o recebimento e a conferência de mercadorias, permitindo a redução do número de trabalhadores nesse setor. O uso de softwares vem permitindo, também, a interligação das lojas, centros de distribuição e fornecedores, o que facilita a entrada e saída de mercadorias. Desses softwares, cabe destacar DSS, Gestão Click, Lexos, WM10, entre outros.

O impacto dessas mudanças no segmento supermercadista brasileiro é visível quando notamos a redução do número de funcionários por loja. No conjunto das três maiores empresas desse segmento, entre 1993 e 2000, período de implantação do código de barras, a média do número de funcionários por 100 m² caiu de sete para cinco. Após esse período, nota-se uma tendência de estabilização, com a média de cinco funcionários por 100 m² (Gráfico 1).

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS POR 100 M² NAS TRÊS MAIORES REDES SUPERMERCADISTAS DO BRASIL (1993-2020)



Fonte: elaboração própria a partir dos dados do ranking Abras da *Revista Superhiper* de 1992 a 2021.

Ainda acerca da redução do número de postos de trabalho, cabe destacar a variação desses dados quando analisamos o desempenho de diferentes grupos de redes supermercadistas. Em 2020, as três maiores redes – Carrefour, Assaí e GPA – dispunham de uma média de 5,3 funcionários por 100 m²; entre as 20 maiores empresas, esse número era de 5,7 funcionários por 100 m² e, no grupo das 500 maiores, o qual incluía as pequenas redes supermercadistas, esse dado saltava para 6,4 funcionários por 100 m² (RANKING ABRAS. SUPERHIPER, jun. 2021).

No que diz respeito ao faturamento médio por check-out (caixa), notam-se, também, diferenças significativas. Em 2020, entre as cinco maiores empresas – Carrefour, Assaí, GPA, Mateus Supermercados e Cencosud –, o faturamento por check-out era de R\$ 6.975.594,00. Por outro lado, quando analisado o mesmo dado no grupo das 20 maiores, o faturamento por check-out era de R\$ 5.879.127,00. No grupo das 500 maiores, era de R\$ 4.479.832,00. (RANKING ABRAS. SUPERHIPER, jun. 2021).

As explicações para essas diferenças estão na estrutura das redes médias e pequenas, nas quais o número de trabalhadores terceirizados é menor e o uso de promotores de venda também, o oposto do que ocorre nas grandes redes. Soma-se a isso o baixo investimento em tecnologia quando comparado às cinco maiores redes desse segmento. Essas diferenças consubstancializam nas grandes redes o menor número de funcionários por m² e o maior percentual do faturamento médio por check-out.

Cabe atentar que a redução do número de trabalhadores decorrentes da introdução do código de barras veio acompanhada da intensificação do trabalho para quem permanece empregado. Nessa situação, a intensificação decorre da adequação do desempenho do trabalhador em relação às potencialidades geradas pelos novos equipamentos. Esse aumento do desempenho somado à preocupação constante de eliminar qualquer tempo de trabalho ocioso envolve o que Marx ([1867]1985) denominou de redução dos poros da jornada de trabalho, isto é, maior condensação ou compressão do trabalho.

Desse modo, nos supermercados, o impacto da redução do número de funcionários no chão de loja e o aumento do desempenho para quem permanece empregado pode ser observado na elevação da cadência, ou seja, na velocidade para execução de tarefas. Esse ritmo, em grande parte, passa a ser ditado pelo empenho dos equipamentos automatizados. Tal redução provocou o aumento da responsabilidade por trabalhador na área de vendas, como aponta estudo do Dieese (2010, p. 7): “Quanto maior for a área de vendas e menor a quantidade de empregos,

mais intenso tende a ser o ritmo de trabalho, pois cada funcionário tende a ficar responsável por uma área maior”. Consequentemente, o aumento da pressão e da carga de trabalho eleva os níveis de estresse e fadiga do empregado.

Na concepção do segmento supermercadista, o desemprego gerado pela fase inicial de reestruturação comercial foi compensado pela expansão do número de lojas e de empregos diretos. Segundo dados do ranking Abras, em 1995, o segmento supermercadista brasileiro contava com 41.839 lojas e 655.200 empregos. No ano de 2000, esse número era de 61.259 lojas e 701.622 empregos; em 2019, esse número alcançou 89.906 lojas e 1.881.835 empregos (RANKING ABRAS. SUPERHIPER, 1996; 2001; 2020).

Apesar disso, o impacto desse processo permite outra interpretação que não é visível nesses dados. A abertura de novas lojas supermercadistas estreitou a competição com o comércio tradicional de bairro: feiras livres, sacolões, pequenas mercearias, açougues e granjas, cuja organização – em grande parte, familiar – concentrava maior número de trabalhadores quando comparada com os estabelecimentos de estrutura empresarial. Muitas dessas formas de comércio, no geral pouco capitalizadas para investir em tecnologia e ampliar a escala de venda, acabaram falindo ou reduziram seu potencial de venda, acarretando, com isso, um decréscimo do número de postos de trabalho.

