

REESTRUTURAÇÃO DO ESPAÇO INTERNO DAS LOJAS SUPERMERCADISTAS

Herodes Beserra Cavalcanti¹

RESUMO

Este artigo tem por objetivo 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 trabalhadores que atuam em cargos operacionais nas redes varejistas do Grupo Pão de Açúcar (GPA), Walmart e Carrefour, na cidade de São Paulo. De modo específico, procura-se apontar as mudanças que ocorrem na frente de loja, no espaço de vendas e no depósito dos supermercados. Por meio deste estudo, nota-se que, em decorrência da reestruturação comercial, um novo arranjo do trabalho ganha forma nos supermercados. Tal processo, marcado pelo aumento da produtividade e pela diminuição de custos, é acompanhado por uma redefinição das formas de precarização e intensificação do trabalho, bem como pela redução do número de empregos nesse segmento. Nessa abordagem, o trabalho é mais do que uma fonte de atividades executada pelo ser humano no espaço econômico com objetivo de extrair seus meios de sobrevivência. O trabalho é encarado enquanto categoria essencial na mediação das relações humanas no âmbito do espaço social. Nessas relações, a interferência no espaço, por meio do trabalho, transforma de modo substantivo o espaço e o próprio ser humano.

Palavras-chave: reestruturação comercial; supermercado; precarização do trabalho.

RESTRUCTURING THE INTERNAL SPACE OF SUPERMARKET STORES

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 workers who work in operational positions in the retail chains of Grupo Pão de Açúcar (GPA), Walmart and Carrefour, in the city of São Paulo. In a specific way, we try to point out the changes that occur in the store front, in the sales space and in the supermarket's warehouse. Through this study, it is noted that, as a result of the commercial restructuring, a new arrangement of work takes shape in supermarkets. Such a process, marked by increased productivity and reduced costs, is accompanied by a redefinition of the precarious and intensified forms of work, as well as by the reduction in the number of jobs in this segment. In this approach, work is more than a source of activities performed by human beings in the economic space in order to extract their means of survival. Work is seen as an essential category in the mediation of human relations within the scope of social space. In these relationships, interference in space, through work, substantially transforms space and human being itself.

Keywords: commercial restructuring; supermarket; precarious work.

INTRODUÇÃO

Os supermercados nunca param. Um olhar mais atento ao interior de uma loja nos permite ver o fluxo constante de trabalhadores que estão limpando seu interior, repondo mercadorias, organizando prateleiras, realizando a segurança, registrando as compras, atendendo aos clientes, entre outras ações. Uma parcela dessas atividades é realizada durante a noite e aos fins de semana,

¹ Doutor em Geografia pela Universidade de São Paulo – USP. Docente do Centro Paula Souza – CPS. E-mail: cavalcanti458@gmail.com

período em que ocorre, por exemplo, parte da entrega de mercadorias, a lavagem da loja, a organização de produtos.

Nos supermercados, os trabalhadores operacionais são predominantes. Eles são tanto contratados diretamente pela loja – como no caso dos operadores de caixa, açougueiro, padeiro, repositores e recepcionistas – quanto por empresas terceirizadas – caso dos seguranças, dos faxineiros e dos promotores de venda. Contudo, essa ordem não é mais estrita, pois a Lei nº 13.429/2017 permite a generalização da terceirização.

Com a reestruturação comercial impulsionada pela popularização do uso do código de barras a partir de meados dos anos 1990, as tarefas dos trabalhadores operacionais passaram a ser redefinidas ou eliminadas. Essas mudanças, decorrentes do uso de novas tecnologias, de diferentes formas organizacionais e das alterações na legislação trabalhista, têm contribuído para emergência de um novo arranjo do trabalho no interior das lojas supermercadistas.

Cabe atentar que a reestruturação comercial faz parte de um processo mais amplo de reestruturação produtiva que no mundo ganha forma nos anos 1970. Nesse processo, marcado pelo desenvolvimento técnico e científico, o Toyotismo substitui a rigidez das práticas de organização e produção fordistas e passa a despontar como sistema hegemônico. Ancorado na crescente flexibilização do trabalho e no uso de novas tecnologias, nas empresas, a introdução desse sistema ambiciona um “funcionamento autônomo”. Nesse quadro, que redefine a base material do espaço de trabalho, a aparente neutralidade dos novos equipamentos técnicos e das práticas organizacionais tensiona os trabalhadores para deixá-los a mercê de uma racionalidade externa cujo fundamento mercadológico encobre a intensificação do trabalho e o aumento das demissões.

No segmento supermercadista a reestruturação comercial ganhou força com a maior participação do capital estrangeiro. De acordo com o Ranking Abras, em 1995, entre as cinco maiores empresas – Carrefour, Grupo Pão de Açúcar - GPA, Casas Sendas, Bom Preço e Paes Mendonça –, apenas o Carrefour (francês) não era uma empresa nacional. Em 2018, ao contrário, predominam as empresas estrangeiras e entre as cinco maiores estão: Carrefour (francês), GPA (francês), Walmart (EUA), Cencosud (chileno), sendo apenas o Irmãos Muffato, quinta posição em faturamento, uma empresa de capital majoritariamente nacional. Referente ao GPA e ao Walmart, cabe atentar que em 2012 consolidou a absorção do GPA pelo grupo francês Casino. Em 2018, a divisão do Walmart Brasil foi absorvida pelo fundo de investimento estadunidense Advent controlador da rede Big de supermercados (SUPERHIPER, abr. 1996; abr. 2019).

Com intuito de captar essas mudanças, discutiremos o contraste entre o que vigorava antes da reestruturação comercial e o que vigora na atualidade. Na presente análise, destacamos a dimensão

geográfica desse fenômeno, priorizando a escala local de análise. Para isso, fazemos uso da divisão convencional das lojas supermercadistas, que é composta de três partes: o espaço da frente de loja, o espaço de vendas e o espaço de apoio. É nessa base material que são posicionados e utilizados diferentes equipamentos, máquinas e mobiliário; é também nela que novas tecnologias da automação são implementadas, em sintonia com as novas políticas organizacionais do trabalho.

