

**JOSÉ MÁRCIO DOS SANTOS**

**OS EFEITOS DA REESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL SOBRE A  
QUALIDADE DO TRABALHO NO SETOR SUPERMERCADISTA  
BRASILEIRO (1994 – 2005)**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA  
CURSO DE MESTRADO EM ECONOMIA**

**JOÃO PESSOA – PB**

**2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**JOSÉ MÁRCIO DOS SANTOS**

**OS EFEITOS DA REESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL SOBRE A  
QUALIDADE DO TRABALHO NO SETOR SUPERMERCADISTA  
BRASILEIRO (1994 – 2005)**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA  
CURSO DE MESTRADO EM ECONOMIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em  
Economia da Universidade Federal da Paraíba como  
parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de  
Mestre.

Orientador: **PROF. DR. NELSON ROSAS RIBEIRO**

**JOÃO PESSOA – PB**

**2008**

S237e Santos, José Márcio dos.

Os efeitos da reestruturação operacional sobre a qualidade do trabalho no setor supermercadista brasileiro (1994 – 2005) / José Márcio dos Santos. – João Pessoa, 2008.

141 p.:il.

Orientador: Nelson Rosas Ribeiro

Dissertação (Mestrado) – UFPB/CCSA

1. Economia (Brasil). 2. Varêjo – auto-serviço. 3. Qualidade do trabalho.

UFPB/BC

CDU: 33 (81) (043)

**JOSÉ MÁRCIO DOS SANTOS**

**OS EFEITOS DA REESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL SOBRE A  
QUALIDADE DO TRABALHO NO SETOR SUPERMERCADISTA  
BRASILEIRO (1994-2005)**

Dissertação submetida ao Curso de Mestrado em Economia da Universidade Federal da Paraíba como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de mestre tendo como área de concentração Economia do Trabalho.

**Aprovado em: 21 / 02 / 2008**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. Nelson Rosas Ribeiro**

Universidade Federal da Paraíba

Orientador

---

**Prof. Dr. Ivan Targino Moreira**

Universidade Federal da Paraíba

Examinador Interno

---

**Prof. Dr. Luis Henrique Romani de Campos**

Fundação Joaquim Nabuco

Examinador Externo

*A meus país **Mariza e Vicente**,  
que são meu maior exemplo de vida.  
Eu amo vocês.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que me proveu os meios de realizar este projeto de vida; dando-me saúde e fortaleza para vencer esta caminhada.

Aos meus pais, Mariza e Vicente, que sempre me motivaram neste desafio.

Ao meu irmão Aldo, que também sempre me deu força na minha caminhada.

Ao Prof. Nelson Rosas, que foi meu professor durante todo o curso e que aceitou ser meu orientador, através do qual pude conhecer, e espero ter aprendido direito, os princípios da economia marxiana.

Ao Prof. Luis Henrique, que sempre se mostrou disposto a esclarecer as minhas freqüentes dúvidas ao longo do curso (mesmo a distância via MSN), sempre prestando grandes contribuições com suas explicações.

Aos professores do mestrado, com quem aprendi o verdadeiro valor da carreira acadêmica, especialmente àqueles com quem tive a oportunidade de trabalhar nas disciplinas que cursei: Paulo Fernando, Luciano Sampaio, Luciano Costa, Marta Van der Linden, Ivan Targino, Guilherme Cavalcanti e Sinézio Maia. Além destes, também expressei meus agradecimentos à Lucia Moutinho, Elivan Ribeiro, Paulo Aguiar, Magno e Liedje.

À Risomar e a Teresinha Polari, pela atenção especial que sempre devotou ao mestrado e especialmente aos alunos; sempre nos auxiliando quando necessitávamos.

Aos meus colegas de sala: Ailton Menezes, Carla Calixto, Cássia Favoretto, Cassandro Mendes, Felipe Lacerda, Laura Kelly, Mabel Barros, Márcia Lima, Márcio Micelli e Tabira Andrade; com quem vivi inúmeros momentos ao longo do curso, e que nos quais encontrei grandes amigos.

Aos amigos que fiz nas turmas com quem tive a oportunidade de conviver, especialmente a Keynis, Mércia, Priscila, Ricardo Schmidt, Augusto, Carol Madeira, Elen Pereira, Gibran, Isabela Neri, Márcia Paixão, Marianne, Pablo Aurélio e Roberto Jubert.

Ao departamento de economia da UFPB, que me proporcionou a minha primeira experiência profissional dentro da área docente.

*Não há nada mais difícil de realizar, nem de sucesso mais duvidoso, nem mais perigoso de controlar, do que o início de uma nova ordem de coisas.*

*Maquiavel*

## RESUMO

O setor comercial desponta, após o advento do Plano Real, como um dos principais segmentos da economia brasileira. Dentro deste está inserido o setor de auto-serviço, representado em sua maioria pelos supermercados e hipermercados. Após a abertura da economia e a estabilização inflacionária, estes estabelecimentos foram alvos de intensos investimentos que promoveram um processo de reestruturação, patrocinado em sua maioria por investimentos de capitais estrangeiros. Isto permitiu a disseminação de novas técnicas administrativas e operacionais, pautadas especialmente na automação tecnológica. Tais mudanças promoveram diversas e significativas alterações sobre o trabalho exercido neste tipo de empresa. Dentro deste contexto, este estudo se propôs a analisar as consequências desde fenômeno sobre a mão-de-obra empregada nos supermercados e hipermercados. Para atingir tal objetivo, procurou-se realizar análises quantitativas e qualitativas sobre o comportamento da mão-de-obra. A abordagem teórica consistiu no uso da concepção marxiana do capital comercial e seus aspectos derivados, como forma de compreender a dinâmica do funcionamento do comércio. Além da revisão bibliográfica, a metodologia empregada constituiu no uso de entrevistas realizadas em estabelecimentos varejistas, uso de números-índices e uso do Indicador de Qualidade do Emprego Formal (IQEF). Como base de dados foi usada o ranking das empresas do auto-serviço publicado pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), e os dados da RAIS divulgado pelo Ministério do Trabalho e Emprego. Os resultados obtidos apontam para duas tendências. Em primeiro lugar, indicam a ocorrência de uma progressiva substituição da força de trabalho pelo capital, fenômeno este sintetizado pela constante automação e concentração do setor. Em segundo lugar, a mão-de-obra remanescente está sujeita à intensificação de suas funções, tendo como consequência direta a degradação das condições do trabalho neste tipo de estabelecimento. Isto é sinalizado, principalmente, pela redução salarial e elevação da rotatividade registrada nos setores estudados.

**Palavras-chave:** Auto-serviço varejista; Reestruturação; Qualidade do trabalho.

## ABSTRACT

The commercial section blunts, after the coming of Plano Real, as one of the main segments of the Brazilian economy. In this section is inserted the self-service retail section is inserted, represented in your majority by the supermarkets and hypermarkets. After the opening of the economy and the inflationary stabilization, these establishments were object of intense investments that promoted a restructuring process, sponsored mainly by investments of foreign capital. This allowed the dissemination of new administrative and operational techniques, especially ruled in the technological automation. Such changes promoted several and significant alterations on the job exercised in this companies. In this context, this study intended to analyze the dissemination consequences of this phenomenon on the labour used in the supermarkets and hypermarkets. To reach such objective, quantitative and qualitative analyses were taken about the behavior of the labour. The theoretical approach consisted on Marx's conception of the commercial capital and its derived aspects, as a form of understanding the dynamics of the operation of the commercial section. Besides the bibliographical revision, the methodology constituted in interviews accomplished in retail establishments, use of number-indexes and use of the Indicator of Quality of the Formal Employment (IQEF). As data base was used the ranking of the companies of the self-service retail published by Supermarkets Brazilian Association (ABRAS), and the data of RAIS published by Brazilian's Ministry of Labour and Employment. The obtained result shows two tendencies. First, they indicate the occurrence of a progressive substitution of the manpower for the capital, a phenomenon synthesized by the constant automation and concentration of the section. Second, the remaining labour is subject to the intensification of its functions, taking as a direct consequence the degradation of the conditions of the job in these establishments. That is signaled, mainly, by the wage's reduction and elevation of the labour's change registered in the studied sections.