3. LIMITES DA ASCENSÃO PROFISSIONAL

Uma das características do trabalho nos supermercados é a sua mobilidade dentro da loja, pois nela é possível começar atuando em determinada função para depois ser deslocado para realizar outra. Tal processo, que é estimulado pelos gerentes e encarregados, em um primeiro momento, é bem-aceito pelos trabalhadores, os quais veem nessa mobilidade uma oportunidade para desenvolver outras atividades, conhecer outros setores e ampliar seus conhecimentos.

Nas lojas pesquisadas, o trabalhador pode ser deslocado para executar tarefas da frente de loja ao depósito. Por exemplo, em períodos de pouco movimento, o operador de caixa pode ser remanejado para atuar na reposição de mercadorias. Da mesma forma, em períodos de forte movimento, o repositor pode ser deslocado para atuar no caixa. Essa forma de mobilidade pode ser depreendida nos dois relatos a seguir:

P: Tem deslocamento de funcionários para realizar outras tarefas na loja?

E: Tem, ele já está no contrato. Isso ocorre, por exemplo, no administrativo para cobrir férias. Na loja geralmente quem trabalha em outros setores pode ser deslocado para frente de loja para trabalhar nos caixas em período de forte movimento. Até o pessoal do administrativo pode ir para os caixas, o contrário é difícil ocorrer (Operadora de supermercado que atua como assistente administrativa. Hipermercado Extra).

P: Você chega a atuar em outros setores?

E: A gente faz a devolução de mercadorias e ajuda os funcionários da reposição.

P: Isso no momento de pouco movimento?

E: Isso, mas assim, não é uma coisa imposta. A gerente pergunta se a gente quer realizar o serviço [...] (Operadora de caixa. Hipermercado Carrefour).

Os dois relatos anteriores convergem no que se refere à mobilidade do trabalhador operacional, entretanto divergem quando o assunto é a sua normatização. No caso da trabalhadora do hipermercado Extra, o deslocamento para exercer outra tarefa é um pré-requisito presente no contrato de trabalho. Com relação à funcionária do Carrefour, essa cobrança não é formalizada. Nas palavras da trabalhadora: “[...] não é uma coisa imposta”. Esse também é o

caso da rede Walmart. Mas, a despeito das diferenças, em todos os casos, o trabalhador que não está disposto a se deslocar dentro da loja para executar outras tarefas pode comprometer sua permanência no emprego.

De certo modo, o deslocamento no espaço interno é um pré-requisito para o funcionário ascender a uma nova posição na empresa, pois favorece o aprendizado e a aquisição de experiência em outros setores da loja. Por outro lado, o estímulo à mobilidade pode vir acompanhado da intensificação do trabalho. Isso é o que relata uma funcionária do supermercado Pão de Açúcar.

P: Sempre foi assim o deslocamento para exercer outra tarefa?

E: Não, ela era um padrão, quanto mais você conhecia a área você estava aprendendo, enriquecia o seu currículo. Agora é uma obrigação. É diferente. Uma coisa que era para o seu crescimento, agora é por obrigação. É onde que o funcionário não está aguentando o baque (Operadora de supermercado, setor de recebimento. Supermercado Pão de Açúcar).

Nas lojas supermercadistas, o estímulo à mobilidade no espaço interno de trabalho desenvolve-se pautado no discurso de que os trabalhadores dedicados, adquirindo experiência em diferentes setores, conseguirão ascender a novos postos na empresa e, com isso, poderão receber melhores salários. Esse discurso, que atrai principalmente os novatos da loja, é um alento para continuar trabalhando.

Nos supermercados, a evolução profissional pode ocorrer a partir da indicação do superior imediato, o qual observa previamente o déficit de funcionários em um setor e as qualidades do pretendente. Geralmente, o candidato à vaga já demonstrou interesse pelo cargo que está em aberto e possui as qualificações exigidas, adquiridas com o tempo, em diversas situações – por exemplo, na disposição para atuar fora do horário regular, para cobrir férias, falta de funcionários e licença médica, ou em casos em que o funcionário é requisitado para auxiliar outro setor em que a demanda de serviço é maior.

Quando se pensa na possibilidade de o trabalhador almejar outro cargo, existem ainda outros procedimentos. O empregado pode, por exemplo, concorrer a vagas em aberto em outras lojas da rede em que atua. Para isso, é necessário repetir todo o processo seletivo de contratação. Entre as redes estudadas, o GPA dispõe de uma ferramenta específica: o Programa de Seleção Interna (Prosin), no qual o empregado com mais de um ano de serviço pode se inscrever no processo para concorrer a uma vaga em aberto na rede.

Em suma, o processo de evolução profissional pode ocorrer via indicação e pela inscrição do candidato em um processo seletivo interno. Para ambos os casos, o trabalhador necessita da autorização da chefia imediata, a qual verificará se o funcionário está apto a exercer uma nova função. Cada rede tem uma forma específica de realizar essa avaliação do funcionário. Por exemplo, no GPA, esse processo ocorre com o auxílio de um programa de computador. O relato a seguir, de um gerente comercial do hipermercado Carrefour que já havia trabalhado por dez anos em lojas do GPA, esclarece como essa ferramenta funciona.