Este estudo apresenta parte dos resultados de nossa pesquisa de doutorado, defendida em 2018, na qual analisamos entrevistas realizadas em 2016, na cidade de São Paulo, com trabalhadores operacionais dos supermercados Carrefour, Walmart e GPA e com representantes do Sindicato dos Comerciantes de São Paulo (SECSP). Dados estatísticos presentes nos *rankings* de supermercados, divulgados anualmente pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) e dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) também foram consultados.

Neste artigo, o espaço não é tomado simplesmente como um palco onde se desenvolvem as ações humanas. Com base na referência de Milton Santos (2002), o espaço é pensado como resultado inacabado das ações humanas, portanto, as formas materiais que o compõem são consideradas de maneira integrada aos processos sociais. Nessa perspectiva, a base material que compõe o espaço dos supermercados é ativa, pois é composta de um conteúdo técnico e informacional capaz de influir nas ações humanas na medida em que o ser humano age sobre esse mesmo espaço.

O espaço da frente de loja

A frente de loja é a área de finalização do processo de compra e os principais funcionários desse setor são os operadores de caixa, os fiscais de caixa, os empacotadores, as recepcionistas e o tesoureiro. Nessa área, o contato direto do comerciante com o cliente é mais intenso, em razão do registro das mercadorias e do pagamento da compra, o que faz com que o trabalho do operador de caixa seja fundamental.

Com a reestruturação comercial, as atividades realizadas na frente de loja pelo operador de caixa e pelo empacotador sofreram intensas transformações. O uso de novas tecnologias e o redimensionamento dos caixas foram os principais desencadeadores dessas mudanças. Até o início dos anos 1990, predominavam caixas robustos, nos quais o trabalho era realizado de maneira manual, isto é, sem o auxílio de equipamentos automatizados.

A partir da reestruturação comercial, os Pontos de Venda (PDV), conhecidos pelo nome de *checkouts* (caixas), são redefinidos. Com isso, um conjunto de equipamentos mais modernos – monitor, máquina registradora computadorizada, *scanners*, leitores de cartões, esteira rolante de

produtos, balança eletrônica adaptada ao caixa e câmeras – passam a ser acoplados nos PDVs.

A partir dessas mudanças, o posicionamento dos caixas é alterado: antes, o operador de caixa, assim como a máquina registradora, ficava posicionado para frente, ou seja, na direção do espaço interno de venda (**Figura 1**).



Figura 1. Operadores de caixas voltados para o espaço de venda e presença de empacotadores.

Fonte: D'ALMEIDA; EID, 2009.

Com a reestruturação comercial, o operador de caixa, a máquina registradora e demais equipamentos acoplados ao caixa passaram a ser posicionados à frente do cliente. Essas mudanças foram facilitadas pela introdução do código de barras e do *scanner* – equipamento de leitura ótica –, o que trouxe economia de tempo e agilidade. Com essa tecnologia, o operador de caixa deixa de digitar o preço das mercadorias, bastando passar o código de barras das mercadorias no visor do *scanner* instalado no caixa (**Figura 2**).



Figura 2. Caixas sem empacotadores e com operador voltado para o cliente

Fonte: D'ALMEIDA; EID, 2009.

À medida que tais mudanças aconteceram, a função de caixa ganhou elementos de flexibilidade de caráter toyotista: novas tarefas passaram a ser inseridas na rotina do operador de caixa, como a recarga de celular, o pagamento de contas e o oferecimento de cartão da loja. Assim, a economia

de tempo trazida pelo escaneamento das mercadorias veio acompanhada da oferta de novos serviços, refletindo no aumento da carga de trabalho.

Acrescenta-se, ainda, o impacto gerado pela implementação da esteira rolante de produtos, que passou a agilizar o processo de compra ao reduzir o tempo gasto com a movimentação de mercadorias. Em decorrência dessa e de outras mudanças apontadas anteriormente, ocorre a eliminação gradativa do empacotador, a partir da absorção dessa tarefa na rotina do cliente e do operador de caixa. Este último, por exemplo, agora voltado para o cliente, deve estar pronto a auxiliá-lo na tarefa de ensacamento das compras.

Não obstante a redução do número de empacotadores, esse profissional é necessário na frente de loja. O anexo 1 da Norma Regulamentadora NR17, publicado em 2007, por exemplo, recomenda um empacotador para cada três caixas em funcionamento. Com isso, objetiva-se evitar que a tarefa de ensacamento seja incorporada à rotina do operador de caixa e, assim, minimizar os efeitos negativos do uso excessivo da força muscular por parte desses profissionais, evitando, portanto, práticas de trabalho degradantes. Apesar do avanço da legislação, nem sempre é possível encontrar empacotadores auxiliando o trabalho dos operadores de caixa nos supermercados.

No que diz respeito ao impacto no uso de novos equipamentos, cabe notar que a balança eletrônica adaptada ao caixa alterou sensivelmente a organização do trabalho no espaço interno dos supermercados. Com ela, tornou-se desnecessário manter funcionários nas seções de hortifrúti e padaria para realizar a pesagem de mercadorias (frutas, legumes e pães), uma vez que essa tarefa pode ser realizada diretamente no caixa. Desse modo, o impacto dessa tecnologia no interior dos supermercados elevou sua produtividade, entretanto acarretou remanejamento de tarefas e aumento de demissões.

A implementação de novas tecnologias nos caixas alterou, também, a origem dos problemas de saúde que acometiam os operadores de caixa. As doenças relacionadas à Lesões por Esforço Repetitivo (LER) e ao Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho (DORT) não se relacionam mais com a digitação de preços, mas com o peso das mercadorias e movimento repetitivo de levantar o braço para passar o código de barras do produto no *scanner* acoplado ao caixa. Ademais, houve aumento das doenças relacionadas ao estresse em decorrência do aumento da pressão sobre o operador, o qual teve novas tarefas incorporadas à sua rotina de trabalho.