**Keywords:** Self-service Retail; Restructuring; Job's Quality.

## **LISTA DE FIGURAS**

- |          |                                                                      |
|----------|----------------------------------------------------------------------|
| Figura 1 | <b>Estruturas e níveis de canal do varejo</b>                        |
| Figura 2 | <b>Os cinco fluxos do varejo</b>                                     |
| Figura 3 | <b>Interação das etapas componentes de uma cadeia de suprimentos</b> |

## **LISTAS DE GRÁFICOS**

|            |                                                                                                                   |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gráfico 1  | <b>Comparação entre o PIB e o Produto gerado pelo setor comercial</b>                                             |
| Gráfico 2  | <b>Evolução do número de empregos diretos no setor auto-serviço.</b>                                              |
| Gráfico 3  | <b>Percentual do faturamento das três maiores empresas em 2006</b>                                                |
| Gráfico 4  | <b>Evolução percentual do faturamento das dez maiores empresas em relação ao produto do setor de auto-serviço</b> |
| Gráfico 5  | <b>Perfil dos investimentos realizados em 2001</b>                                                                |
| Gráfico 6  | <b>Evolução do número de lojas automatizadas no país</b>                                                          |
| Gráfico 7  | <b>Índice do faturamento e da mão-de-obra das dez maiores empresas</b>                                            |
| Gráfico 8  | <b>Evolução do índice da área por funcionários</b>                                                                |
| Gráfico 9  | <b>Evolução dos índices de funcionário e área de vendas por loja</b>                                              |
| Gráfico 10 | <b>Evolução do faturamento por funcionário nas dez maiores empresas</b>                                           |
| Gráfico 11 | <b>Evolução do indicador nível educacional</b>                                                                    |
| Gráfico 12 | <b>Evolução do indicador rotatividade</b>                                                                         |
| Gráfico 13 | <b>Evolução do indicador salário</b>                                                                              |
| Gráfico 14 | <b>Evolução do indicador concentração salarial</b>                                                                |
| Gráfico 15 | <b>Evolução do indicador concentração salarial para até dois salários mínimos</b>                                 |
| Gráfico 16 | <b>Evolução do índice de qualidade do emprego formal</b>                                                          |

## **LISTAS DE QUADROS**

|          |                                                                                            |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Quadro 1 | <b>Principais características dos formatos de loja</b>                                     |
| Quadro 2 | <b>Relação empregados por loja e faturamento por empregado no auto-serviço</b>             |
| Quadro 3 | <b>Evolução dos conceitos de logística</b>                                                 |
| Quadro 4 | <b>Atividades específicas da administração de materiais (back office)</b>                  |
| Quadro 5 | <b>Atividades relacionadas à distribuição física na gestão da manufatura (back office)</b> |
| Quadro 6 | <b>Atividades relacionadas à distribuição física na área de vendas (front office)</b>      |

## **LISTA DE SIGLAS**

|               |                                                               |
|---------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>ABRAS</b>  | <b>Associação Brasileira de Supermercados</b>                 |
| <b>CBD</b>    | <b>Companhia Brasileira de Distribuição</b>                   |
| <b>CD</b>     | <b>Centro de Distribuição</b>                                 |
| <b>CNAE</b>   | <b>Classificação Nacional das Atividades Econômicas</b>       |
| <b>COFINS</b> | <b>Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social</b> |
| <b>CRM</b>    | <b>Customer Relationship Management</b>                       |
| <b>ECR</b>    | <b>Efficient Responder Consumer</b>                           |
| <b>EDI</b>    | <b>Eletronic Data Interchange</b>                             |
| <b>IBGE</b>   | <b>Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística</b>        |
| <b>ICMS</b>   | <b>Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços</b>     |
| <b>IDH</b>    | <b>Índice de Desenvolvimento Humano</b>                       |
| <b>IPCA</b>   | <b>Índice de Preços ao Consumidor Amplo</b>                   |
| <b>IPI</b>    | <b>Imposto sobre Produtos Industrializados</b>                |
| <b>IQEF</b>   | <b>Índice de Qualidade do Emprego Formal</b>                  |
| <b>ISS</b>    | <b>Imposto Sobre Serviços</b>                                 |
| <b>RAIS</b>   | <b>Relação Anual de Informações Sociais</b>                   |
| <b>JIT</b>    | <b>Just In Time</b>                                           |
| <b>LER</b>    | <b>Lesões por Esforço Repetitivo</b>                          |
| <b>MTE</b>    | <b>Ministério do Trabalho e Emprego</b>                       |
| <b>ONU</b>    | <b>Organização das Nações Unidas</b>                          |
| <b>PAC</b>    | <b>Pesquisa Anual do Comércio</b>                             |

|      |                                                         |
|------|---------------------------------------------------------|
| PB   | <b>Paraíba</b>                                          |
| PBQP | <b>Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade</b> |
| PDV  | <b>Pontos de vendas</b>                                 |
| PE   | <b>Pernambuco</b>                                       |
| PIB  | <b>Produto Interno Bruto</b>                            |
| PICE | <b>Política Industrial e de Comércio Exterior</b>       |
| PIS  | <b>Programa de Integração Social</b>                    |
| RFID | <b>Radio Frequency Identification</b>                   |
| SCM  | <b>Supply Chain Management</b>                          |
| TI   | <b>Tecnologia da Informação</b>                         |

## **LISTA DE TABELAS**

|           |                                                                                                                                          |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tabela 1  | <b>Dados agregados do setor comércio</b>                                                                                                 |
| Tabela 2  | <b>Denominação das atividades do comércio varejista</b>                                                                                  |
| Tabela 3  | <b>Evolução estrutural do segmento de supermercados e hipermercados</b>                                                                  |
| Tabela 4  | <b>Evolução recente dos dados agregados do segmento de supermercados e hipermercados</b>                                                 |
| Tabela 5  | <b>Evolução das principais variáveis do setor de auto-serviço entre 1994 a 2006</b>                                                      |
| Tabela 6  | <b>Evolução da área de vendas e do número de lojas entre as dez maiores empresas do auto-serviço</b>                                     |
| Tabela 7  | <b>Evolução percentual das dez maiores empresas em número de lojas, funcionários e faturamento em relação ao auto-serviço brasileiro</b> |
| Tabela 8  | <b>Evolução da área de vendas e funcionários por loja nas dez maiores empresas</b>                                                       |
| Tabela 9  | <b>Indicadores do Índice de Qualidade do Emprego Formal (IQEF) para o setor supermercadista</b>                                          |
| Tabela 10 | <b>Indicadores do Índice de Qualidade do Emprego Formal (IQEF) para o setor hipermercadista</b>                                          |
| Tabela 11 | <b>Composição percentual da escolaridade da mão-de-obra</b>                                                                              |
| Tabela 12 | <b>Evolução do número de empregos diretos nos supermercados e hipermercados</b>                                                          |
| Tabela 13 | <b>Indicador de rotatividade e percentual da rotatividade nos setores supermercadista e hipermercadista</b>                              |
| Tabela 14 | <b>Salário médio apresentado nos segmentos supermercado e hipermercado</b>                                                               |
| Tabela 15 | <b>Composição dos trabalhadores do auto-serviço segundo faixa etária</b>                                                                 |

