

# INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO NOS SUPERMERCADOS EXTRA E PÃO DE AÇÚCAR

## INTENSIFICATION OF WORK IN SUPERMARKETS EXTRA AND PÃO DE AÇÚCAR

Herodes Beserra Cavalcanti<sup>1</sup>

*herodes.cavalcanti@ig.com.br*

### RESUMO

Desde a segunda metade da década de 1990, 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, alterações 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 pelo aumento de tarefas e por uma maior intensidade do trabalho que pode ser observada na situação dos operadores de supermercado das lojas Extra e Pão de Açúcar.

**Palavras-chave:** supermercado, automação, trabalho e intensificação.

### ABSTRACT

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 the hand of big companies: Pão de Açúcar, Carrefour and Wal-Mart. In order to achieve greater competition changes have occurred in the form of labor management and use of technologies, leading to a new arrangement of workers by the supermarkets. This arrangement is to be marked by an increase in jobs and greater intensity of work that can be observed in the situation of the operators of supermarket shops of Extra and Pão de Açúcar.

**Key-Words:** supermarket, automation, work and intensification.

### INTRODUÇÃO

Desde a segunda metade da década de 1990, intensas mudanças vêm ocorrendo no segmento supermercadista brasileiro em decorrência da maior abertura econômica e penetração das ideias neoliberais na economia brasileira. Dessas mudanças no segmento

---

<sup>1</sup> Mestre em Geografia Humana pela USP. Professor de Geografia do Ensino Médio na ETEC Zona Sul da cidade de São Paulo - SP.

supermercadista destacam-se a crescente internacionalização e a concentração econômica dessa modalidade de comércio. A concentração manifesta-se no papel de destaque de grandes empresas, tais como Grupo Pão de Açúcar - GPA, Carrefour e Wal-Mart.

Com a finalidade de atingir um maior nível de competição, mudanças têm ocorrido na forma de gestão do trabalho e no uso de tecnologias, levando a um novo arranjo dos trabalhadores pelos supermercados. Este arranjo passa a ser marcado por uma maior polivalência no trabalho que se manifesta na crescente atribuição e remanejamento de funções e tarefas. Isso ocorre em consonância com a utilização de novas tecnologias que exigem maior velocidade e eficiência no trabalho.

O presente artigo procura captar essas mudanças e seu impacto para os trabalhadores dos supermercados Extra e Pão de Açúcar que residem na região do Grajaú, na Zona Sul da cidade de São Paulo.

Contamos para o desenvolvimento deste estudo com a análise dos Relatórios Anuais do GPA e dos dados obtidos a partir do Ranking de Supermercados, produzidos pela Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS e divulgados anualmente pela revista SuperHiper, dessa mesma associação.

Esse artigo foi elaborado com base na pesquisa realizada pelo autor no curso de mestrado. Essa pesquisa se apoiou na análise de dez entrevistas, sendo que seis dessas foram realizadas com operadores de supermercado que residem no Grajaú. Três entrevistas foram realizadas com funcionários do Sindicato dos Empregados no Comércio de São Paulo – SECSP e uma com um assistente administrativo das lojas Pão de Açúcar. 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.

A opção pela utilização de entrevistas deve-se à preocupação de nos aproximarmos da realidade vivida pelos trabalhadores dos supermercados Extra e Pão de Açúcar. Os conteúdos dessa realidade nem sempre são alcançados através dos dados quantitativos, por isso optamos pela coleta de depoimentos a partir de um guia de perguntas abertas.

Os supermercados Extra e Pão de Açúcar pertencem ao Grupo Pão de Açúcar – GPA, considerado na atualidade a maior rede varejista do Brasil. Com faturamento bruto em 2013 de R\$ 64,4 bilhões e cerca de 156.342 mil funcionários, o grupo destaca-se na utilização da tecnologia da informação e nas transformações da gestão do trabalho (REVISTA SUPERHIPER, dados do Ranking Abras, Abr. 2014).

Dividimos o artigo em três partes, a primeira procura resgatar as mudanças recentes do segmento supermercadista. Nela damos destaque para a concentração econômica dessa

forma de comércio e para o processo de automação comercial. A segunda trata do processo de degradação do trabalho que atinge os operadores de supermercado do Extra e Pão de Açúcar. A terceira aborda aspectos do dia a dia dos trabalhadores entrevistados assim como suas perspectivas profissionais.