Existe uma ferramenta de avaliação. Ela diz qual que seria sua aptidão, é... se você já está pronto para um novo passo. Tudo isso existe no GPA. No Carrefour eu acabei de entrar e não conheço bem a ferramenta do Carrefour, mas me parece que não existe uma ferramenta tão complexa como a que existe no GPA. Lá no GPA todos os colaboradores passam por essa avaliação semestralmente, entendeu? Isso é registrado em sistema. Quando você, por exemplo, quer fazer uma promoção do colaborador, é... isso é visto na matriz, para verificar se realmente a última avaliação dele condiz com aquilo que ele está sendo agora, entendeu? (Gerente comercial. Carrefour).

De certa forma, a ascensão profissional nos supermercados pode demandar anos de serviço; entretanto, esse não é um fator determinante para alavancar a carreira: dedicação e disposição quase que total à empresa estão acima do fator tempo. Tal fato leva alguns trabalhadores a desanimarem e a desconfiarem, por terem sido preteridos do processo, que julgam ser “um jogo de cartas marcadas”, conforme podemos depreender do relato a seguir, de um funcionário do Atacadão, bandeira pertencente ao grupo Carrefour.

P: O Atacadão dá oportunidade para você crescer na loja?

E: Ele dá oportunidade. Têm pessoas que já passaram na filial que começaram como repositor e empacotador. Começaram ali e já são regionais [gerentes], às vezes até mais, já fazem parte da diretoria do Atacadão. Ele dá oportunidade, mas ao mesmo tempo eu acho que é um jogo de cartas marcadas, porque, cara, eu já vi muita pessoa, que corre atrás, que busca, que se esforça e que dá tudo para a empresa e não sobe tão rápido. [...] (Auxiliar de informática. Atacadão).

Nesse sentido, são poucas as pessoas que conseguem trilhar uma carreira nos supermercados. As dificuldades para ascender profissionalmente nesse segmento relacionam-se ao alto índice de rotatividade (*turnover*), ou, igualmente, de desligamento. Segundo pesquisa divulgada pela revista *Supermercado Moderno*, em 2016, no segmento supermercadista brasileiro, entre os trabalhadores operacionais, o índice de rotatividade ficou em torno de 50% (MORITA, 2017). Esse elevado número ajuda a entender a superficialidade do plano de carreira nas lojas supermercadistas.

O elevado índice de rotatividade nos supermercados constitui uma estratégia para a renovação do quadro de funcionários e para a redução de custos, uma vez que os novos trabalhadores contratados recebem salários menores, quando comparados aos que foram dispensados. Isso é o que revela a pesquisa sobre o setor de comércio no Brasil. Conforme dados de 2016, o salário médio de admissão era de R\$ 1.219,07, enquanto o dos desligados correspondia a R\$ 1.338,57 (DIEESE, 2017).

As baixas exigências na hora da contratação e a alta rotatividade no segmento supermercadista disponibilizam um número maior de vagas, favorecendo o entendimento de que o emprego nesse segmento é simultaneamente um emprego de passagem e uma porta de entrada no mercado de trabalho formal, principalmente para os jovens.

Dessa maneira, a persistência do engajamento dos trabalhadores não significa, necessariamente, a permanência no emprego e uma posterior ascensão profissional. Em muitos casos, a “ascensão profissional” materializa-se no aumento de responsabilidade e de tarefas a executar sem a contrapartida da melhoria dos rendimentos e da alteração no registro de carteira. No próximo depoimento, de um profissional do GPA, nota-se que, após a evolução funcional, o registro profissional desse trabalhador continuava sendo identificado por um cargo genérico: o de operador de supermercado.

P: Você entrou como operadora de supermercado, só que na área de recebimento. Hoje você seria operadora plena?

E: Eu estou como pleno, é que na carteira de trabalho esse negócio de pleno e líder só aparece nas atualizações, não no registro. Na parte da carteira de ajuste de salário é colocado que houve alteração no cargo. Lá é colocado, pleno, líder. Esse cargo de pleno, líder, é a empresa que cria. O que existe é o operador de supermercado. Você não é líder, você é operador, é a empresa que faz essa escala para poder te dar gradativamente um aumento de salário (Operadora de supermercado, setor de recebimento. Supermercado Pão de Açúcar).

O cargo de operador de supermercado, presente na carteira profissional dos empregados do GPA, normatiza o que já ocorre de modo informal nas lojas da rede Carrefour e do Walmart: a crescente desespecialização do trabalhador, uma vez que ele deve saber fazer de tudo um pouco. Logo, seu saber-fazer específico não é central. Dessa maneira, esse cargo representa “[...] simplesmente que aquilo que eu faço, outros, muitos outros, podem fazê-lo ou aprender a fazê-lo em meu lugar” (GORZ, 2007, p. 82).

Com o cargo genérico, a banalização das competências torna-se formalizada. A normatização dessa ocupação pode ser observada na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), no código 5.211, “Operadores do comércio em lojas e mercados”. Diversas tarefas podem ser executadas pelo trabalhador enquadrado nessa classificação, como o controle de entrada de mercadorias, a reposição, a elaboração de relatórios, o registro de mercadorias, entre outras.