## SUMÁRIO

|          |                                                                                                |           |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b>                                                                              | <b>16</b> |
| 1.1      | Definição do tema e problema de pesquisa                                                       | 16        |
| 1.2      | Justificativa                                                                                  | 19        |
| 1.3      | Objetivos                                                                                      | 20        |
| 1.3.1    | Objetivo geral                                                                                 | 20        |
| 1.3.2    | Objetivos específicos                                                                          | 20        |
| 1.4      | Procedimentos metodológicos                                                                    | 20        |
| 1.5      | Estrutura do texto                                                                             | 26        |
| <b>2</b> | <b>O SETOR DE AUTO-SERVIÇO NACIONAL</b>                                                        | <b>28</b> |
| 2.1      | Definições e conceitos preliminares                                                            | 28        |
| 2.2      | O panorama do setor no Brasil                                                                  | 37        |
| <b>3</b> | <b>O FUNCIONAMENTO DO CAPITAL COMERCIAL NA CONCEPÇÃO MARXIANA</b>                              | <b>41</b> |
| 3.1      | Aspectos introdutórios sobre a formação do capital comercial                                   | 41        |
| 3.2      | O capital comercial na concepção marxiana                                                      | 43        |
| 3.3      | O lucro comercial                                                                              | 49        |
| 3.4      | O capital comercial e os efeitos da rotação                                                    | 58        |
| <b>4</b> | <b>AS MODIFICAÇÕES NO SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO</b>                                     | <b>63</b> |
| 4.1      | A dinâmica da reestruturação produtiva no Brasil: da obrigação à necessidade                   | 63        |
| 4.2      | A dinâmica do auto-serviço nacional                                                            | 68        |
| 4.3      | A reestruturação do setor supermercadista brasileiro.                                          | 70        |
| 4.3.1    | Um novo contexto empresarial                                                                   | 71        |
| 4.3.2    | O emprego da logística e o novo conceito de distribuição                                       | 72        |
| 4.3.3    | O Supply Chain Management                                                                      | 75        |
| 4.3.4    | O uso das ferramentas da tecnologia da informação                                              | 78        |
| 4.4      | Reflexos sobre o segmento: a concentração do setor                                             | 84        |
| <b>5</b> | <b>NOVOS ASPECTOS DA ASPECTOS DO TRABALHO NO INTERIOR DOS SUPERMERCADOS: UMA VISÃO CRÍTICA</b> | <b>90</b> |
| 5.1      | O auto-serviço como uma redefinição do processo de trabalho no setor                           |           |

|          |                                                                                       |            |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|          | comercial                                                                             | 90         |
| 5.2      | O comportamento irracional do cliente: tarefas que substituem trabalhadores           | 92         |
| 5.3      | O trabalho no ambiente do auto-serviço: redução de funções e precarização das tarefas | 99         |
| <b>6</b> | <b>AS CONSEQÜÊNCIAS DOS PROCESSOS DE REESTRUTURAÇÃO SOBRE A MÃO-DE-OBRA</b>           | <b>108</b> |
| 6.1      | Análise quantitativa do emprego                                                       | 108        |
| 6.2      | Análise da qualidade do emprego: os resultados do IQEF                                | 115        |
| 6.2.1    | Análise do indicador nível educacional                                                | 116        |
| 6.2.2    | Análise do indicador rotatividade                                                     | 119        |
| 6.2.3    | Análise do indicador salário                                                          | 122        |
| 6.2.4    | Análise do indicador concentração salarial                                            | 124        |
| 6.2.5    | Análise do IQEF e conclusões dos resultados dos indicadores                           | 125        |
| <b>7</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>                                                           | <b>130</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>                                                     | <b>136</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

### ***1.1 Definição do tema e problema de pesquisa***

O surgimento do setor supermercadista no Brasil ocorre durante a década de 1950. O primeiro supermercado no Brasil foi inaugurado em São José dos Campos, em São Paulo, no ano de 1953, pertencente à empresa de tecelagem Parayba. Neste caso, o então supermercado atendia apenas aos funcionários da empresa. No mesmo ano, foram inaugurados os supermercados Americano e Sirva-se, na cidade de São Paulo. No ano seguinte foi inaugurado o supermercado Peg – Pag. Em 1959, ocorreu a transformação da Doceira Pão de Açúcar em um estabelecimento supermercadista.

Durante as décadas de 1950 e 1960, o ramo de supermercados não apresentou crescimento expressivo devido a não legalização desta atividade comercial, o que só ocorreu em 1968. A partir da década de 1970, este segmento foi beneficiado pelo Estado, por meio da concessão de linhas de crédito que permitiram a sua ampliação e modernização. Ao longo desta década houve a introdução de um novo conceito de supermercado, o hipermercado. Este termo foi usado para designar os estabelecimentos comerciais que, além de gêneros alimentícios, comercializavam outros tipos de bens de consumo não-duráveis, como roupas, e até mesmo bens duráveis, como eletrodomésticos (CARVALHO, 2006).

Ao longo da década de 1980, iniciaram-se os primeiros passos na tentativa de reduzir as estruturas de custos de operação das empresas, impulsionados pela nascente concentração que se manifestava neste período.

Contudo, a década de 1990 seria marcada por transformações mais profundas. A estabilidade econômica proporcionada pelo Plano Real a partir de 1994 permitiu que os consumidores mudassem seus padrões de consumo. Estes não mais necessitavam estocar suas compras em casa por medo da corrosão monetária dos salários pela inflação; podendo assim realizar um consumo mais intermitente, o que significaria frequentar os estabelecimentos mais vezes durante certo período de tempo. Assim, o consumidor pode controlar e programar seus gastos, podendo prever o período no qual necessitaria comprar. Desta forma, o elemento preço passou a ser determinante na hora de realizar a compra.

Carvalho (2006) destaca que este setor foi alvo de intensos investimentos de capitais estrangeiros responsáveis pela alta concentração devido às constantes aquisições

de empresas e redes nacionais pelos empreendimentos estrangeiros. Tal aspecto permitiu o acesso a novas tecnologias e processos operacionais. Estes acontecimentos foram decisivos ao processo de acirramento da concorrência existente entre os grandes grupos supermercadistas.

Dentro deste contexto tornou-se uma necessidade crescente a busca de formas de reduzir os custos de operação como meio de proporcionar preços mais acessíveis aos consumidores e elevar as margens de lucratividade. Isto levou à adoção e introdução de novos processos e técnicas de operação, muitas delas impulsionadas por novas tecnologias provenientes da informática.

Recentemente, as modificações implantadas vêm ampliando significativamente os retornos destas atividades, proporcionando cada vez mais a acumulação e concentração do capital. De certa forma, o atual desempenho que as empresas vêm apresentando está relacionado com a adoção de modernas técnicas operacionais que promovem reduções nos seus custos.

Campos, L. H. (2000) e Oliveira (2006) destacaram que as atividades supermercadistas foram alvo de profundas alterações operacionais a partir da assimilação de técnicas operacionais como Supply Chain Management (SCM), Tecnologia da Informação (TI), Just-in-Time (JIT). Por meio destas, buscou-se a redução dos custos de operação através da eliminação de tarefas desnecessárias e consideradas não agregadoras de valor à cadeia produtiva.

Entretanto, muito mais do que a simples redução de pessoal, as técnicas implantadas almejam reduzir custos desnecessários associados ao processo operacional, buscando a agregação de valor aos produtos e ao consumidor final. A agregação de valor é o princípio básico que estas técnicas administrativas tentam introduzir na atividade rotineira das empresas.

Estes aspectos, já haviam sido tratados por Marx (2004) quando ele abordou o problema da necessidade de redefinição das formas de produção ao proceder seu estudo acerca da dinâmica do capital no interior da sociedade capitalista. Ao apontar que o crescimento da composição orgânica do capital nas empresas convergiria em direção à redução da taxa de lucro, Marx destacou que a dinâmica do capital sempre o leva a se auto-organizar, mantendo-se assim em constante reprodução. O capital personificado na figura e pessoa do empresário procurará reformular e redefinir as etapas do processo produtivo, adequando-o ao seu objetivo maior que é a produção de mais-valia.