## **MUDANÇAS RECENTES NO SEGMENTO SUPERMERCADISTA BRASILEIRO**

Desde os anos 1970 intensas transformações ocorrem na organização do capital, indicando a transição de um regime<sup>2</sup> de acumulação fordista para outro de acumulação flexível. Com isso o conjunto de regularidades relativamente estáveis como a produção em série estandardizada, que permitiu o desenvolvimento do fordismo até os anos 1970 entrou em crise (HARVEY, 2009).

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 (CORIAT, 1994; BENKO, 1999).

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

No Brasil as transformações descritas atingiram com força o setor industrial e agrícola no início dos anos 90; sendo que no caso do comércio varejista foi somente a partir da segunda metade dessa década. Nesse período intensificaram-se nesse segmento a desnacionalização e a reestruturação comercial (Quadro 1).

---

<sup>2</sup> Segundo Lipietz (1989) um regime de acumulação caracteriza-se por um conjunto de regularidades nas forças produtivas e nas relações sociais. Essas regularidades garantem a reprodução relativamente coesa de uma etapa do desenvolvimento capitalista.

**Quadro 1 – ORIGEM DO CAPITAL E FATURAMENTO BRUTO ANUAL DAS CINCO  
MAIORES EMPRESAS NO ANO DE 1990 E 2013**

POSIÇÃO EM 1993	EMPRESA	ORIGEM DO CAPITAL	POSIÇÃO EM 2013	EMPRESA	ORIGEM DO CAPITAL
1º	Carrefour	Francês	1º	GPA/ Casino	Brasileiro / Francês
2º	Pão de Açúcar	Brasileiro	2º	Carrefour	Francês
3º	Casas Sendas	Brasileiro	3º	Wal-Mart	Estadunidense
4º	Paes Mendonça	Brasileiro	4º	Cencosud	Chileno
5º	Bom Preço	Brasileiro	5º	Companhia Zafari	Brasileiro

Fonte: Revista Super Hiper, dados do Ranking Abras de Maio 1994 e de Abr. 2014.  
Organização: Herodes Cavalcanti

Acerca do processo de desnacionalização do segmento supermercadista e da crescente participação de grupos estrangeiros (Quadro 1), destaca-se o caso do GPA. Esse grupo tem sua origem ligada ao fundador do grupo Valentin dos Santos Diniz que em 1948 inaugurou na cidade de São Paulo a Doceria Pão de Açúcar. Em 1959 é inaugurado o primeiro supermercado Pão de Açúcar. A partir desse período o grupo passa a destacar-se no mercado varejista brasileiro por meio da liderança de Abílio Diniz, filho do fundador e principal articulador do processo de expansão do grupo. Esse processo foi realizado a partir da abertura de novas lojas e pela aquisição de redes concorrentes, a exemplo, dos supermercados Sirva-se, Peg-Pag e Paes Mendonça, supermercados que marcaram a história do varejo brasileiro (ABRAS, 2002; CAVALCANTI, 2011).

Durante o final dos anos 1980 e início dos anos 1990 a crise de sucessão familiar que o grupo enfrentou aliada as dificuldades econômicas pelas quais passava o grupo em um ambiente marcado por altos índices inflacionários, fez com que o GPA iniciasse um processo de reestruturação comercial evitando assim a falência. Nesse processo ocorreu a abertura do capital do GPA em 1995 com objetivo de captar novos recursos. Em 1999 um total de 24% das ações do grupo foi vendido ao grupo francês Casino. Em 2005 o grupo Casino amplia a compra de ações do GPA e em 2013 assume sua administração definitiva (REVISTA SUPERMERCADO MODERNO, Ago. 2012).

## AS TRANSFORMAÇÕES TÉCNICAS

A respeito das transformações técnicas do segmento supermercadista brasileiro, podemos destacar o aumento dos investimentos em tecnologias de automação comercial

no segmento supermercadista, por meio da implementação do *scanner*, do uso do correio eletrônico, do código de barras, das impressoras de cheque, esteira rolante de produtos, balança eletrônica adaptada ao caixa, etc.

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 (ALMEIDA; EID, 2009).

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, além de agilizar a identificação do produto na hora da venda e reduzir o tempo gasto para conferência, favorece o controle da circulação de mercadorias pelo varejista, o atacadista e o fornecedor (ALMEIDA; EID, 2009).

Nas grandes redes supermercadistas, a implementação dessas tecnologias passou a obedecer 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 difundida 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 aumentar a velocidade de circulação das mercadorias a partir da demanda criada, na procura e compra de produtos nos supermercados (ALMEIDA; EID, 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.