4. O BOM TRABALHADOR E A PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO

Como analisamos, o caminho é longo e incerto para alcançar uma nova posição e melhores salários no supermercado. O funcionário deve estar disposto a atuar em diferentes setores da loja. É importante ser dedicado e prestativo; portanto, estar envolvido com a empresa. De acordo com Benjamin Coriat (1994, p. 173), o envolvimento, base de uma organização do trabalho flexível de caráter toyotista, “[...] vale acima de tudo na medida em que ele inaugura para empresa a era da regulação por engajamento”.

Nos supermercados, o caráter paradigmático dessa forma de organização pode ser observado na fala de uma trabalhadora do Pão de Açúcar, logo após descrever a trajetória profissional de sua chefe: “Ela dá ordens, mas não é só dá as ordens. Você vai fazer isso. Ela arregaça a manga e vai para cima”. Vejamos esse relato na íntegra.

P: Ela começou como operadora de supermercado?

E: Não, ela começou como empacotadora, subiu para operadora de caixa, fiscal, líder de frente de caixa, se tornou operação e hoje ela é gerente. Já se aposentou, mas continua trabalhando na empresa como gerente. Quer dizer, eles dão essa oportunidade lá de baixo. Tanto que quando a gente faz a contratação de um funcionário a gente diz que só depende de você. A carreira só vem para aqueles que são merecedores, pelo seu esforço, pelo seu suor, nada vem de graça. Aí a gente cita vários exemplos que tem lá na loja de gente que era da limpeza e hoje está como segunda da seção. O líder não está presente, é ela que responde pela seção. Ela dá as ordens, mas não é só dá as ordens. Você vai fazer isso. Ela arregaça a manga e vai para cima (Operadora de supermercado que atua no setor de recebimento. Supermercado Pão de Açúcar).

Nessa circunstância, o engajamento do empregado para eliminação de qualquer tempo de trabalho ocioso como meio de obter um rendimento maior acaba por encobrir que ele contribui para intensificar a precarização do seu próprio trabalho.

De modo semelhante ao que foi identificado por Silva (1999) em seu livro *Errantes do fim do século*, o discurso de valorização profissional tem elementos valorativos que permitem identificar a representação do bom trabalhador e do mau trabalhador. Nos supermercados, esses elementos são o esforço, a dedicação e a disposição para a mobilidade no espaço interno de trabalho. São eles que permitem identificar o bom trabalhador. É nessa chave que se enquadra o discurso apresentado no relato anterior. “A carreira só vem para aqueles que são merecedores, pelo seu esforço, pelo seu suor, nada vem de graça”.

Em oposição ao bom trabalhador, está o mau trabalhador, aquele que não é dedicado, o negligente com o serviço. Contudo, não são só esses trabalhadores que são vistos de forma negativa. Existem os que questionam o discurso da empresa, os que estão cansados de esperar a melhoria do salário e o reconhecimento profissional. Ao reclamarem, destoam da política da empresa, deixando transparecer as contradições em torno do reconhecimento profissional.

De certa forma, os trabalhadores que não estão em sintonia com a política da empresa revelam a superficialidade da representação do bom e do mau trabalhador. Retirando o véu da organização do trabalho, deixam à vista apenas o que está em jogo: o aumento das vendas. Contudo, o trabalhador que deixa transparecer, no ambiente de trabalho e sob o olhar do chefe, suas dúvidas e seus questionamentos em relação à política da empresa, acaba sendo isolado e ignorado. Seus próprios pares, em muitos casos, agem nesse sentido. O ambiente de trabalho como um todo acaba por sufocá-lo, gerando o estímulo para a demissão, que pode ser voluntária ou requerida pelo empregador.

Nesse sentido, a representação do bom trabalhador não visa apenas estimular e incitar a produtividade, ela objetiva encobrir os conflitos e as contradições do local de trabalho, facilitando o controle sobre o trabalhador. Para fortalecer esse processo, é comum as empresas substituírem o termo “trabalhador” por “colaborador”, no caso do Carrefour e do Walmart, e pelo termo “associado”, no caso do GPA, como forma de alimentar o discurso de pertencimento à empresa. Conforme Dejours (2017), tal processo, que procura dar maior coerência interna à integração funcional, supervaloriza o discurso da empresa e silencia o dos trabalhadores.

Assim, a objetivação da representação do bom trabalhador segue-se à sua subjetivação. Ao assumirem essa representação como sua, os trabalhadores se engajam para o funcionamento da loja, contribuindo com a gerência para o aumento da produtividade e para pressionar seus pares a trabalhar mais. Para Antunes (2002; 2018), a eficácia da vigilância do trabalho é exercida hoje pelos próprios trabalhadores, tornando-os a “polícia” de si mesmos. A eficiência buscada nessa autodisciplina reside em um dos objetivos centrais do toyotismo, o de criar um sistema de funcionamento autônomo (OHNO, 2013).