Quadro 1. Frente da loja: o antes e o depois da reestruturação comercial

| Antes | Depois |
|---|--|
| Maior número de empacotadores. | Número reduzido. |
| PDVs robustos com máquinas registradoras tradicionais. | PDVs menores e automatizados. |
| Pouco uso de câmeras e maior uso de seguranças à paisana. | Uso de câmeras, seguranças à paisana e de sensores antifurto. Os sensores instalados na entrada da loja, além de dificultar os furtos de mercadorias, podem ser usados para gerenciar a entrada e saída de clientes e mercadorias. |
| Predomínio do trabalho parcelar. | Maior flexibilidade para execução de tarefas. |

Recentemente, outra transformação técnica passou a ser implantada na frente de loja e, com isso, a reorganização do trabalho também passou a sofrer alterações. Essa mudança diz respeito ao uso do autocaixa (*self-checkout*). O autocaixa é um equipamento para registro de mercadorias cujo funcionamento dispensa a atuação de um operador de caixa. Essa tecnologia radicaliza o sistema de autosserviço, uma vez que, além de escolher as mercadorias, o cliente se torna responsável por registrar, embalar e efetuar os procedimentos de pagamento de sua compra.

Já bastante difundido em máquinas de autoatendimento utilizadas para compra ingressos de cinemas, doces, lanches, bebidas, café, entre outros, seu uso em caráter experimental no segmento supermercadista brasileiro teve início em 2003, em uma loja do Pão de Açúcar localizada na Avenida Ricardo Jafet, bairro do Ipiranga, na cidade de São Paulo. O projeto chegou a expandir-se para quatro lojas da bandeira Pão de Açúcar em São Paulo, no entanto, sua expansão foi freada, e a característica inicial desse projeto foi alterada (MARAUSKA, 2003).

A experiência do autocaixa sofreu forte pressão do sindicato. Na época, Ricardo Patah, presidente dos Sindicatos dos Comerciários de São Paulo (SECSP), manifestou-se contra o projeto ao alegar que acarretaria aumento no nível de desempregados no comércio. Para barrar essa proposta, Patah destacou a importância do diálogo entre as entidades de classe, entretanto, não descartou a possibilidade de mobilização dos trabalhadores e de ação judicial, como uma alternativa.

No caso de uma possível ação judicial, Patah destacou o êxito obtido com a Lei nº 9.956, de janeiro de 2000, que proibiu o uso de autocaixa em postos de gasolina. Segundo ele, uma lei desse cunho poderia ser utilizada para barrar o autocaixa (BRAZ, 2003).

Como resultado desse embate, o autocaixa, no caso da cidade de São Paulo, não avançou. Pode-se afirmar que a pressão dos SECSP, materializada na realização de “piquete” na frente da loja e na divulgação de panfletos que relatavam os efeitos negativos do autocaixa, contribuíram para frear a instalação desses equipamentos. Tal ação favoreceu a preservação de empregos e colaborou para constranger ou alterar temporariamente os limites da reestruturação comercial quanto ao uso do autocaixa.

O resultado desse embate materializou-se, ainda no município de São Paulo, no Projeto Lei (PL) nº 50/2003, de autoria, na época, do vereador Toninho Campanha (PSB). Esse projeto destaca a proibição do uso de autocaixa argumentando que a nova tecnologia dispensa o uso de um profissional para o registro das mercadorias, o que acarreta aumento do desemprego. Para coibir o uso desse equipamento, o projeto prevê multa e fechamento do comércio que descumprir a lei. Vale frisar que esse PL foi rejeitado e arquivado no ano de 2007.

A elaboração de projetos para barrar a automação completa da frente de caixa não ficou restrita a São Paulo. No nível federal, destacam-se os seguintes Projetos Lei (PL) e os respectivos parlamentares, autores dos projetos apresentados: PL 87/2003, de Zé Geraldo (PT); PL 89/2003, de José Divino (PMDB); PL 131/2003, de Luiz Antônio de Medeiros Neto (PL) e PL 201/2003, de Jamil Murad (PCdoB). No geral, esses PL objetivam proibir o uso do autocaixa nos supermercados como forma de evitar o aumento do desemprego. Os projetos previam multas e até a interdição do comércio para quem descumprisse a lei (BRASIL, 2005).

Os projetos citados no parágrafo anterior foram discutidos em 2003 na “Comissão de Economia, Indústria e Comércio” e em 2005 na “Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público”. Em ambas as comissões, foram emitidos relatórios com parecer de rejeição aos projetos apresentados (BRASIL, 2005).

Entre os argumentos para rejeição destaca-se, em 2003, na “Comissão de Economia, Indústria e Comércio”, a afirmação de que não é possível barrar uma tecnologia nova que possa vir a trazer barateamento de custos e aumento da produtividade para empresa, uma vez que a tendência é a de que, com o tempo, ocorra melhoria na qualidade dos serviços prestados e barateamento do seu preço para o consumidor. Tal argumento salientava ainda que a perda de empregos em um setor pode ser compensada com a geração em outros setores.

A “Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público”, de 2005, reiterou os argumentos da primeira comissão, no entanto, destacou que a nova tecnologia impacta negativamente no emprego conforme os argumentos dos PL apresentados. Sem deixar de afirmar a importância da nova tecnologia, essa comissão salientou o papel do Estado na realização de políticas compensatórias no

intuito de mitigar os impactos momentâneos da nova tecnologia. As políticas compensatórias citadas foram a de requalificação profissional e a de investimento na política de seguro-desemprego.

É importante frisar que esses relatórios acabam por supervalorizar a capacidade de autorregulação do mercado, omitindo-se da temática do desemprego estrutural. Destaca-se, ainda, que eles ignoram tanto os limites das políticas de requalificação profissional quanto a capacidade de outros segmentos econômicos de absorver os empregos que podem ser perdidos no comércio com o autocaixa. Assim, desconsideram as dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores dispensados para se inserirem novamente no mercado de trabalho com o mesmo padrão de remuneração que mantinham.