Marx (2004) ao definir o processo de produção capitalista como sendo o consumo simultâneo das mercadorias “meio de produção” e “força de trabalho” no interior da fábrica, que gerará uma nova mercadoria acrescida de um valor extra - a mais-valia -, enfatiza a necessidade do capital de encurtar este ciclo produtivo como forma de obtenção imediata do lucro. Isto se dará a partir do aumento do número de rotações do capital dentro de um mesmo espaço de tempo, aumentando assim a quantidade de lucro obtido e gerando uma contra-tendência à queda da taxa de lucro.

Para conseguir esta proeza, o capitalista necessita reduzir o tempo existente entre as etapas produtivas, como forma de reduzir o ciclo de produção e conseguir aumentar a velocidade de giro do capital. Para tanto, ele precisa cortar as atividades não geradoras de valor, que são aquelas que elevam os custos e diminuem a produtividade. É sob esta visão que podemos analisar a dinâmica das técnicas de reestruturação produtiva na cadeia de valor do setor supermercadista.

Contudo, apesar de estas técnicas promoverem aumentos na produtividade, via alterações na cadeia de valor, elas introduzem também profundas alterações na organização do trabalho. As adoções de novas tecnologias, apenas, não são responsáveis pela melhoria dos processos de produção. Elas são – e devem ser – acompanhadas por alterações significativas na forma de realização do trabalho neste novo ambiente produtivo. A admissão de novas tecnologias demandará não apenas novos trabalhadores mais qualificados tecnicamente, mas introduzirá novas formas de condução do processo de trabalho. Neste cenário podemos interpretar as modificações ocorrentes na forma de trabalho dos supermercados como sendo reflexo das alterações impostas pelas novas técnicas operacionais implantadas, pois elas introduzem novas formas de organização do processo de trabalho, alterando a interação do trabalhador com o método de produção. Portanto, deve-se considerar que as alterações nas técnicas gerenciais de operação trarão profundos reflexos sobre o trabalhador.

Dentro deste contexto apresentado o tema a ser abordado neste trabalho é o setor supermercadista brasileiro, sendo o objeto da investigação os impactos quantitativos e qualitativos que as novas técnicas de reestruturação operacional exerceram sobre o trabalho e o emprego.

## **1.2 Justificativa**

A relevância da análise dos impactos da reorganização produtiva sobre as relações de trabalho se constitui uma tentativa de interpretar o caráter das alterações que estas técnicas produzem na mão-de-obra dentro do setor supermercadista. Isto se deve ao fato de que as mudanças advindas da implantação destas novas estratégias gerenciais não conduzem a modificações apenas na forma como se realiza a produção, mas também na forma como os trabalhadores se relacionam entre si e entre os meios de produção, exercendo influência sobre o comportamento dos trabalhadores dentro do processo produtivo.

Antunes (2006) destaca os efeitos da reestruturação em diversos setores da economia brasileira. Entretanto, limita seu campo de estudo restringindo-se aos principais setores relacionados à indústria, evidenciando a precarização das relações de trabalho. A única ênfase dada acerca da temática sobre o setor de serviços ficou restrita ao segmento bancário e telemarketing. Contudo, o autor reconhece que existem diversas particularidades entre os setores afetados e entre as formas de reestruturação dos mesmos.

Sicsú e Katz (2001) argumentam que as diversas formas de organização produtiva possuem características próprias, o que as torna extremamente heterogêneas; possuindo assim uma dinâmica distinta, cujos efeitos não podem ser homogeneizados a partir de resultados agregados.

A escolha do presente tema como objeto de estudo deveu-se a sua importância econômica, e por ter sido alvo de intensas alterações na forma de operação. Segundo Oliveira (2006) esta atividade econômica é responsável por aproximadamente 6% do Produto Interno Bruto do país. Em termos de volume de emprego, em 2004 as 300 maiores empresas do ramo de supermercados respondiam por aproximadamente 325.240 empregos diretos. Estas variáveis nos indicam que este é extremamente relevante para a economia brasileira.

Entretanto, apesar do contingente empregado o mesmo autor reconhece que “a redução do número médio de funcionários por loja, foi inversamente proporcional à responsabilidade e ao ritmo de trabalho dos empregados nos supermercados, no que se refere à área cuidada” (OLIVEIRA, 2006, p. 81). Por este ângulo, deduz-se a ocorrência de um processo de intensificação do trabalho nesta nova fase operacional das empresas supermercadistas.

Portanto, o tema abordado apresenta aspectos passíveis de serem explorados, visando contribuir para uma maior compreensão dos efeitos da reestruturação sobre o trabalho realizado.

### **1.3 Objetivos**

Este estudo procura analisar a condição do trabalho a partir da observação das alterações surgidas em virtude da reestruturação implementada pela redefinição dos processos operacionais neste setor econômico. A proposta do trabalho é preencher esta lacuna analítica existente acerca dos efeitos exercidos sobre a organização do trabalho após o processo de reestruturação. Com base neste fenômeno procuraremos:

#### **1.3.1 Objetivo Geral:**

- Avaliar as principais consequências resultantes da reestruturação produtiva sobre a mão-de-obra do segmento supermercadista brasileiro.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos:**

- Analisar a forma pela qual o processo de reestruturação promoveu a alteração no volume do emprego das empresas,
- Apresentar as principais modificações impostas ao processo de trabalho,
- Discutir as consequências impostas pelas técnicas sobre a qualidade do trabalho.

### **1.4 Procedimentos metodológicos**

Os procedimentos metodológicos empregados no desenvolvimento deste trabalho constituíram no uso de quatro ferramentas: revisão bibliográfica, entrevistas informais, cálculo de números índice e cálculo do indicador de qualidade do emprego.

A revisão bibliográfica foi empregada como método principal de obtenção das informações presente neste estudo. Por meio desta, procuramos construir conceitos, conseguir dados e estabelecer aspectos teóricos a serem desenvolvidos ao longo do trabalho, permitindo o desenvolvimento do tema estudado.

As entrevistas informais foram utilizadas como forma de ilustrar a ocorrência de determinadas situações ou acontecimentos analisados ao longo do texto. Por meio destas, procurou-se retratar os reflexos destas mudanças ocorridas nestes estabelecimentos sobre os consumidores de forma empírica, possibilitando a expansão dos resultados expressos apenas na forma teórica. Tais entrevistas foram resultados de conversas informais com consumidores e funcionários registradas no interior das lojas do Pão-de-Açúcar<sup>1</sup> e do Hiper Bompreço<sup>2</sup>, em João Pessoa – PB; e Bompreço<sup>3</sup> em Recife – PE. Ao todo foram realizadas 7 entrevistas com clientes e 5 com funcionários dos estabelecimentos entre os períodos de 07/10/2007 a 15/10/2007 em João Pessoa, e nos dias 05 e 06 de dezembro de 2007 em Recife. Nas entrevistas não ocorreu a aplicação de questionários, mas sim um diálogo centrado em questões-chave. Aos clientes questionou-se sobre o número de tarefas que eles realizavam durante a compra e sobre sua preferência pelo auto-serviço. Aos funcionários questionou-se sobre sua rotina de trabalho, funções, entre outros aspectos. Deve-se destacar que a única categoria que foi entrevistada foi a dos promotores de vendas.

O conteúdo das conversas com os funcionários foi utilizado como fonte de dados para a construção de argumentos acerca do processo de trabalho no interior das lojas, possibilitando também a obtenção de informações de caráter geral sobre o funcionamento das lojas. Já as conversas com os consumidores foram usadas na intenção de ilustrar certos aspectos existentes no processo de trabalho, onde se utilizaram as citações diretas destes consumidores para ilustrar tais casos. O uso deste método foi uma alternativa à impossibilidade de realizar visitas marcadas e regulamentadas pelas empresas. Foram feitas diversas tentativas de realizar visitas “legais” junto às lojas, mas todas foram recusadas. Por isto, adotou-se o método de visitas informais, onde as conversas e depoimentos eram registrados com o pesquisador agindo na qualidade de cliente.