Semelhante ao *just-in-time*<sup>3</sup> a reposição contínua consiste na organização da cadeia de abastecimento com foco na demanda, ou seja, baseia-se na quantidade de produtos que são vendidos. Nesta estratégia de organização da comercialização as empresas reduzem ao mínimo seus estoques.

---

<sup>3</sup> O *Just-in-time* (em tempo) é um conceito de produção e administração que propõe que nada deva ser produzido, transportado ou comprado sem a existência de uma demanda (OHNO, 2013).

O impacto dessas transformações técnicas e administrativas para os trabalhadores dos supermercados encontra-se na redução do número de postos de trabalho e no aumento da intensificação e precarização do trabalho.

## A PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO

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. Existem também os promotores de venda<sup>4</sup> e os trabalhadores terceirizados (seguranças, faxineiras, etc.).

Tendo em vista a diversidade de cargos e o objetivo deste trabalho, nos deteremos na análise do cargo de operador de supermercado (*full-time* e *part-time*). O operador de supermercado *full-time* possui jornada de trabalho de 44 horas semanais e o operador *part-time* de 18 horas semanais (CAVALCANTI, 2011).

Os cargos de operadores se caracterizam por serem operacionais. Esses cargos são aqueles em que o processo seletivo não exigiu 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 (CAVALCANTI, 2011).

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 sob a supervisão de um encarregado. Esse processo seletivo simplificado que dispensa experiência anterior e dinâmicas de grupo pode ser observado no depoimento a seguir.

É ... uma amiga viu a placa lá [no supermercado Extra] 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 Extra. Entrevista - 6).

---

<sup>4</sup> Os promotores de venda são funcionários de empresas fornecedoras de produtos. Eles atuam no supermercado realizando a organização, reposição e promoção de produtos.

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. Nos contratos de trabalho desses cargos que tivemos acesso durante nossos estudos, notamos que não há delimitação das tarefas/funções que serão exercidas pelo trabalhador. O depoimento 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 (Advogado do Sindicato dos Comerciantes de São Paulo. Entrevista - 7).

Nota-se que o cargo de operador de supermercado se configura em uma estratégia eficiente para burlar o desvio de função e contribuir para a 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 Extra. Entrevista - 4).

Na verdade nesse um ano e meio, eu fiquei como operador de caixa, mas 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 do 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 que ganha forma em meados dos anos 1990 cresce no GPA a utilização de cargos flexíveis, a exemplo do cargo de operador de supermercado; com ele 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<sup>5</sup> (CAVALCANTI, 2011).

A extração da mais valia absoluta por meio do prolongamento da jornada de trabalho ganha força nos anos 1990 com a regulamentação do banco de horas<sup>6</sup> e com a abertura do comércio em domingos e feriados. Essas mudanças favoreceram a ampliação do horário de funcionamento do comércio e também a extensão da jornada de trabalho por meio de horas extras. Cabe notar também que nos períodos de datas comemorativas como Dia das Mães, Páscoa, Natal e Ano Novo, entre outras, o fluxo de clientes nos supermercados é maior assim como a pressão para que os funcionários estendam sua jornada de trabalho por meio de horas extras (CAVALCANTI, 2011).

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 quanto mental.

No caso dos supermercados do GPA notamos a redução do número de funcionários para cada 100 m<sup>2</sup>. Em 1994, esse número era de 7,8 funcionários para cada 100 m<sup>2</sup>, em 2005 esse número passou para 5,0 funcionários para cada 100 m<sup>2</sup>, mantendo-se desde então estável (Gráfico 1).

---

<sup>5</sup> Referente à extração da mais valia (lucro) pelos capitalistas destacam-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 trabalho (Marx, 1988).

<sup>6</sup> Segundo a Lei n° 9.601 de 1998, com o uso banco de horas a jornada de 8 horas diárias pode ser estendida para até 10 horas, gerando acúmulo de até 2 horas, essas poderão ser compensadas em outro dia.