Dessa maneira, a discussão sobre a automação acaba por passar ao largo do debate o qual constata que a substituição do trabalho por dispositivos automáticos não é seguida pelo aumento do salário dos trabalhadores que permanecem no emprego e ou pela redução de sua jornada de trabalho. O que tende a ocorrer é o aumento da pressão sobre os trabalhadores, que se veem obrigados a aumentar sua produtividade e convivem com o medo de também poderem vir a ser dispensados pelo avanço tecnológico.

O relatório também é displicente em relação ao Art. 7 da Constituição Federal (CF), que, em seu inciso XXVII, afirma “proteção em face da automação, na forma da lei”. Apesar de não regulamentado, a simples existência desse inciso já possibilita o debate e o questionamento se a tecnologia está sendo empregada, em primeiro lugar, a serviço do lucro ou da humanidade. Logo, a discussão do trabalho em face do avanço da automação torna-se central, pois estão em jogo tanto a eliminação do trabalho pela automação quanto a subordinação do trabalhador aos imperativos da eficiência técnica e organizacional cujo foco é o lucro.

Cabe lembrar que a rejeição dos PL mencionados é um indicador de que a experiência do autocaixa não foi descartada, e é isso que se observa recentemente com base em sua volta, inicialmente em redes supermercadistas de força regional. No Paraná, desde 2012, por exemplo, a rede de supermercados Muffato iniciou o uso desses equipamentos. A inspiração da rede veio do modelo de autocaixa implantado nos EUA, em 1992, em uma loja na cidade de Nova York (FECOMERCIO, 2014).

No autocaixa da rede Muffato, o cliente escolhe as mercadorias, coloca-as em um carrinho e se dirige a um autocaixa, onde passa as mercadorias no leitor ótico com intuito de registrar o preço; na sequência, coloca-as em sacolas disponíveis no caixa. As mercadorias embaladas ficam em cima de uma balança eletrônica que afere automaticamente se os preços dos produtos registrados estão

de acordo com o seu peso. Por último, o cliente realiza o pagamento sem auxílio de funcionários. Segundo a rede Muffato, os autocaixas são destinados a pequenas compras de no máximo quinze itens. Acima desse número, as compras devem ser realizadas nos caixas convencionais, que também são destinados a pessoas que têm dificuldades em operar o novo equipamento, ou, simplesmente não querem utilizá-lo (LIMA, 2012).

No Estado de São Paulo, recentemente a rede Muffato abriu uma loja em São José do Rio Preto e outra em São Carlos, nas quais implantou o autocaixa. Na cidade de São Paulo, por exemplo, seguindo um modelo semelhante ao da rede paranaense, a rede Carrefour instalou autocaixa na loja do Jardim Pamplona Shopping, assim como as Lojas Americanas, no Shopping Ibirapuera.

Cabe destacar que a estratégia de implantação do autocaixa com o propósito de atender a um segmento específico de cliente, localizado em áreas de maior poder aquisitivo, pode sofrer alterações, principalmente em momentos de crise. Isso é o que se pode observar logo após a crise de 2008, conforme esclarece a consultora de varejo Regiane Relva Romano (2012, p. 217) “[...] durante as visitas técnicas efetuadas em diversos segmentos nos EUA e na Europa, ficou evidente que após a forte crise que os atingiu, o *self-checkout* passou a ser utilizado maciçamente, como forma de redução de custos operacionais”.

Dessa maneira, no que tange ao futuro do emprego no segmento supermercadista brasileiro, com a introdução do autocaixa, a situação tende a piorar, pois o operador de caixa poderá ser eliminado. O autocaixa, além de possibilitar essa vantagem para o empregador, caracteriza-se por ser mais compacto que os caixas convencionais, o que favorece sua instalação em maior número no espaço da frente da loja.

O espaço de vendas

O espaço de vendas do supermercado corresponde à área onde estão dispostas as gôndolas com suas prateleiras, os *displays*, as cestas de produtos, os balcões etc. Em um supermercado padrão, essa área encontra-se dividida nas seguintes seções: mercearia, hortifrúti, padaria, bazar, açougue, peixaria e bebidas. No espaço de vendas, além do trabalho do supervisor, dos líderes de seção, e do serviço técnico do padeiro, do açougueiro e do peixeiro, desenvolve-se o trabalho de reposição, realizado pelos repositores e pelos promotores de venda.

No espaço de vendas, o impacto da reestruturação comercial pode ser observado no uso do código de barras. Com ele, desaparece a função dos remarcadores, pois os produtos já chegam codificados da indústria. Essa tecnologia permite que qualquer alteração do preço do produto possa ser feita no sistema da loja. Após essa tarefa, é necessário apenas identificar com uma etiqueta o preço do

produto na prateleira e disponibilizar para os clientes terminais de leitura ótica para conferência dos preços nos corredores da loja.

A reestruturação comercial dos supermercados também pode ser constatada na forma em que são organizadas e distribuídas as seções de produtos, ou seja, no *layout* da loja. Para entender essas mudanças, torna-se importante caracterizar o *layout* dos supermercados.

Segundo Parente (2000, p. 301), a organização da loja (*layout*) “[...] é determinada pelos padrões de circulação e pela disposição dos equipamentos de exposição dos produtos”. Para o supermercadista, esse arranjo tem por finalidade criar um ambiente que estimule a permanência e a circulação dos clientes, com intuito de favorecer o aumento da venda de mercadorias.

Existem diversos tipos de *layout* que são utilizados no comércio varejista, todavia são quatro os modelos de destaque: o de fluxo livre, o de boutique, o de pista e o de grade. Este último é o mais utilizado nos supermercados; nele, as prateleiras são dispostas uma ao lado da outra, de modo a formar linhas paralelas separadas por corredores. Em seu conjunto, a organização das prateleiras forma um retângulo (PARENTE; BARKI, 2014).

Nesse sentido, em decorrência da reestruturação e das constantes mudanças nos hábitos de consumo dos clientes, os *layouts* dos supermercados passaram a ser redefinidos. Dessa maneira, quando se compara os supermercados padrão que predominavam nos anos 1980 com supermercados atuais, notam-se grandes diferenças.