A supremacia desse modo operante cria um discurso único, um padrão para a integração funcional, cuja racionalidade tende a inviabilizar atitudes de uma solidariedade orgânica entre os trabalhadores. O resultado desse processo é destrutivo para o trabalhador, que reduz as possibilidades de construir sua identidade de trabalhador para com sua classe e a sociedade. Sua identidade passa a ser formada com a empresa e o mercado (GORZ, 2004).

Desse processo, surge um trabalhador fragmentado, marcado pelo individualismo. Ele compete consigo mesmo e com os demais colegas de trabalho para ver quem será o melhor. Contribui para alimentar esse imaginário o discurso de que pode vencer no trabalho com esforço próprio. Nessa lógica, a solidariedade política e a luta coletiva perdem significado, não contam. Como retratado nas entrevistas, a história de quem se dedicou e cresceu na empresa não é a de um grupo de trabalhadores; são histórias individuais, ao estilo estadunidense do *self-made man*, “homem que se fez por conta própria”.

Nesse processo, nota-se o aperfeiçoamento da integração funcional do trabalhador na empresa. Com base em Gorz (2007), essa integração pode ser entendida como um conjunto de dispositivos que servem para incitar e prescrever o trabalho, no intuito de aperfeiçoar o seu controle e aumentar sua produtividade.

Os elementos incitativos do trabalho giram em torno da valorização da iniciativa individual, que colabora para criar a representação do bom trabalhador. Esses elementos

encontram-se estruturados em torno de um discurso no qual a promessa de reconhecimento e de crescimento é acessível a todos que se engajam na empresa (GORZ, 2007).

Entre os procedimentos incitativos do trabalho, podemos destacar o prestígio adquirido quando é atribuída ao trabalhador a responsabilidade de liderar e coordenar outros empregados. As compensações presentes no salário e no “bônus” ou na Participação dos Lucros e Resultados (PLR), do mesmo modo, enquadram-se entre esses elementos.

Entre as estratégias prescritivas que redefinem a organização do trabalho nos supermercados, pode-se destacar a regulamentação do trabalho nos domingos e feriados. O contrato de trabalho em tempo parcial e a criação do banco de horas são igualmente representativos desse processo.

Sobre o trabalho nos domingos, em 1997, com a entrada em vigor da Medida Provisória (MP) nº 1.539-34, ficou autorizado o trabalho aos domingos no comércio varejista em geral. Em 2000, com a Lei nº 10.101, o trabalho aos domingos no comércio em geral passa a ser permanentemente autorizado, desde que regulamentado previamente em convenção ou acordo coletivo de trabalho, observando-se a legislação municipal. Com essa legislação, que torna o domingo um dia normal de trabalho, a folga semanal dos comerciários precisa coincidir com o domingo pelo menos uma vez no período máximo de três semanas.

Acerca do trabalho em feriados, em 2007, a Lei nº 11.603 acrescenta ao artigo 6º da Lei 10.101, de 2000, dois novos dispositivos, o art. 6-A e o art. 6-B. Com o artigo 6-A, o trabalho no feriado fica autorizado ao comércio em geral. O artigo 6-B estabelece que haja punições para quem descumprir a lei que rege o funcionamento do comércio em domingos e feriados.

No caso da cidade de São Paulo, o funcionamento do comércio em domingos e feriados passou a ocorrer observando tanto essas leis federais quanto a Lei Municipal nº 605, de 1949, e a Lei nº 13.473, de 2002, regulamentada pelo Decreto nº 45.750, de 2005. Essa legislação transfere para o sindicato patronal e para o sindicato dos trabalhadores o direito de regulamentar o funcionamento do comércio em domingos e feriados, por meio de acordo ou convenção coletiva de trabalho.

Sobre os contratados em regime de tempo parcial, sua institucionalização ganha força com a MP nº 1.709, de 1998. Nos supermercados, o contrato de regime de tempo parcial é frequentemente utilizado nos cargos de empacotadores e para os trabalhadores empregados no período de experiência. Nessa modalidade, o funcionário pode atuar em uma jornada de até 25 horas semanais, sendo devido ao empregado um salário proporcional a essa jornada. Com a reestruturação da legislação trabalhista, Lei nº 13.467, de 2017, a jornada de tempo parcial pode ser estendida de 25 para até 30 horas semanais, sem direito a horas extras, ou até 26 horas semanais com direito a seis horas extras.

No que se refere ao banco de horas, autorizado por meio da Lei nº 9.061, de 1998, o empregador pode continuar estendendo a jornada de trabalho em até duas horas diárias; no entanto, pode optar por pagá-las com folga, em vez de pagá-las em dinheiro. A nova lei, além de permitir que as horas excedentes possam ser acumuladas para serem compensadas em outro momento, admite que o empregador, em decorrência da redução da demanda de serviço, possa dispensar o trabalhador até duas horas antes do término do seu expediente. Por conseguinte, o funcionário fica devendo horas de trabalho para a empresa, a qual pode solicitar que sejam cumpridas em um período de aumento da demanda de serviços. Com essa possibilidade, o banco de horas, assim como o trabalho de tempo parcial, flexibiliza a jornada, proporcionando redução de gastos para o empregador tanto em momentos de alto quanto de baixo crescimento.