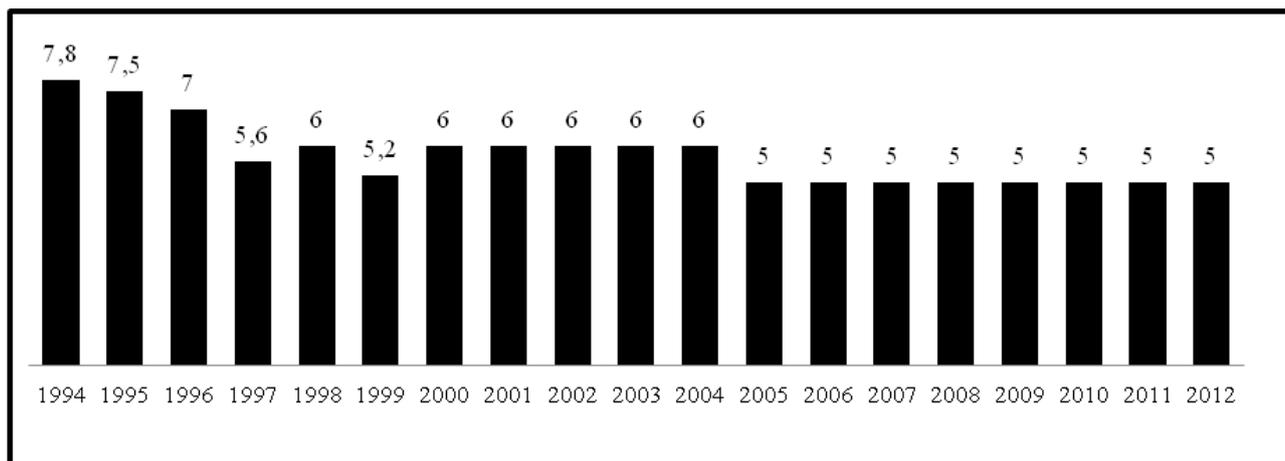


Gráfico 1 – GPA, evolução do número de funcionários para cada 100 m<sup>2</sup> de 1994 a 2012.

Fonte: Revista SuperHiper. Ranking Abras de 1995 a 2013.

Organização: Herodes Cavalcanti

No GPA a redução do número de funcionários para cada 100 m<sup>2</sup> relaciona-se com a intensificação do trabalho que ocorre a partir da redução do tempo improdutivo, ou seja, a 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 ao longo do dia de trabalho. Eles também são remanejados constantemente de setor, ampliando-se assim a fluidez do trabalhador pelo supermercado, o que implica em um aumento da responsabilidade por m<sup>2</sup>, já que um menor número de trabalhadores é necessário para garantir o funcionamento do supermercado.

A redução do número de funcionários para cada 100 m<sup>2</sup> acompanhou a evolução do faturamento por m<sup>2</sup> ao longo do período analisado. Em 1994 o faturamento anual do grupo por m<sup>2</sup> era de R\$ 8.771,00; em 2012 ele passou para R\$ 19.323,00 (Gráfico 2).