Nos supermercados dos anos 1980, o *layout* das lojas era mais robusto, em decorrência de um menor número e variedade de produtos expostos nas prateleiras. A seção que se destacava nesses supermercados era a de mercearia. A venda de produtos a granel na seção de mercearia e a atividade de desossamento de carne no açougue caracterizavam, em parte, essas lojas. Nesses supermercados, o espaço destinado ao estoque, localizado predominantemente no fim da loja, era significativo em relação ao tamanho e à importância para armazenagem de mercadorias.

Em meados dos anos 1990, em decorrência da reestruturação comercial, outros modelos de *layout* de supermercados passaram a ser instalados, visando novas estratégias de venda com foco em novos hábitos de consumo. Com isso, muitas lojas passaram a aumentar e reposicionar a área de hortifrúti, até então localizada no fundo da loja, para alocá-la no meio ou próximo da entrada da loja. Tal mudança objetivou redefinir, conforme as exigências do mercado, a atração, a orientação e o fluxo de clientes com escopo de ampliar as vendas (**Figura 3**).

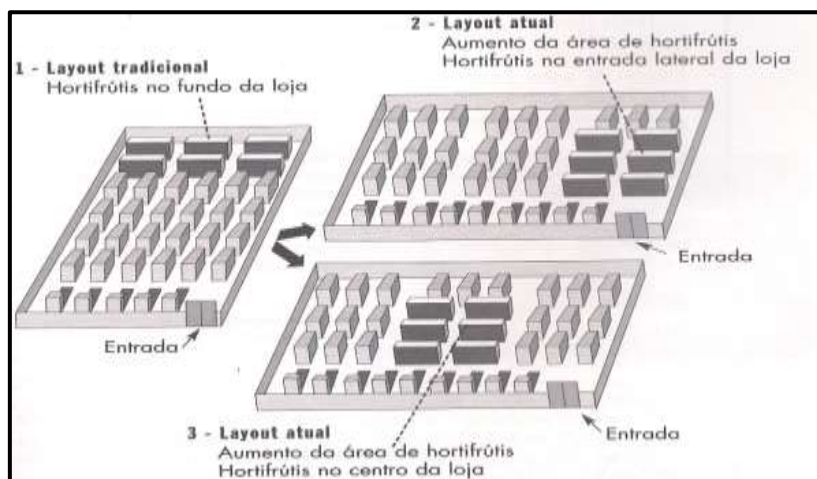


Figura 3. Principais mudanças no *layout* de um supermercado

Fonte: RATO; LANDI, 2003.

Outra transformação no espaço de venda pode ser observada no abastecimento e na organização de produtos nas prateleiras. Na atualidade, esse processo é realizado com auxílio de *softwares* que permitem a exposição de produtos com base no perfil do consumidor, segundo critérios que abarcam a saída e a margem de lucro do produto. Nesse processo, a organização e o alinhamento de produtos nas prateleiras de modo atrativo passaram a ocorrer com base em modelos/esquemas de exposição mais eficientes preparados pelos varejistas com colaboração dos fornecedores (ROMANO, 2011).

Nesse processo, a tarefa de reposição passa a ser cada vez mais realizada pelos promotores de venda, funcionários contratados pelos fornecedores. Esses empregados, em muitos casos já atuando como terceirizados para os fornecedores, encontram-se na situação de “quarteirizados” nos supermercados. A rotina desses trabalhadores é marcada pelo aumento da pressão para lidar com a exposição rápida e eficiente. Em muitas situações, é a intimidação que se sobressai como artifício adotado pelos superiores imediatos para incitar o trabalhador a atingir as metas da loja. Isso é o que podemos depreender do depoimento de um promotor de vendas da Kimberly-Clark que atua em uma loja do Extra Hipermercado.

P: Você pode comentar como ocorre a pressão para realizar diferentes tarefas?

E: É assim, dentro dos supermercados tem os espaços, nos espaços você tem que conquistar eles, você está ali para conquistar o espaço. O pessoal da loja aproveita disso para você fazer trabalho para eles. Ou você é muito bom promotor e consegue seu espaço pelo seu trabalho bonito e tudo mais ou você tem que ajudar eles. E seu supervisor fala ajuda, vai lá e faz, e você fala não, eu não sou obrigado a fazer. Você já tem o seu serviço, você não tem que aumentar, mas se esforça para fazer o que eles querem. O seu supervisor vai lá e fala ajuda eles, tem que ajudar.

P: Parece que ele só empurra o problema?

E: É, o gerente fala, se vocês não me ajudarem eu ligo na empresa e peço para o seu supervisor mandar outro em seu lugar, alguém que vai fazer. E eles vão te queimando, entre aspas, queimando que eu digo é trocando os funcionários, eu não quero esse na minha loja, manda outro. O supervisor tem uma equipe, ele não pode ficar rodando tanto, então que acontece se você não me ajudar eu vou ter que contratar uma outra pessoa porque não tem mais onde colocar você (Promotor de vendas, Kimberly-Clark).

Nesse relato, que expõe conflitos do espaço de trabalho, a exposição rápida e eficiente faz parte de uma disputa entre fornecedores para ampliar seu espaço de exposição e, com isso, aumentar as vendas. Nesse processo, procura-se impedir qualquer espécie de questionamento do trabalhador contra sua exploração: “[...] você fala não, eu não sou obrigado a fazer”, “[...] o gerente fala, se vocês não me ajudarem eu ligo na empresa e peço para o seu supervisor mandar outro em seu lugar [...]”. Em meio a essas tensões, a cobrança por mais trabalho, efetuada como meio de eliminar qualquer tempo ocioso do trabalhador, favorece a condensação da jornada de trabalho, ampliando o rendimento da jornada, que é apropriada pela empresa. Nesse caso, tal estratégia chega ao limite de influir na atividade do promotor de vendas, que deve ser atribuída pela empresa fornecedora de produtos. Como relatado, o promotor era levado a fazer o seu serviço e, ainda, a ajudar em outras tarefas do supermercado.