Segundo Wills (2009), as alterações nas normas e leis que prescrevem a organização do trabalho permitem identificar a emergência do paradigma de contrato precário de trabalho. Na mesma linha, Krein (2013) observa que a instauração desse paradigma ocorre com a depreciação do contrato padrão – o contrato por prazo indeterminado, cujo trabalho é realizado em tempo integral e para um único empregador. Nele predomina a relativa estabilidade e a remuneração fixa e mensal. Essa modalidade de contrato, que se encontra ameaçada, expandiu-se pelo mundo após a Segunda Guerra Mundial, em um contexto de formação do Estado de bem-estar social. No caso brasileiro, o contrato padrão nunca foi hegemônico, em decorrência dos elevados índices históricos de informalidade. Desse modo, o que se verifica na atualidade é um desgaste maior dessa modalidade de contrato em vez de sua expansão.

Diante dessas mudanças, a organização dos trabalhadores do comércio supermercadistas se opõe. Na cidade de São Paulo, eles são representados pelo Sindicato dos Comerciantes de São Paulo (SECSP). A atuação dessa entidade concentra-se em Acordos Coletivos (AC) e Convenções Coletivas de Trabalho (CCT), definidas em um ambiente predominantemente administrativo entre representantes do sindicato dos trabalhadores e do sindicato patronal. Essa ação se caracteriza por ser pouco participativa. Isso não significa, todavia, que não existam ações de mobilização; elas existem, mas não configuram uma marca da entidade.

A estratégia de atuação do SECSP concentra-se no plano da conciliação. Entre os fatores que explicam essa postura, destaca-se a escassa tradição de paralisações e greves no comércio, quando comparada àquela que marcou a história da indústria. Além disso, é importante considerar a significativa rotatividade de trabalhadores nesse segmento, somada à dispersão na metrópole dos estabelecimentos comerciais em inúmeros pontos de venda.

Durante a coleta de dados para a pesquisa, em 2017, dos 11 trabalhadores operacionais entrevistados, nenhum declarou ser sindicalizado, demonstrando pouco ou mesmo nenhum interesse pelo sindicato. Marcante também era o desconhecimento do papel da ação sindical.

P: Você tem conhecimento da existência do sindicato dos comerciários?

E: Não, não ouvi falar (Repositor. Walmart hipermercado).

P: Você tem conhecimento da existência do sindicato dos comerciários? O sindicato visita a loja?

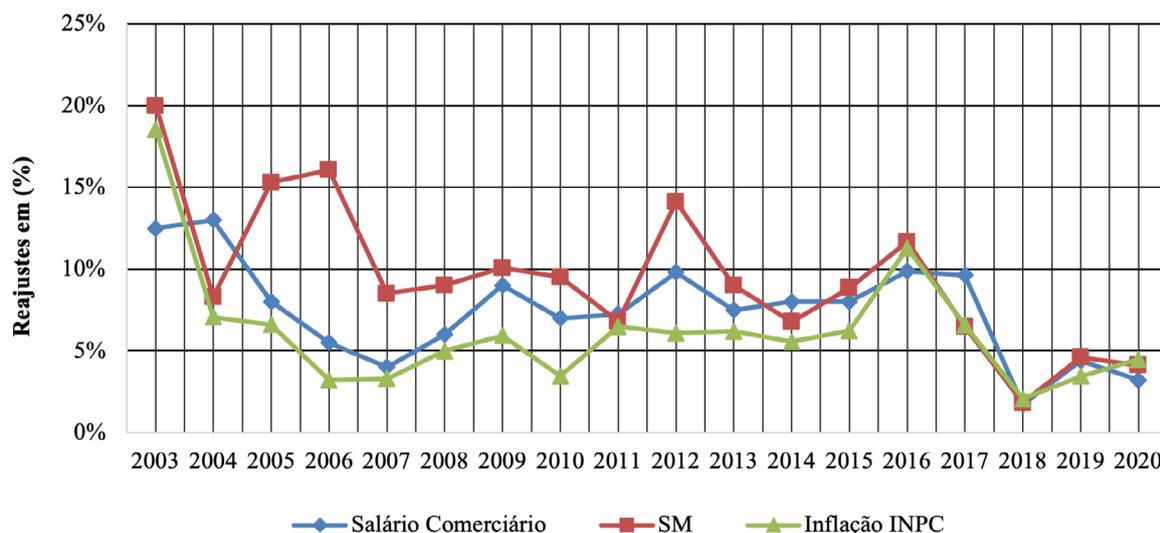
E: Que eu me lembre não, eu não vi ninguém do sindicato na loja (Operadora de supermercado que atua como assistente administrativa. Extra Hipermercado).

P: Você é filiada ao sindicato?

E: Não. Preferi não ser filiada porque é injusto eles [o sindicato] duas vezes por ano tirarem um dia de trabalho da gente para não fazer nada. É muito injusto (Operadora de supermercado que atua no setor de recebimento. Supermercado Pão de Açúcar).