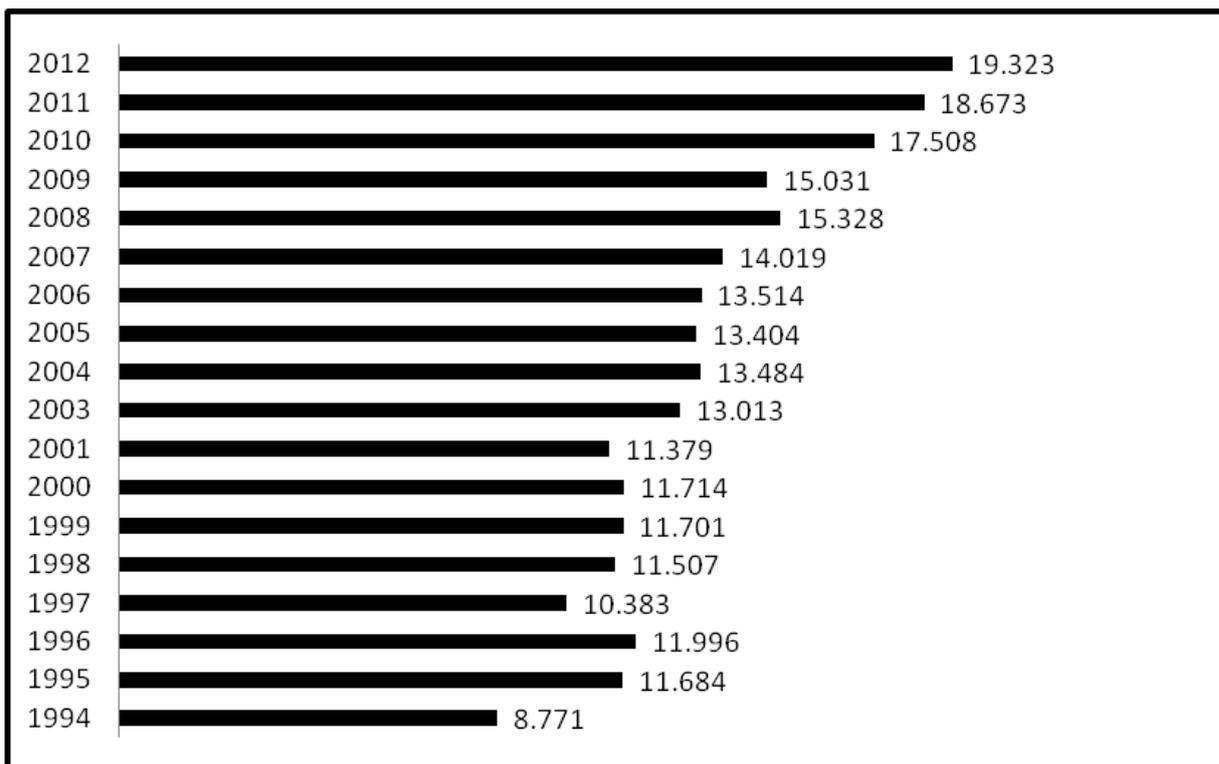


Gráfico 2 – GPA, evolução do faturamento por m<sup>2</sup> em R\$ de 1994 a 2012.

Fonte: Revista SuperHiper. Ranking Abras de 1995 a 2013.

Organização: Herodes Cavalcanti

O aumento da eficiência do GPA deve-se à crescente automação comercial e às mudanças na gestão do trabalho. Deste último ponto destaca-se a adoção de cargos flexíveis/polivalentes, a exemplo dos operadores de supermercado. Essas transformações ajudam a entender o aumento do faturamento por funcionário que era de R\$ 111.069,00 em 1994 e chegou a R\$ 359.750,00 em 2012 (Gráfico 3).

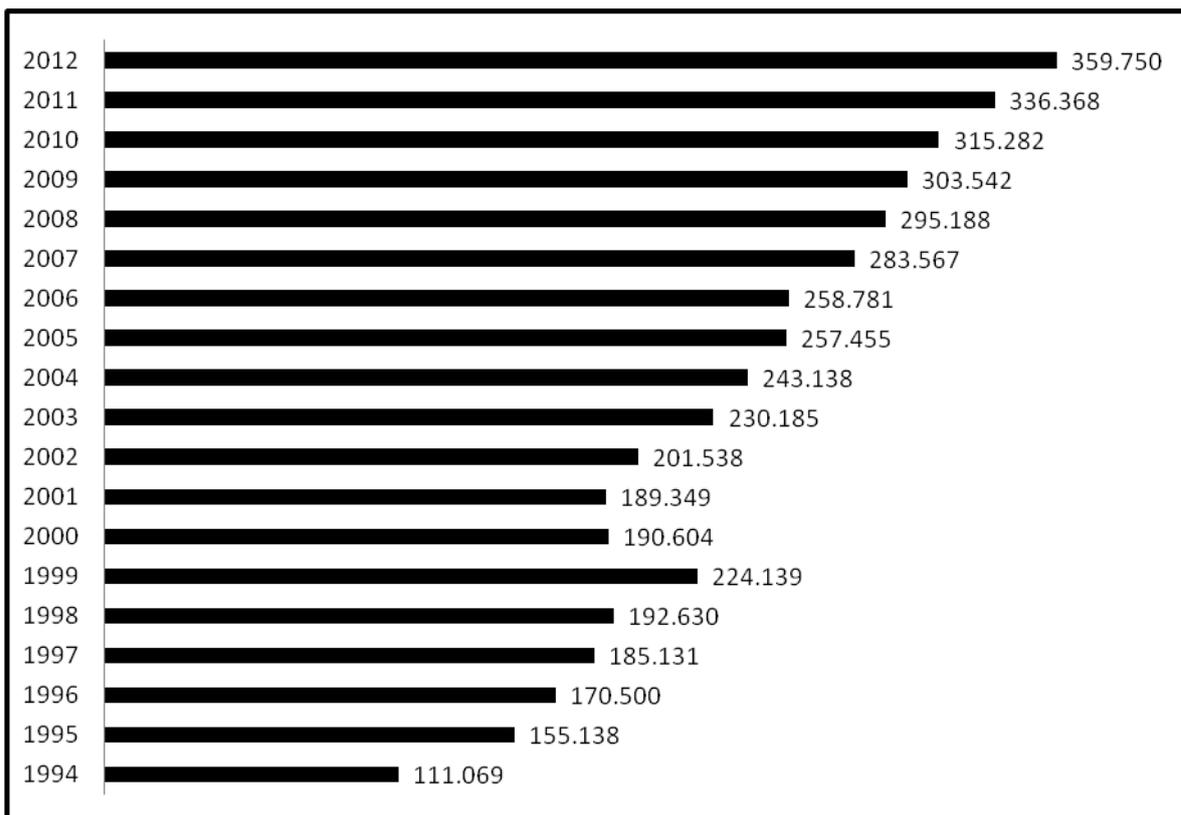


Gráfico 3 – GPA, evolução do faturamento por funcionário em (R\$) de 1995 a 2012.