O uso de números-índices foi aplicado na construção de indicadores acerca do comportamento quantitativo da mão-de-obra dentro do período analisado. Os dados utilizados na construção dos índices foram extraídos do ranking divulgado na revista SuperHiper, publicada pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), compreendendo os anos de 1994 à 2006<sup>4</sup>. No ranking constam dados referentes ao setor de

---

<sup>1</sup> Loja localizada na Avenida Epitácio Pessoa.

<sup>2</sup> Loja localizada no bairro de Manaíra.

<sup>3</sup> Loja localizada na Avenida Domingos Ferreira.

<sup>4</sup> As edições com os dados relativos a 2001, 2003 e 2004 não puderam ser acessadas.

auto-serviço de forma agregada e por empresa referente as 400 maiores empresas do segmento. Entre os dados encontrados estão informações sobre o faturamento, tamanho dos estabelecimentos, número de funcionários, entre outros. A partir destes foram construídas relações entre a mão-de-obra e variáveis estruturais, como “proxy” de capital fixo, como forma de observar o comportamento do volume da mão-de-obra em relação às mudanças nas estruturas físicas das empresas.

O cálculo dos números-índices foi dado pela seguinte equação:

$$\text{Índice} = \frac{Vlr_{obs}}{Vlr_{base}} * 100$$

Nesta fórmula têm-se como numerador os valores observados para o período analisado, enquanto que o denominador expressa o ano base adotado. Em todos os casos, o ano-base utilizado constituiu a primeira observação, ou seja, o ano de 1994.

A aplicação deste instrumento foi devido ao fato dele poder indicar as variações relativas em uma determinada variável ao longo de certo período de tempo. Segundo Bittencourt (2007) este indicador é capaz de mensurar alterações existentes entre grandezas de um mesmo tipo ou entre grandezas de natureza diferentes, possibilitando a identificação de flutuações nas variáveis ao longo do tempo, além de sua evolução temporal. Desta forma, ao estabelecer uma comparação entre variáveis físicas e a mão-de-obra empregada, procurou-se avaliar o desempenho desta última em relação às primeiras.

Quanto à análise acerca da qualidade do trabalho foi utilizada neste trabalho a base de dados da Relação Anual de Informações Sociais e Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE). A metodologia utilizada constituiu no uso da RAIS para estimar o Índice de Qualidade do Emprego Formal (IQEF)<sup>5</sup> para ambos os setores.

O uso da RAIS apresenta uma série de benefícios e desvantagens que merecem ser destacadas. Ela se constitui numa fonte de dados confiável por ser formada a partir das declarações entregues pelos empregadores. Além disto, a especificação de algumas variáveis permite uma análise qualitativa a partir destes dados. Outra vantagem da RAIS está na possibilidade de realizar a desagregações por diversos critérios, mais especificamente, a desagregação setorial seguindo o critério da CNAE 1.0 - Classificação Nacional da Atividade Econômica. Outra vantagem é o fato desta apresentar um elevado grau de uniformidade, o que possibilita a comparação de seus dados ao longo do tempo.

---

<sup>5</sup> A presente metodologia foi adaptada de Campos, M. J. (2000).

Além disto, ela é de rápido processamento e tabulação dos dados, permitindo uma interpretação imediata.

A principal desvantagem da RAIS está no fato de que ela só abrange o lado formal da economia, não captando relações contratuais de caráter informal. Esta é sua principal limitação, uma vez que é reconhecido que existe um alto grau de informalidade na economia brasileira. Outra desvantagem está no fato de que, apesar de serem declaradas pelos próprios agentes, a veracidade destas informações não é ratificada pelo MTE, o que pode gerar distorções, em algum momento, quanto à análise dos resultados. Finalmente, os dados podem apresentar distorções em virtude da ausência das informações das empresas não-declarantes.

Um terceiro problema da RAIS é que, como ela utiliza o emprego como variável base, deixando passar questões de distorções e diferenças tecnológicas e de produtividade entre as regiões.

Uma vez conhecida a ocorrência de transformações estruturais no setor supermercadista nacional, faz-se necessário averiguar os efeitos sobre a qualidade do trabalho realizado nestes estabelecimentos, permitindo visualizar a dinâmica das mudanças impostas aos seus trabalhadores.

Para tanto o instrumento utilizado será o Índice de Qualidade do Emprego Formal (IQEF). Este índice é similar ao utilizado na determinação do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), usado pela Organização das Nações Unidas (ONU), e permite acompanhar a evolução da qualidade do trabalho analisando a dinâmica de algumas das suas principais variáveis.

Neste trabalho as variáveis a serem consideradas no cálculo serão: grau de instrução, rotatividade, média salarial e concentração salarial. Cada variável será convertida em um índice particular por interpolação linear, variando na ordem de 0 e 1, ou 0 a 100%, que será calculado individualmente obedecendo à seguinte expressão:

$$Ind_i = \frac{Vlr_o - Vlr_p}{Vlr_m - Vlr_p}$$

Onde:  $Vlr_o$  refere-se ao valor observado do indicador,  $Vlr_p$  é o pior valor possível de ser registrado, enquanto  $Vlr_m$  expressa o melhor valor esperado para a variável.

Como pode ser observado, a interpolação linear consiste em subtrair da variável observada o pior valor possível esperado, e dividi-lo pela subtração entre o melhor e o pior valor possível esperado para esta mesma variável.

A partir desta metodologia a construção dos índices obedeceu ao seguinte critério:

1. Índice de escolaridade: dado pelo percentual dos trabalhadores com escolaridade igual ou superior ao segundo grau completo (ou ensino médio), com o cálculo variando entre zero e 100%.
2. Índice de rotatividade da mão-de-obra: obtido a partir do número total de admitidos em relação ao número total de empregados no ano de referência, sendo que sua variação pode estar entre 5% e 100%.
3. Índice da média salarial: obtido a partir da média salarial do setor apresentada pelo setor, variando entre 1 a 10 salários mínimos.
4. Índice de concentração salarial: expresso pelo percentual de empregados que recebem acima de 2 salários mínimos em relação ao total de trabalhadores empregados, tendo como limites zero e 100%.

Admitiu-se que os piores e melhores valores esperados estejam em pontos extremos da distribuição de probabilidade. Desta forma, admitindo que o pior valor possível seja a não ocorrência da variável, então ele assume o valor zero. Por outro lado, os melhores valores esperados serão a ocorrência absoluta da variável, assumindo assim o valor máximo de 1 – equivalente a 100%. Apesar de ambos os limites serem valores de ocorrência rara, eles são probabilisticamente possíveis. O fato do ponto mínimo da taxa de rotatividade ser de 5% significa a aceitação deste valor como sendo uma taxa de rotatividade mínima existente numa economia<sup>6</sup>. A exceção foi feita apenas para a variável salário médio, que esta definida entre o limite inferior de 1 salário mínimo e o limite superior de 10 salários mínimos.

A explanação dos resultados obtidos pelos índices segue duas interpretações distintas. Para os índices referentes à concentração de renda, escolaridade e média salarial quanto mais próximos os resultados estiverem de 1 indicam um aumento da incidência da variável analisada, significando uma melhoria na qualidade do emprego dentro daquele setor. Por outro lado, quanto mais próximos de zero estiverem os resultados, mais degradante será a condição do emprego. Interpretação contrária é feita ao índice de rotatividade, Quanto mais próximos de 1 estiverem os índices de rotatividade, maior será a incidência deste, sendo interpretados como a redução da qualidade do emprego; enquanto

---

<sup>6</sup> Para maiores detalhes ver Prates (1997).

que valores próximos de zero significam uma queda na incidência desta variável, indicando melhorias nas condições do emprego.

Uma vez construído cada índice individual, a determinação do IQEF obedeceu à média aritmética simples dos quatro índices anteriormente citados, sendo expresso por:

$$IQEF = \frac{Ind_{Educ.} + Ind_{Rot.} + Ind_{Sal.} + Ind_{Conc.Sal.}}{4}$$

A partir dos procedimentos metodológicos descritos, elaborou-se um IQEF e seus índices componentes para cada um dos setores analisados – supermercadista e hipermercadista – na tentativa de detectar particularidades existentes na reestruturação de ambos os setores, bem como suas possíveis conseqüências sobre a qualidade do trabalho.