Nesse cenário, não é de se surpreender que a aproximação do sindicato em relação aos comerciários ocorra por meio da prestação de serviços sociais (colônia de férias, assistência jurídica, médica etc.). Cabe atentar, ainda, que a baixa mobilização dos trabalhadores do comércio reflete-se nas dificuldades da luta para a valorização do salário dessa categoria. Quando comparamos os reajustes do salário-base do comerciário supermercadista, presente nas CCT, com os reajustes do salário mínimo (SM), no período de 2003 e 2016, percebemos na variação da remuneração as dificuldades desse segmento em receber ajustes iguais ou superiores ao SM (Gráfico 2). No período entre 2017 e 2020, o percentual de aumento do comerciário aproximou-se do reajuste do salário mínimo. Não obstante, observa-se a tendência de os reajustes não indicarem ganho real por serem concedidos apenas para cobrir a inflação calculada pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC).

GRÁFICO 2 – REAJUSTES, EM %, DO SALÁRIO MÍNIMO, DO SALÁRIO-BASE DOS COMERCÍARIOS DE SÃO PAULO E DA INFLAÇÃO SEGUNDO INPC



Fonte: elaboração própria a partir dos dados em Dieese, 2021. SECCSP. Convenções Coletivas de Trabalho (CCT) de 2003 a 2020.

A perda dos ganhos reais dos trabalhadores relaciona-se à entrada de governos de orientação liberal que são contrários às políticas de valorização do salário mínimo e favoráveis à flexibilização das leis trabalhistas. Em 2017, por exemplo, durante o governo Temer, foi aprovada a Lei nº 13.429, a qual permite a terceirização irrestrita, tanto das atividades-meio quanto das atividades-fim. Soma-se a isso a aprovação, nesse mesmo governo, da Reforma Trabalhista, Lei nº 13.467, de 2017, cuja marca é a sobreposição do negociado sobre o legislado. Nesse contexto, ampliam-se as dificuldades do SECCSP para resistir à pressão das grandes empresas e às transformações políticas que acompanham as mudanças trabalhistas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reestruturação comercial que ganhou forma nos anos 1990 é contínua, sendo intensificada nos períodos de crise econômica. Nos supermercados, a lógica dessas transformações tem por objetivo reduzir custos e acelerar a realização das mercadorias ou, do mesmo modo, o processo de venda. Em decorrência desse processo, observa-se um novo arranjo do trabalho nas lojas supermercadistas, marcado pela maior mobilidade e pelo ritmo de trabalho mais intenso para quem permanece empregado.

Nos supermercados, o uso de novas tecnologias conjuntamente às alterações nos layouts das lojas foi acompanhado de alterações na organização do trabalho, uma vez que a rigidez dos trabalhadores para execução de tarefas parcelares, de matrizes tayloristas-fordistas, passa a ser substituída por uma forma de engajamento pautada na versatilidade toyotista. A lógica dessa organização do trabalho exige maior flexibilidade para execução de novas tarefas, o que tem imposto cada vez mais disposição física e emocional dos empregados para responder às adversidades diárias do chão de loja. Almeja-se, com isso, a mobilização total do empregado – física e subjetiva – a serviço da empresa.

Entre os resultados desse processo, reside a tendência de declínio do potencial de geração de empregos nos supermercados, semelhante ao que ocorreu na indústria. Em nossa análise, a redução desse potencial resulta do aprofundamento da reestruturação comercial,

cujo impacto pode ser tratado de diferentes perspectivas: nos dados que indicam a redução do número de funcionários por metro quadrado nos supermercados; no deslocamento constante de posições e funções dos trabalhadores no interior das lojas; no solapamento da parca solidariedade existente entre os trabalhadores; na degradação do contrato de trabalho; e no rebaixamento dos salários.

Esse mesmo cenário de reestruturação comercial é hostil à ação sindical. Em nosso estudo, identificamos que o Sindicato dos Comerciantes de São Paulo tem dificuldades para enfrentar as grandes redes supermercadistas que detêm um raio de atuação global. Essa mesma entidade, elemento central na luta entre capital e trabalho, caracteriza-se por uma ação burocratizada e institucionalizada, desenvolvida no âmbito dos acordos e das convenções coletivas e na prestação de serviços de assistência ao trabalhador. A centralidade dessa forma de atuação é insuficiente para mobilizar a base dos trabalhadores. Sendo pouco contestatória, favorece mais a conciliação de interesses, contribuindo pouco para forçar negociações mais vantajosas e avançar no campo da politização dos trabalhadores.

Em suma, com a introdução e o aperfeiçoamento do código de barras, amplia-se a reestruturação comercial. Esse processo é intensificado com a implementação gradativa do autocaixa, da comercialização online e das entregas em domicílio mediadas pelas tecnologias da informação. Nesse quadro, mudanças organizacionais de caráter toyotista somam-se às alterações da legislação trabalhista, acarretando tanto a eliminação quanto a redefinição de cargos e tarefas. Tal processo, que caracteriza o novo arranjo do trabalho das lojas supermercadistas, proporcionou redução de custos e elevação da produtividade. Apesar disso, favoreceu a intensificação do trabalho e a permanência dos baixos salários.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e centralidade do mundo do trabalho. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

_____. **O privilégio da servidão.** São Paulo: Boitempo, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **Cinquenta anos de supermercados no Brasil.** São Paulo: Informe Comunicação, 2002.