Fonte: Revista SuperHiper. Ranking Abras de 1994 a 2013.

Organização: Herodes Cavalcanti

O aumento do faturamento anual por m<sup>2</sup> e por funcionário junto com a redução do número de funcionários para cada 100 m<sup>2</sup> não repercutem necessariamente em aumento dos rendimentos dos trabalhadores. Nas lojas do GPA, para os trabalhadores registrados como operador de supermercado *full-time* no ano de 2013 o piso salarial de admissão era bruto de R\$ 922,00 por mês (SINCOVAGA, 2013). Esses trabalhadores também recebiam os seguintes benefícios: vale transporte, assistência médica e assistência odontológica, mediante percentual de desconto em folha de pagamento.

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, vale refeição e vale transporte como também aos benefícios denominados encargos sociais para as empresas: 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, por outro lado, recebia em 2013 em torno de R\$ 368,00 bruto por 90 horas de trabalho mensais, valor este inferior ao

salário mínimo que, na ocasião, é de R\$ 678,00. Cabe notar que o operador *part-time* não recebe os mesmos benefícios de um operador *full-time* e, por isso, ele não tem direito a vale-transporte, almoço, assistência médica e não pode fazer hora extra remunerada (GPA, 2013).

Na loja o *part-time* figura na condição de ajudante, porém, exerce as mais variadas funções existentes na loja como um funcionário comum, desde caixa até o depósito do mercado. O cargo de operador de supermercado *part-time* é preenchido majoritariamente por trabalhadores jovens que estão ingressando no mercado de trabalho pela primeira vez (CAVALCANTI, 2011).

O operador de supermercado *full-time*, hierarquicamente, está acima do operador de supermercado *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 ocorre na loja conforme as necessidades do gerente (CAVALCANTI, 2011).

As características do cargo de operador de supermercado (*part-time* e *full-time*) possibilitam ampliar a venda de mercadorias, alavancar os padrões de competição do mercado e reduzir a burocracia e encargos trabalhistas.

A situação de intensificação do trabalho dos supermercados aliada ao dimensionamento inadequado dos caixas de supermercado, posturas desfavoráveis, reduzido tempo de pausas e treinamento inadequado favorecem o *stress* e o aparecimento das Lesões por Esforço Repetitivo e de Doenças Osteomuscular Relacionadas ao Trabalho - LER/DORT, mesmo havendo uma legislação que visa coibir e corrigir situações ergonômicas inadequadas, a exemplo, da Norma Regulamentadora 17 - NR 17 que foi aprovada em 2007 (CAVALCANTI, 2011).

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 que foi formada por representantes do Ministério do Trabalho, dos trabalhadores e dos empregadores, a NR 17 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 nossas entrevistas com operadores de supermercado notamos que pontos significativos da NR 17 não são observados durante o trabalho nos caixas. Observamos, 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 desses 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 de mercadorias.

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

No que tange à 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 na loja, como exige a NR 17. Desse modo, a pressão observada nas filas e no reduzido número de caixas acaba impondo ao operador de supermercado uma maior sobrecarga de trabalho.

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 do Pão de Açúcar. Entrevista - 5).