A partir de considerações acerca dos impactos dos processos de reestruturação e de modernização tecnológica, sobre o mundo do trabalho, podem-se realizar inferências sobre o comportamento dos índices analisados.

Segundo Campos, M. J. (2000) a modernização tecnológica imposta pelo processo de reestruturação tende a elevar o grau de instrução da mão-de-obra empregada como uma exigência da necessidade de maior capacidade técnica para a operação de ferramentas e máquinas de maior nível de tecnologia, além da necessidade de realizar e coordenar diferentes atividades e processos. Portanto, é esperada uma elevação no índice de escolaridade.

Uma vez que a reestruturação exige uma mão-de-obra mais qualificada e possibilita uma produtividade superior a da antiga estrutura, espera-se que estes fatores elevem o índice de média salarial; como forma de possibilitar, ao trabalhador, os ganhos advindos da otimização dos processos operacionais e para remunerá-los pela sua maior capacidade técnica refletida na maior escolaridade.

A reestruturação tende a promover melhorias nas condições de realização do trabalho, devido à realização de investimentos em treinamento e formação da mão-de-obra, que estimulariam a permanência do trabalhador.

Campos, M. J. (2000) ainda argumenta que a redução dos índices de rotatividade pode ser interpretada como o abandono das políticas de rotatividade utilizadas como forma de manterem os salários em patamares reduzidos. Além disto, a autora destaca que o aumento da especificidade das tarefas torna a mão-de-obra mais especializada, tornando onerosa a constante substituição desta. Segundo a literatura, os processos de reestruturação tendem a reduzir os níveis hierárquicos das empresas, favorecendo a interação dos

empregados em estruturas operacionais horizontais, onde os mesmos possuem maiores poderes de decisão. Assim, o nivelamento dos funcionários em um patamar de maior escolaridade e responsabilidade pelos processos operacionais tenderia a reduzir a dispersão da remuneração aos mesmos. Desta forma, espera-se uma elevação do índice de concentração salarial.

O uso do IQEF sofre de algumas limitações de caráter analítico e qualitativo. Segundo Campos, M. J. (2000) uma das principais limitações do uso do IQEF está no uso da interpolação linear para a escolha dos parâmetros utilizados como melhores e piores valores observados, pois insere um limite no comportamento das variáveis, que acaba sendo padronizado; encobrendo a heterogeneidade presente entre as regiões ou categorias profissionais. Outro aspecto destacado pela autora está na incapacidade de captar outros indicadores referentes à qualidade do trabalho, tais como acidentes de trabalho ou doenças relativas ao trabalho. Mais uma questão passível de crítica está na formação do IQEF a partir de uma média aritmética simples, atribuindo o mesmo grau de importância a cada variável na determinação final do índice; o que possibilita que diferentes composições de índices expressem o mesmo indicador.

A escolha pelo período compreendido entre os anos de 1994 a 2005 deve-se à disponibilidade dos dados da RAIS desagregados entre supermercados e hipermercados, uma conveniência decorrente da Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE 1.0). Antes deste período, os dados encontravam-se extremamente agregados. A posterior atualização desta classificação gerou novos critérios, vindo a agregar os dados de tais categorias em uma única, o que dificultou a extensão do estudo até o ano de 2006.

## ***1.5 Estrutura do texto***

Além desta introdução, esta dissertação encontra-se dividida em mais seis partes. Na segunda parte, trataremos de apresentar definições e classificações dos conceitos de supermercado e hipermercado a partir da decomposição da participação destas em relação às demais atividades econômicas, classificadas nacionalmente, além de apresentar um panorama econômico deste setor. Na terceira parte, abordaremos o funcionamento do capital comercial na concepção marxiana, onde procuraremos destacar aspectos teóricos relevantes a serem usados na discussão dos resultados obtidos. Na quarta parte, enfatizaremos o processo de reestruturação que se deu, sobre o auto-serviço nacional, onde

destacaremos as principais técnicas difundidas e as principais consequências estruturais decorrentes deste fenômeno. Na quinta parte, discutiremos as principais modificações ocorridas, no processo de trabalho, no interior dos estabelecimentos de auto-serviço decorrentes da interação de consumidores, mercadorias e funcionários na área de vendas. Na sexta parte, apresentaremos os resultados referentes à análise quantitativa e qualitativa da mão-de-obra empregada nos setores estudados. Na sétima e última parte serão feitas as considerações finais acerca do tema e dos resultados obtidos.

## 2. O SETOR DE AUTO-SERVIÇO NACIONAL

O objetivo deste capítulo é fazer uma apresentação do tema a ser abordado neste trabalho: os supermercados e hipermercados. Inicialmente, procuraremos conceituar o objeto de estudo a partir as classificações usadas pelo IBGE e pela ABRAS; o que permitirá realizar uma identificação, e posteriormente, uma diferenciação entre os mesmos. Num segundo momento, procuraremos destacar a magnitude destas atividades através da sua representação no contexto nacional, justificando assim sua relevância em termos econômicos.

### *2.1 Definições e conceitos preliminares*

Atualmente, o setor supermercadista tem se apresentado como sendo um dos mais promissores e importantes da economia brasileira. Economicamente, ele está incluído na classificação de atividades comerciais, e corresponde a um grupo específico de estabelecimentos que comercializam majoritariamente bens alimentícios. Portanto, antes de ser analisado, ele deve ser inicialmente classificado e definido a fim de que seja feita a delimitação de suas características e especificações, evitando-se assim uma equiparação equivocada com outros tipos de estabelecimentos.

Apesar das generalizações vulgares, a economia não é formada somente por três setores – o primário, o secundário e o terciário. Ao contrário, a economia brasileira é formada por muitas outras categorias econômicas distintas entre si.

Segundo a divisão da Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE versão 2.0) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) as atividades comerciais estão inseridas em uma das 21 seções econômicas definidas atualmente. Ele está expresso na categoria G, juntamente com as atividades relacionadas à reparação de veículos automotores e motocicletas.

A discriminação das seções que compõe a CNAE 2.0<sup>7</sup> é composta por:

- A Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura
- B Indústrias extrativas

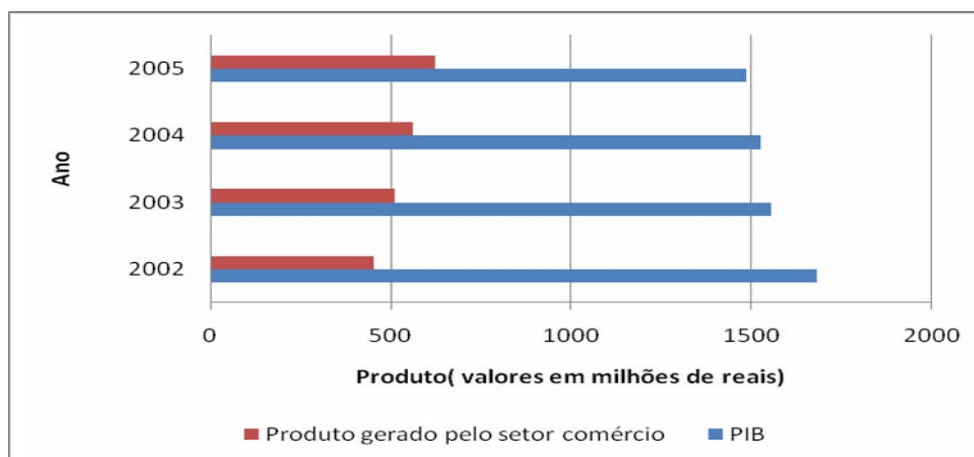
---

<sup>7</sup> Versão da CNAE 1.0 atualizada em 2007.