BRASIL. Decreto nº 9.127, de 17 de agosto de 2017. Inclui o comércio supermercadista e hipermercadista no rol das atividades essenciais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 ago. 2017. Seção 1. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9127-16-agosto-2017-785335-publicacaooriginal-153574-pe.html>>. Acesso em: 25 jan. 2021.

_____. 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/110101.htm>. Acesso em: 25 jan. 2021.

_____. Lei nº 11.603, de 6 dezembro de 2007. Altera e acresce dispositivos à Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 6 dez. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11603.htm>. Acesso em: 25 jan. 2021.

_____. Lei nº 9.601, de 22 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19601.htm>. Acesso em: 25 jan. 2021.

_____. Lei nº 13.467, de 14 julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto Lei nº 5.442, de 1º de maio de 1943, e as leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, e nº 8.212, de 24 julho de 1991. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 jul. 2017. Disponível em: <<http://legis.senado.leg.br/legislacao/DetalhaSigen.action?id=17728053>> Acesso em: 25 jan. 2021.

_____. Medida Provisória (MP) nº 1.539-34. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 ago. 2017. Seção 1. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/medpro/1997/medidaprovisoria-1539-34-7-agosto-1997-359655-publicacaooriginal-1-pe.html>> Acesso em: 25 jan. 2021.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: UFRJ Revan, 1994.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. 7. ed. São Paulo: FGV, 2017.

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE). Balanço do segmento e perfil dos trabalhadores em supermercados. **Boletim DIEESE**, São Paulo, jul. 2010.

_____. Terceirização e precarização das condições de trabalho. **Nota Técnica DIEESE**, nº 172. São Paulo, maio 2017.

_____. Salário mínimo em 2021 será de R\$ 1.100,00. **Nota técnica DIEESE**, nº 249. São Paulo, jan. 2021.

GORZ, André. **Misérias do presente, riqueza do possível**. São Paulo: Annablume. 2004.

_____. **Metamorfoses do trabalho**: crítica da razão econômica. São Paulo: Annablume, 2007.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 2009.

HEROD, Andrew. **Labor geographies**. Workers and landscapes of capitalism. New York: Guilford Press, 2001.

Krein, José. Dari. **As relações de trabalho na era do neoliberalismo**. Campinas: LTr, 2013.

Lichtenstein, Nelson. **The retail revolution**: How Walmart created a brave new world of business. New York: Metropolitan Books, 2009.

MARX, Karl. (1867) **O capital**. Crítica da economia política. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MC DOWELL, Linda. **Working bodies**: interactive service employment and workplace identities. New Jersey: Wiley-Blackwell, 2009.

MORITA, Alessandra. “Queda do *turnover* melhora salário no varejo alimentar”. **Supermercado Moderno**, 9 mar. 2017. Disponível em: <<https://www.sm.com.br/detalhe/negocios/queda-do-turnover-melhora-salarios-no-varejo-alimentar>>. Acesso em: 4 fev. 2018.

OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de produção**. Além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 2013.

RATTO, Luiz; LANDI, Ana. Claudia. **O trabalho no supermercado**: setores, funções e carreira profissional. Rio de Janeiro: Senac, 2003.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. São Paulo: Record, 2001.

SILVA, Maria Aparecida de Moraes. **Errantes no fim do século**. São Paulo: Unesp, 1999.

SINDICATO DOS COMERCIÁRIOS DE SÃO PAULO (SECSP). **Convenções Coletiva de Trabalho. Comerciantes da capital/Sincovaga**. Período de 2002 a 2020. Disponível em: <<https://www.comerciantes.org.br/Convencoes-Coletivas-de-Trabalho/>>. Acesso em: 21 dez. 2020.

SUPERHIPER. O futuro dos supermercados. **Superhiper**. São Paulo, nº 253, set. 1996.

_____. Cresce o número de lojas equipadas com leitura óptica. **Superhiper**. São Paulo, ago. 1998.

_____. **Ranking Abras. Superhiper**, São Paulo. Números:[?], maio 1991; [?], maio 1992, maio 1993; [?], maio 1994, 236, maio 1995; 248, abr. 1996; 260, abr. 1997; 272 abr. 1998; 285 maio 1999; 297, maio 2000; 309, maio 2001; 320, maio 2002; 331, maio 2003; 342, maio 2004; 353, maio 2005; 364, maio 2006; 375, maio 2007; 385, abr. 2008; 396, abr. 2009; 407, abr. 2010; 418, abr. 2011; 430, abr. 2012; 442, abr. 2013; 454, abr. 2014; 466, abr. 2015; 478, abr. 2016; 489, abr. 2017; 501, abr. 2018; 514, maio 2019; 526, maio 2020; 537, jun. 2021.

WILLS, J.; et al. **Global Cities at Work: New Migrant Divisions of Labour**. New York: Pluto Press, 2010.

_____. Subcontracted Employment and its challenge to labor. **Labour Studies Journal**, dez. 2009.

Recebido em: 04/08/2023

Aceito para publicação em: 03/05/2024