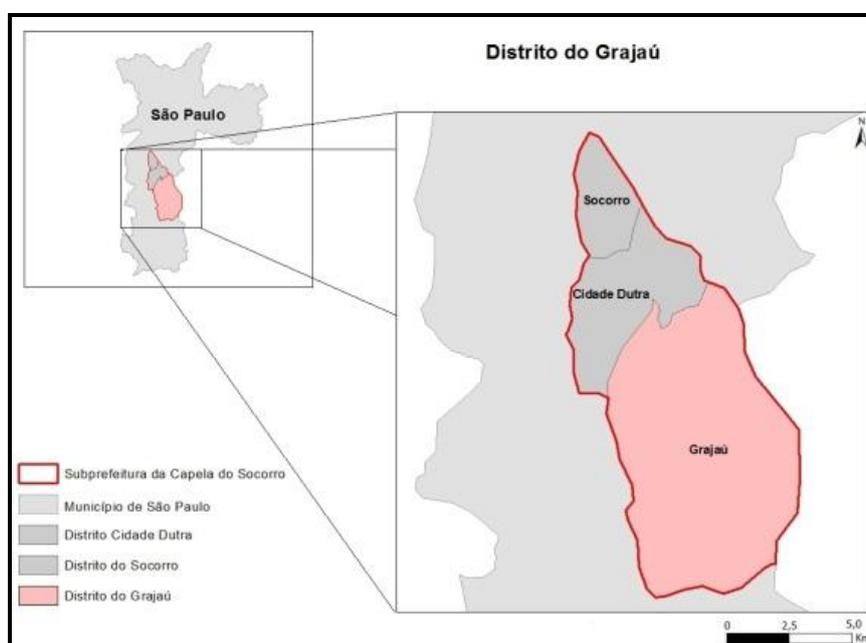
A NR 17 em seu item 4.3, que trata da organização do trabalho, proíbe a avaliação de desempenho para efeito de premiação e ou remuneração com base no número de mercadorias e compras efetuadas por operador de caixa. Notamos que isso, embora não ocorra de forma explícita, acontece. No dia a dia de trabalho dos operadores de caixa a gerência cobra por resultados e agilidade no trabalho, indicando pressão por resultados. O relato de um assistente administrativo, que atua no Pão de Açúcar há oito anos, indica essa prática na fase em que exerceu a função de líder de seção no departamento de Entrega a Domicílio (*Delivery*).

Eu tinha um gerente que era um ótimo estrategista, que tinha uma visão de mercado excelente. Era um gestor, mas 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 a 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. (Assistente administrativo do Pão de Açúcar. Entrevista - 8).

## CONDIÇÕES E PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS

Os trabalhadores do Extra e Pão de Açúcar entrevistados residem na região do Grajaú, na Zona Sul da cidade de São Paulo (Mapa 1). Essa região se caracteriza em parte pela infraestrutura social e pública precária, como saúde, educação, segurança, etc., se comparados aos das áreas centrais da cidade.

**Mapa 1 - Distrito do Grajaú no município de São Paulo**



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

Os baixos rendimentos desses trabalhadores, aliados à 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 o teatro, os cinemas e museus.

A distância entre o local de trabalho e a 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 Extra localizado no distrito do Jabaquara, esclarecem nossa afirmação.

Na verdade eu passo a integração e demoro mais ou menos umas duas horas para estar chegando no trabalho. Pra voltar é mais rápido, o ruim é que chego muito tarde, por volta da meia noite, quando não tem 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 Extra. 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, distribuídas 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 a adaptação aos planos empresariais (CAVALCANTI, 2011).

Nos supermercados do GPA a organização das promoções é feita através do Programa de Seleção Interna – PROSIN. O PROSIN é um programa que 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 aos pré-requisitos do cargo requerido e a autorização da chefia para participar do processo seletivo (GPA, 2013).

Embora tenha o PROSIN, os operadores de supermercado do Pão de Açúcar e Extra possuem poucas oportunidades para conseguir promoção nas lojas em que trabalham, conforme apontam 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 [...] (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 Extra. Entrevista - 3).

Na Entrevista 1 destaca-se que embora seja difícil é possível que ocorra ascensão profissional através do esforço pessoal, a Entrevista 3, por outro lado, indica que é muito difícil subir de cargo. A falta de divulgação do PROSIN, a burocracia e o número limitado de vagas aumentam essa dificuldade.

O GPA mantém um programa de bolsa de estudos. Este custeia em média 50% da mensalidade da faculdade e cursos. As dificuldades para acessá-lo e o número limitado de vagas acabam por desestimular sua procura, como revelam 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 por outro. Assim é muito complicado, 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).

Porque 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 do Pão de Açúcar. Entrevista - 5).

Devido ao número limitado de bolsas de estudos, os operadores de supermercado do GPA, quando podem e tem 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 Extra. Entrevista - 3).

Muito embora sejam muitas as dificuldades no que tange à melhoria da formação profissional, as expectativas de realizar cursos, fazer ou terminar a faculdade são grandes entre operadores de supermercado. Segundo o operador de supermercado do Extra (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).

As dificuldades dos operadores de supermercado para conseguirem promoções e melhorarem suas formações profissionais indicam que o discurso do GPA de oportunidades e de ascensão profissional na empresa condiz 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 que ganhou força nos anos 1990.

Uma das medidas da reestruturação comercial do GPA é a de 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”. Em síntese as características das relações de trabalho das lojas Extra e Pão de Açúcar analisadas 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

Nos anos 1990 o segmento supermercadista brasileiro passou por um amplo processo 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. Cresceu no período 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 aos domingos e feriados contribuíram também para o aumento da flexibilidade do trabalho. Tal aumento foi acompanhado de uma intensificação do trabalho físico e mental.