- C Indústrias de transformação
- D Eletricidade e gás
- E Água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação
- F Construção;
- G Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas
- H Transporte, armazenagem e correio
- I Alojamento e alimentação
- J Informação e comunicação
- K Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados
- L Atividades imobiliárias
- M Atividades profissionais, científicas e técnicas
- N Atividades administrativas e serviços complementares
- O Administração pública, defesa e seguridade social
- P Educação
- Q Saúde humana e serviços sociais
- R Artes, cultura, esporte e recreação
- S Outras atividades de serviços
- T Serviços domésticos
- U Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais

O comércio brasileiro destaca-se pela sua contribuição na formação do produto interno e pelo número significativo de postos de trabalho gerados. Sua magnitude pode ser estimada a partir de uma breve comparação do seu produto em relação ao Produto Interno Bruto (PIB). Entre os anos de 2002 a 2005, o PIB brasileiro foi de R\$ 2.058,30 bilhões em 2002, R\$ 2.175,86 bilhões em 2003, R\$ 2.239,92 bilhões em 2004 e de R\$ 2.322,82 bilhões em 2005. Paralelamente, as atividades comerciais geraram um produto de R\$ 549,3 bilhões em 2002, R\$ 676,3 bilhões em 2003, R\$ 798,2 bilhões em 2004 e R\$ 940,2 bilhões em 2005. Estes valores equivalem respectivamente a 27%, 33%, 37% e 42% do produto total produzido no país. Desta forma, evidencia-se sua importância para a economia brasileira.

No gráfico 1, pode-se observar o comportamento proporcional do produto gerado pelas atividades comerciais em relação ao produto total da economia, onde se constata o crescimento progressivo das atividades comerciais na formação do produto interno bruto.



**Gráfico 1 – Comparação entre o PIB e o Produto gerado pelo setor comercial. Valores deflacionados pelo IPCA 2000.**

**Fonte: Ipeadata**

Em termos agregados o setor comercial apresentou crescimento absoluto de suas principais variáveis agregadas. Isto pode ser constatado na tabela 1, apresentada a seguir, que mostra a evolução do número de empresas, do número de pessoas ocupadas e do total das remunerações entre os anos de 2002 à 2005.

**Tabela 1 - Dados agregados do setor comércio**

| Ano  | Número de empresas (mil) | Número pessoas ocupadas (em milhões) | Remunerações (em R\$ bilhões) |
|------|--------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| 2002 | 1.222                    | 5,2                                  | 27,15                         |
| 2003 | 1.365                    | 6,2                                  | 29,29                         |
| 2004 | 1.380                    | 6,6                                  | 31,71                         |
| 2005 | 1.438                    | 7,0                                  | 35,12                         |

**Remunerações deflacionadas pelo IPCA 2000.**

**Fonte: Tabulação própria a partir da Pesquisa Anual do Comércio, diversos anos.**

A partir dos números expressos na tabela 1, pode-se dimensionar o expressivo crescimento do comércio. O número de empresas saiu de 1.222.000 em 2002 para 1.438.000 em 2005, o que representa um crescimento de aproximadamente 18%. As remunerações tiveram um acréscimo real de aproximadamente 30%, passando dos R\$ 27,15 bilhões pagos em 2002 para R\$ 35,12 bilhões pagos em 2005. Já a mão-de-obra concentrada nestas atividades também apresentou um significativo crescimento, ampliando em mais de 35% o número de empregos gerados entre os quatro anos. Em 2002, havia 5,2 milhões de pessoas empregadas em atividades comerciais, enquanto que em 2005 este número chegou a 7,07 milhões de pessoas.

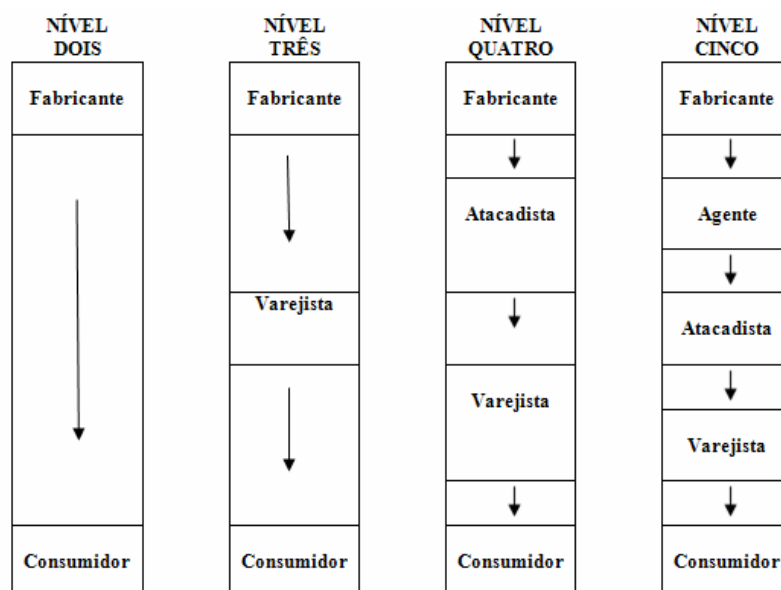
O comércio pode ainda ser classificado a partir da existência de subcategorias – de acordo com os critérios apresentados pelas empresas componentes. De acordo com a CNAE, as atividades comerciais apresentado na seção G anterior são classificadas em três categorias distintas:

- Comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas;
- Comércio por atacado; e
- Comércio varejista.

De acordo com as especificações determinadas pela Pesquisa Anual do Comércio (PAC) existem algumas diferenças entre tais categorias. A categoria varejo caracteriza-se por possuir um grande número de estabelecimentos (sendo a sua maioria de pequeno porte) que realizam vendas destinadas ao consumidor final. As empresas da categoria atacadista atuam como distribuidoras no processo produtivo, atuando sob uma estrutura de comercialização diferente do varejo. Na estrutura do comércio atacadista, predominam empresas de maior porte, com elevado volume de vendas.

Segundo Parente “o varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender uma necessidade pessoal do consumidor” (PARENTE, 2000, p. 22). Portanto, o varejista caracteriza-se por realizar a venda para o consumidor final. Além disto, existe uma característica que diferencia fortemente o varejista do atacadista. “O varejista difere do atacadista, pois o atacado consiste no processo de venda para clientes institucionais que compram produtos e serviços para revendê-los ou mesmo como insumo para suas atividades empresariais” (PARENTE, 2000, p. 22).

O varejista assume a função de distribuição, integrando a esfera da produção com o consumidor final. Entretanto, entre o produtor e o consumidor final podem-se desenvolver diversas estruturas e canais de distribuição do varejo, como pode ser observado na figura 1 a seguir.



**Figura 1 – Estruturas e níveis de canal do varejo**  
**Fonte: Parente, 2000.**

Numa estrutura de nível dois, o canal de distribuição não possui a figura do distribuidor. O fluxo dos produtos é feito diretamente entre produtor e consumidor, onde as vendas são realizadas de forma direta pela própria empresa. Na estrutura três, a distribuição é realizada por um único intermediário, que intermedia a circulação das mercadorias entre produtor e consumidor; onde este assume a função de varejista. Na estrutura quatro, o processo de distribuição é exercido por dois agentes distintos: o atacadista e o varejista. O primeiro assume a função de adquirir os produtos junto do fabricante para repassá-los ao segundo. A estrutura cinco apresenta-se como uma extensão da estrutura quatro, quando nesta é inserido mais um intermediário, o agente.

Estas são apenas estruturas básicas para compreendermos o funcionamento da distribuição, pois um mesmo fabricante pode valer de diversos canais de distribuição para escoar sua produção, ao passo que o varejista pode suplantiar a esfera do atacadista ao realizar compras diretas e em grande quantidade na própria fábrica. Por outro lado um mesmo produto pode ter estruturas de distribuição diferentes dependendo a região onde será localizado (PARENTE, 2000).