Alguns fatores permitem entender os motivos dessa cobrança que não é prescrita pela empresa, mas faz parte do cotidiano. No geral, as redes supermercadistas estipulam, para cada loja, de maneira individualizada, média de funcionários, metas de vendas e um limite de dinheiro para gasto interno que pode ser usado com salário, manutenção etc. Dessa maneira, como forma de alcançar as metas de vendas sem exceder os limites de gastos, a pressão por mais trabalho tende a ocorrer por meio da ordem de encarregados e gerentes de maneira não formalizada e indireta.

Quadro 2. Espaço de vendas: o antes e o depois da reestruturação comercial

| Antes | Depois |
|---|--|
| <i>Layout</i> tradicional com seção de hortifrúti no fundo da loja. | <i>Layout</i> com seção de hortifrúti na frente ou no meio da loja. |
| Menor <i>mix</i> de produtos. | Maior <i>mix</i> de produtos. |
| Menor rotatividade de marcas. | Maior rotatividade de marcas. |
| Gerenciamento manual das categorias de produtos expostos. | Os <i>softwares</i> auxiliam o planejamento, a organização e a exposição dos produtos nas prateleiras. |
| Açougues robustos com espaço para desossa. | Açougues compactos sem espaço para desossa. |
| Uso de remarcadores de preços. | Desaparecimento dessa função. |
| Maior número de repositores de mercadorias. | Menor número de repositores. Promotores de venda no lugar. |
| Venda a granel. | Desaparece ou é reduzida. |

Em suma, as principais mudanças que se processam no espaço de venda referem-se à atualização do *layout* da loja a partir do redimensionamento das seções e do uso de novos equipamentos. Soma-se a isso a redefinição de cargos e tarefas, o que acarretou remanejamento de funcionários, aumento de demissões, terceirização e intensificação do trabalho.

O espaço de apoio

Conforme Parente (2000), o espaço de apoio corresponde à área administrativa e à área destinada ao estoque. Da parte administrativa fazem parte a sala de treinamento, o vestiário, o refeitório e os banheiros dos funcionários. Já o estoque engloba os procedimentos de recebimento de mercadorias (conferência e armazenamento) e de saída de mercadorias (distribuição).

No espaço de apoio, a área administrativa é reduzida. Em relação ao investimento, Parente (2000, p. 309) salienta que essas áreas “[...] recebem baixa prioridade do varejista, e muitas vezes estão localizadas em mezanino ou em instalações com um precário nível de conforto”.

Isso não significa que a área administrativa não seja importante para o funcionamento da loja. Nela ocorre parte dos processos de contratação e de demissão. A emissão de relatórios para o acompanhamento do desempenho da loja, o contato com fornecedores, as reuniões, entre outras, também ocorrem nesse setor. A baixa prioridade da área administrativa decorre do fato de que essa área não está diretamente ligada ao processo de venda, que envolve o atendimento ao cliente. Em

vista disso, o supermercadista acaba por destinar pequena área ao vestuário e ao refeitório – o que acarreta constantes queixas e denúncias por parte dos trabalhadores, os quais reclamam da falta de condições apropriadas para alimentação e troca do uniforme. Soma-se a tal situação a falta de lugar adequado para descanso e convivência mínima entre os trabalhadores durante trocas de turnos e pausas para refeição. Assim, sem espaço adequado para pausas, o trabalhador se vê obrigado a apresentar-se sem demora ao seu posto de trabalho.

André Gorz (2007) relata que tal estratégia não se limita à redução de custos. O empregador, ao reduzir o espaço de convivência entre os trabalhadores, evita o entrosamento e os questionamentos dos funcionários, que podem vir a ocorrer fora dos parâmetros funcionais da empresa.

Com o intuito de contornar essa situação, é comum os funcionários chegarem em cima do horário de início de suas atividades; outros, como alternativa, realizam rapidamente as refeições e procuram espaços para descansar fora do ambiente interno de trabalho. Desse modo, no dia a dia do funcionamento dos supermercados, é comum observar – no horário de almoço ou de início da jornada – trabalhadores esperando o horário de retorno ou início de suas atividades em frente à loja, no estacionamento e em locais próximos à loja na qual trabalham, por exemplo, bares, praças etc.

No espaço de apoio, mais especificamente no depósito, o avanço da reestruturação comercial alimenta-se da tendência de agilizar processos. Isso resulta na redução do espaço de estoque de mercadoria, ao passo que essa área tende ser absorvida pelo espaço de venda. Essas transformações na área de depósito tiveram por objetivo reduzir os desperdícios que, antes da reestruturação comercial, eram altos. Segundos os varejistas, o depósito era “[...] o escoadouro do vazamento e do consumo dos produtos e, conseqüentemente, do prejuízo da empresa [...] o depósito ficava sempre desarrumado, com embalagens rompidas, derramadas ou consumidas pela metade” (D’ALMEIDA; EID, 2009, p. 60).

A reestruturação da área de estoque foi impulsionada pelo uso da informática e pelo aprimoramento da logística. Em razão dessas mudanças, o armazenamento de mercadorias cada vez mais passa a ser feito diretamente no espaço de venda. Alia-se a tais práticas o uso de *softwares* que permitem a interligação das lojas, centros de distribuição e fornecedores, o que facilita a entrada e saída de mercadorias e permite que sua contabilidade seja realizada de maneira instantânea e com um menor número de erros.

Em janeiro de 2000, por exemplo, o GPA iniciou a implementação do programa *Pd@Net*, com o objetivo de integrar parte de seus fornecedores com suas lojas e seus centros de distribuição. Com esse programa, a varejista e parte dos seus fornecedores passaram a se comunicar *on-line* e a

compartilhar informações como as sobre o estoque e o desempenho de vendas por produtos (PARENTE, 2000).

Em 2010, por sua vez, a rede Walmart anunciou a criação do “Clube de produtores”, em São Paulo, com intuito de formar um canal de comunicação direta entre pequenos fornecedores rurais e a rede varejista. Em 2012, a mesma rede iniciou a interligação gradativa do sistema de suas lojas no Brasil com intuito de facilitar processos de compra e venda. Já em 2015, o Walmart deu início a uma parceria com a operadora de dados industriais ThomasNet. O intuito dessa parceria foi o de facilitar o acesso de seus vendedores do Brasil à base de dados industriais de produtos fabricados nos EUA, e, com isso, estimular a compra e a comercialização desses produtos no Brasil (SUPERMERCADO MODERNO, 2015; REUTERS BRASIL, 2015).