A implementação de contratos e cargos flexíveis como o de operador de supermercado (*full-time* e *part-time*) permitiu que não existisse delimitação das tarefas que são executadas 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 com os trabalhadores do Extra e Pão de Açúcar, que 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.

O aumento de tarefas executadas pelos trabalhadores ocorreu em consonância com a 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 na ampliação da jornada de trabalho, é visto na intensificação do esforço físico e mental diário desses trabalhadores, causado pela pressão por resultados imposta pelos gerentes, que exigem maior colaboração, esforço e dedicação dos funcionários. A redução do 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 a intensificação do trabalho geradora de *stress* e dores ocasionadas pelo esforço repetitivo.

A maior intensidade do trabalho inclui uma sutil política de recursos humanos que intitula os trabalhadores de colaboradores. Estes fazem parte da equipe ou do time da empresa. Essa política, que por um lado indica uma maior cooperação e flexibilidade no trabalho segundo a visão do empregador, por outro revela uma crescente inflexibilidade no trabalho para o trabalhador.

Para a empresa a flexibilidade manifesta-se 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. Por outro lado, a inflexibilidade manifesta-se no raio de ação dos operadores de supermercado

que é ampliado para empregador e não para o trabalhador. Como notamos a ação do trabalhador é delimitada e controlada por procedimentos organizacionais externos e pré-estabelecidos pela política de recursos humanos da empresa.

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

Desse modo esse artigo procurou indicar 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 Extra e Pão de Açúcar, aumento nos níveis de intensificação e precarização do trabalho e o aprofundamento da falta de autonomia e perspectiva no trabalho.

## 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.

BENKO, Georges. **Economia espaço e globalização, na aurora do século XXI**. São Paulo: Hucitec, 1999.

CAVALCANTI, Herodes. **Automação comercial e intensificação do trabalho nos supermercados Extra e Pão de Açúcar na cidade de São Paulo** Dissertação (mestrado em geografia). FFLCH/USP. São Paulo, 2011.

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

DAL ROSSO, Sadi. **Mais Trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea**. São Paulo: Boitempo, 2008.

DINIZ, Valentin dos Santos. **Meu Pão com Açúcar**. São Paulo: Graph Box Caran, 1998.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR - GPA. **Relatórios Anuais de 1999 a 2012**. Disponível em: <<http://irgpa.grupopaodeacucar.com.br>>. Acesso em: 15 Ago. 2013

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Loyola, 2009.

LIPIETZ, Alain. **Trama, urdidura e regulação: um instrumento para as ciências sociais.** Revista Sociedade e Estado. Vol. IV, nº 2, 1989.

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

MARX, Karl. **O Capital. Crítica da Economia Política.** v.1. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE. **Norma Regulamentadora - NR 17.** Disponível em: <

[http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BE914E6012BEFBAD7064803/nr\\_17.pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BE914E6012BEFBAD7064803/nr_17.pdf)> Acesso em: 20 Abr. 2013.

REVISTA SUPERMERCADO MODERNO. **Rumos do Pão de Açúcar.** São Paulo. Nº 43, Ago. de 2012.

REVISTA SUPERHIPER. **Ranking Abras dos supermercados de 1995 a 2010.** São Paulo. Revistas consultadas: nº 225 de Maio 1994, nº 236 de Abr. 1995, nº 248 de Abr. 1996, nº 260 de Abr. 1997, nº 272 de Abr. 1998, nº 285 de Maio 1999, nº 297 de Maio 2000, nº 309 de Maio 2001, nº 320 de Maio 2002, nº 331 de Maio 2003, nº 342 de Maio 2004, nº 353 de Maio 2005, nº 364 de Maio 2006, nº 375 de Maio 2007, nº 385 de Abr. 2008, nº 396 de Abr. 2009, nº 407 de Abr. 2010, nº 418 de Abr. 2011, nº 430 de Abr. 2012, nº 442 de Abr. 2013 e nº 454 de Abr. 2014.

SESSO FILHO, Umberto Antonio. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990.** Tese (doutorado em economia aplicada). USP- ESALQ. Piracicaba, 2003.

SINCOVAGA. Sindicato do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios, do Estado de São Paulo. **Convenção coletiva de trabalho.** Disponível em:

<<http://www.comerciantos.org.br/convencao/sincovaga/sincovaga%202012%202013.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2013.