O avanço desses programas reduziu o tempo e o custo nos procedimentos que envolvem a compra, o abastecimento e a venda de mercadorias. Além disso, levou a um rearranjo do trabalho por meio da redefinição e eliminação de postos de trabalho.

Com isso, por exemplo, parte dos trabalhadores que atuavam no recebimento de mercadorias ou foi eliminada ou passou a adquirir conhecimentos de informática para lidar com novos *softwares* e equipamentos, como os computadores de mão (*palmtops*). Esses *softwares* e dispositivos têm contribuído para eliminar o controle físico, ou igualmente, os cadernos de controle usados na conferência de mercadorias. Isso não significa que o controle físico é desnecessário: ele continua fundamental para evitar fraudes, no entanto, cada vez mais é realizado com auxílio da tecnologia da informação.

O impacto dessas transformações pode ser observado, ainda, na redução do número de representantes de venda e de compra que atuam diretamente na relação entre fornecedor e varejista. Com o uso dos novos procedimentos de compra automatizados, parte do abastecimento de mercadorias das lojas passou a ser simplificado. Um efeito semelhante encontra-se nas vendas *on-line*: atualmente, torna-se comum o varejista compartilhar seu *site* de vendas com outros fornecedores. Tal ação possibilita dispensar funcionários da empresa que atuam especificamente nessa tarefa (ROMANO, 2011).

A generalização da técnica de paletização de mercadorias redefiniu também diversos procedimentos de recebimento, conferência e armazenamento. A paletização consiste na organização dos produtos em paletes, ou seja, em lotes de mercadorias lacrados e dispostos sobre uma bandeja (que pode ser de madeira, metal ou plástico), o que facilita o manejo das mercadorias por empilhadeira.

Quadro 3. Espaço de apoio: o antes e o depois da reestruturação comercial

| Antes | Depois |
|-------------------------|---|
| Estoque com área ampla. | Estoque com área reduzida. |
| Conferencistas. | Número reduzido em decorrência do uso <i>softwares</i> , computadores de mão e de novos procedimentos de compra. |
| Compradores/Vendedores. | Número reduzido como resultado da automação e do compartilhamento de informações entre fornecedores e varejistas. |

Em suma, a área destinada ao espaço de apoio tem seu espaço reduzido tanto na área administrativa quanto na área de recebimento de mercadorias. Isso decorre da preocupação do varejista de ampliar o espaço de venda, de reduzir gastos e de aumentar a eficiência dos supermercados. O impacto desse processo para empresa resulta na eliminação de custos e no aumento da rentabilidade. Para o trabalhador, esse processo pode resultar em remanejamento e ou demissões como decorrência da eliminação e ou redefinição de tarefas e funções.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reestruturação comercial do segmento supermercadista reflete o dinamismo da economia do setor terciário, as mudanças técnicas, o ganho em produtividade e a eliminação de custos que colocam esse setor na dianteira do processo de inovação. Não obstante os avanços alcançados, novos problemas podem ser identificados quando observamos essas mudanças na perspectiva do trabalhador e destacamos as demissões e a crescente pressão por produtividade.

Nos supermercados a pressão por produtividade é ditada pelas potencialidades da reestruturação da organização do trabalho e da automação comercial. Essa redefine tarefas e amplia o ritmo de trabalho. Assim, de modo semelhante ao que ocorreu na indústria, cresce a preocupação de reduzir o quadro de funcionários e de aproveitar melhor o potencial de trabalho de quem permanece empregado. Essa estratégia, já identificada por Marx no século XIX, reside na redução dos poros da jornada de trabalho, ou seja, na condensação do tempo de trabalho. Para isso, nos supermercados, qualquer tempo ocioso, dentro de uma jornada, deve ser rapidamente identificado e direcionado para ampliar a capacidade de comercialização das lojas (MARX, 1985).

A ampliação do horário de funcionamento dos supermercados, a abertura do comércio em domingos (Lei nº 10.101/2000) e feriados (Lei nº 11.603/2007), a adoção do banco de horas (Lei nº 9.061/1998), são mudanças normativas que também fazem parte desse processo. Elas somam-se

às mudanças técnicas e organizacionais que têm acarretado tanto a redefinição quanto a eliminação de tarefas e funções.

Destaca-se, ainda, que o processo de reestruturação comercial apresentado não foi acompanhado de um aumento significativo dos rendimentos dos trabalhadores ou de uma melhoria na perspectiva de promoção profissional. Em 2019, nos supermercados da cidade São Paulo, o piso salarial de admissão do trabalhador operacional era de R\$ 1.442,00 (valor bruto) pela jornada de 44 horas na escala de 6x1, (trabalha-se seis dias, folga-se um) distribuída ao longo da semana, de segunda a domingo (SINDICATO DOS COMERCIÁRIOS DE SÃO PAULO, 2020).

A permanência dos baixos salários e as constantes transformações técnicas indicam que o processo de reestruturação nos supermercados é contínuo, sendo intensificado nos períodos de crise. Nesse sentido, a reestruturação ganha força em meados dos anos 1990, com a introdução do código de barras e de dispositivos para identificação e captura de dados automáticos e, nos anos 2000, período marcado pelo crescimento econômico e expansão do segmento de supermercados, diminui sua intensidade.

A partir de 2014, no início de um cenário recessivo que ganha força com o *impeachment* da presidenta Dilma Rousseff, em 2016, observa-se um aprofundamento da reestruturação dos supermercados por meio de maior investimento no comércio *on-line* e da retomada das experiências com o autocaixa. Enquadra-se igualmente nesse processo a ampliação de lojas no formato de atacarejo, cujo número de funcionários por área de venda é menor.

Nesse cenário, são patentes as dificuldades do sindicato dos comerciários em fazer frente aos desafios dessas transformações. Tal situação, todavia, não permite falar em total desconhecimento e passividade dos trabalhadores, o descontentamento e reclamações demonstram a força do lugar, ou do mesmo modo, que o chão de loja não é formado apenas por uma racionalidade externa, alheia aos interesses dos trabalhadores. Não obstante, o reduzido histórico de mobilização e luta desse segmento quando comparado ao dos trabalhadores da indústria contribui para uma posição defensiva marcada pela defesa do emprego.

Em síntese, a implantação de novas tecnologias relativas à automação comercial – como o código de barras, a esteira rolante de produtos, a balança eletrônica adaptada ao caixa – redefiniu o espaço material e organizacional dos supermercados, levando a um novo arranjo do trabalho. Em decorrência desse processo, ampliou-se o número de tarefas a serem executadas pelos trabalhadores e intensificou-se o ritmo de trabalho. Tal processo, que também elevou o número de demissões, acaba por impor novos desafios aos trabalhadores e às entidades de classe (sindicatos) no que se refere à tentativa de resistir e opor-se aos seus efeitos danosos.

REFERÊNCIAS

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

BRASIL. Câmara dos Deputados. Coordenação de Comissões Permanentes (DECOM). **Pareceres das comissões de: Economia, Indústria e Comércio; Trabalho de Administração e Serviço Público referente aos Projetos Lei (PL) que tratam da proibição do autocaixa**. p. 4130. Brasília, DF: 2005 Disponível em: <www.camara.gov.br>. Acesso em: 30 ago. 2017.

BRASIL. Casa Civil. Subchefia de Assuntos Jurídicos. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm#art30i>. Acesso em: 27 abr. 2014.

BRASIL. Ministério do Trabalho. Portaria nº 30, 30 mar. 2007. Norma Regulamentadora nº 17. Anexo I. Trabalho dos operadores de *checkout*. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF: 2 abr. 2007. Disponível em: <<http://trabalho.gov.br/images/Documentos/SST/NR/NR17-ANEXO1.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2018.

BRAZ, Rejane. “Sindicato teme demissões se supermercados eliminarem caixas”. **Folha Online**. 12 fev. 2003. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u63325.shtml>>. Acesso em: 10 set. 2015.

CARLOMAGNO, Beto. “Muffato inaugura sua loja em Rio Preto hoje”. **Diário da Região**, 7 dez. 2015. Disponível em: <<http://www.diariodaregiao.com.br/economia/muffato-inaugura-sua-loja-em-rio-preto-hoje-1.371052>>. Acesso em: 26 maio 2016.

D’ALMEIDA, João Fernandes; EID, Willian. **O supermercado nosso de cada dia**. São Paulo: Associação Paulista de Supermercados (APAS); Neovha Alemida, 2009.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). A reestruturação produtiva no comércio. **Boletim DIEESE**, São Paulo, n. 217, jan.-fev. 2000.

FECOMERCIO-SP. “Caixas de autoatendimento ganham espaço no Brasil”. **FECOMERCIO-SP**. 14 ago. 2014. Disponível em: <<http://www.fecomercio.com.br/noticia/caixas-de-autoatendimento-ganham-espaco-no-brasil>>. Acesso em: 20 maio 2016.

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

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 18ª ed. São Paulo: Loyola, 2009.

KON, Anita. **Economia de serviços**: teoria e evolução no Brasil. São Paulo: Elsevier, 2004.

LIMA, Marli. “No Muffato, cliente pesa, registra e paga”. Londrina, **Valor Econômico**, 21 nov. 2012. Empresas. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/2910548/no-muffato-cliente-pesa-registra-e-paga>>. Acesso em: 12 maio 2017.

MARAUSKA, Luiz Carlos. “Cliente passa as compras e paga sozinho, sem ajuda de funcionário, supermercado testa caixa sem caixa”. **Folha de São Paulo**. 12. fev. 2003. Mercado. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1202200332.htm>>. Acesso em: 16 jul. 2015.

MARX, Karl. **O capital. Crítica da economia política**. (volume 1, tomo II, capítulos XIII a XXV. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

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

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. Versão atualizada e ampliada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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

REUTERS BRASIL. “Walmart faz parceria com operadora de base de dados para ampliar contato com fornecedores” **Reuters Brasil**, 8 jul. 2015. Disponível em: <<http://br.reuters.com/articlePrint?articleId=BRKCN0PI2C120150708>>. Acesso em: 8 set. 2015.

ROMANO, Regiane Relva. **Varejo e tecnologia: o futuro do seu negócio passa por aqui**. 3. ed. São Paulo: Posigraf, 2012.

_____. **Os impactos do uso de tecnologia da informação e da identificação e captura automática de dados nos processos operacionais do varejo**. 2011. 287 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço: técnica e tempo; razão e emoção**. São Paulo: Edusp, 2002.

SINDICATO DOS COMERCIÁRIOS DE SÃO PAULO (SECSP). **Convenção Coletiva de Trabalho. Comerciantes da Capital/Sincovaga 2019-2020**. Disponível em: <<https://cdn.comerciarior.org.br/convencao/sincovaga/SINCOVAGA-2019-2020.pdf?d=040920191448>>. Acesso em: 2 abr. 2020.

SUPERMERCADO MODERNO. “Clube dos produtores do Walmart chega a São Paulo”. **Revista Supermercado Moderno**, 26 jan. 2010. Disponível em: <<http://www.supermercadomoderno.com.br/detalhe/clube-dos-produtores-do-walmart-chega-a-sao-paulo>>. Acesso em: 8 set. 2015.

_____. “Walmart inicia integração dos sistemas de suas lojas”. **Revista Supermercado Moderno**, 11 dez. 2012. Disponível em: <<http://www.sm.com.br/detalhe/walmart-inicia-integracao-dos-sistemas-de-suas-lojas>>. Acesso em: 8 set. 2015.

SUPERHIPER. Ranking Abras 1996. **SuperHiper**, São Paulo. n. 248, abr. 1996.

_____. Ranking Abras 2019. **SuperHiper**, São Paulo. n. 514, abr. 2019.