Atualmente, o varejo vem vivendo uma nova fase, caracterizada pela introdução da informática na automação das funções, desenvolvendo novas formas de relacionamento com os consumidores e fornecedores. Parente (2000) destaca que esta automação possibilitou o desenvolvimento de fluxos de dados entre os agentes citados anteriormente, onde o varejista torna-se o principal canal de distribuição destas informações, pois ele as

capta do consumidor e as transmite para os fornecedores. Segundo este autor, os fluxos existentes são: fluxos físicos, fluxos de posse, fluxos de informação, fluxos de pagamento e fluxos de promoção.

A figura 2 apresenta a dinâmica do funcionamento destes fluxos e sua interação entre os agentes envolvidos.

| FLUXO FÍSICO | FLUXO DE POSSE | FLUXO DE INFORMAÇÃO | FLUXO DE PAGAMENTO | FLUXO DE PROMOÇÃO |
|--------------|----------------|---------------------|--------------------|-------------------|
|              |                | FORNECEDORES        |                    |                   |
| ↓            | ↓              | ↓ ↑                 | ↑                  | ↓                 |
|              |                | VAREJISTA           |                    |                   |
| ↓            | ↓              | ↓ ↑                 | ↑                  | ↓                 |
|              |                | CONSUMIDOR          |                    |                   |

**Figura 2 – Os cinco fluxos do varejo**

Fonte: Parente, 2000.

Conforme se vê os fluxos são divididos em cinco categorias. O **Fluxo físico** diz respeito ao deslocamento físico realizado pelos produtos e serviços ao saírem do fornecedor em direção ao consumidor final. O **Fluxo de posse** refere-se à direção do fluxo dos produtos, pois está relacionado com a propriedade do produto comercializado, onde a posse deste sai do produtor, passa pelos agentes de distribuição e estabelece-se com os consumidores finais. Já o **Fluxo de informação** possui um aspecto diferenciado. Em virtude das tecnologias impostas pela informática, a informação tornou-se bidirecional. Ou seja, ela ocorre nos dois sentidos, onde todos os agentes participam no processo de geração das informações. O **Fluxo de pagamento** por sua vez representa a direção dos pagamentos realizados, que são sempre do consumidor em direção ao produtor. O **Fluxo de promoção** está relacionado ao fluxo da comunicação persuasiva realizada pela propaganda no sentido produtor-consumidor, onde o varejista torna-se persuadido quanto persuasor.

Em se tratando da economia brasileira, o varejo é desmembrado em subclassificações relacionadas às características das atividades ligadas ao setor varejista. A tabela 2 apresenta as novas definições das atividades existentes no comércio varejista nacional, segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE 2.0) utilizada pelo IBGE.

**Tabela 2 - Denominação das atividades do comércio varejista**


---

|    |                                                                                                                |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Comércio varejista não-especializado                                                                           |
| 2. | Comércio varejista de produtos alimentícios, bebidas e fumo                                                    |
| 3. | Comércio varejista de combustíveis para veículos automotores                                                   |
| 4. | Comércio varejista de material de construção                                                                   |
| 5. | Comércio varejista de equipamentos de informática e comunicação; equipamentos e artigos de uso doméstico       |
| 6. | Comércio varejista de artigos culturais, recreativos e esportivos                                              |
| 7. | Comércio varejista de produtos farmacêuticos, perfumaria e cosméticos e artigos médicos, ópticos e ortopédicos |
| 8. | Comércio varejista de produtos novos não especificados anteriormente e de produtos usados                      |
| 9. | Comércio ambulante e outros tipos de comércio varejista                                                        |

---

**Fonte: IBGE, 2007.**

Por sua vez, a categoria comércio varejista não-especializado é subdividida em três classes específicas:

1. Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - hipermercados e supermercados.
2. Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - minimercados, mercearias e armazéns.
3. Comércio varejista de mercadorias em geral, sem predominância de produtos alimentícios.

Na primeira categoria prevalecem os estabelecimentos de supermercados e hipermercados. Segundo o IBGE, esta classe compreende:

As atividades dos estabelecimentos comerciais com venda predominante de produtos alimentícios variados e que também oferecem uma gama variada de outras mercadorias, tais como utensílios domésticos, produtos de limpeza e higiene pessoal, roupas, ferragens, etc., com área de venda superior a 5000 metros quadrados para hipermercados e entre 300 e 5000 metros quadrados para supermercados (IBGE, 2007, p. 235).

Assim, a própria CNAE estabelece que a característica do setor comercial varejista é o fato deste revender ao público em geral, mercadorias novas e usadas, sem transformação, para consumo (ou uso) pessoal ou doméstico (IBGE, 2007). Assim, supermercados e hipermercados são estabelecimentos comerciais inseridos no âmbito do varejo, pois atende principalmente os consumidores finais, sendo a sua principal característica é a venda de bens e produtos alimentícios.

Existe uma diferenciação importante entre estas classes de estabelecimentos. Segundo o IBGE, os estabelecimentos incluídos nos tópicos 1 são classificados como

estabelecimentos de **auto-serviço**. Neste formato, a principal característica está no fato de que o próprio cliente escolhe e seleciona os produtos que deseja de forma direta sem a intervenção de um funcionário (auto-atendimento), uma vez que ele pode deslocar-se no interior da loja para realizar a escolha de seus produtos.

Já os estabelecimentos relacionados no tópico 2 são classificados como estabelecimentos de **caráter tradicional**, pois nestas lojas o atendimento é realizado por um funcionário que seleciona os produtos requeridos pelos clientes. Aqui se conserva a figura do balconista ou vendedor, que é responsável pelo atendimento do cliente, da seleção dos produtos ao pagamento da compra efetuada.

Desta forma, pode-se observar que o segmento supermercadista e hipermercadista compreende um grupo específico e definido de empresas varejistas baseadas na comercialização de bens, em sua grande parte, de caráter alimentício, à consumidores finais.

Contudo, a classificação proposta pelo IBGE apresenta-se muito ampla e vaga, baseando-se apenas no tamanho da área de vendas e num conjunto restrito de bens comercializados por estes estabelecimentos.

Uma classificação mais criteriosa e específica pode ser feita a partir dos critérios de classificação da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). Ao contrário das quatro categorias propostas pelo IBGE, a ABRAS utiliza-se de oito categorias diferentes para classificar os formatos dos estabelecimentos.

O quadro 1 mostra as características de cada um dos formatos de loja segundo a classificação utilizada pela ABRAS.

| <b>Formatos das lojas</b>    | <b>Áreas de vendas m<sup>2</sup></b> | <b>Nº médio de itens</b> | <b>% de vendas de não-alimentos</b> | <b>Nº de check-outs<sup>8</sup></b> | <b>Seções</b>                                                                                                  |
|------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lojas de conveniência        | 50 – 250                             | 1.000                    | 1                                   | 1                                   | Mercearia, frios e laticínios, snacks, bazar                                                                   |
| Lojas de sortimento limitado | 200 – 400                            | 900                      | 2                                   | 2 – 4                               | Mercearia, hortifrúti, frios a laticínios, bazar                                                               |
| Supermercado compacto        | 300 – 800                            | 5.000                    | 3                                   | 2 – 7                               | Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, frios a laticínios, bazar                                                |
| Supermercado convencional    | 800 – 2.500                          | 10.000                   | 5                                   | 8 – 20                              | Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, bazar, peixaria, padaria e confeitaria, frios e laticínios, serviços     |
| Superloja                    | 2.500 – 5.000                        | 18.000                   | 10                                  | 20 – 35                             | Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, bazar com têxtil, peixaria, padaria, frios e laticínios, eletroportáteis |
| Hipermercado                 | 5.000 – 14.000                       | 60.000                   | 35                                  | 40 – 80                             | Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, padaria, frios e laticínios, têxtil, eletroeletrônicos                   |
| Supercenter                  | 10.000 – 18.000                      | 70.000                   | 40                                  | 50 – 80                             | Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, padaria, frios e laticínios, têxtil, eletroeletrônicos                   |
| Clube atacadista             | 5.000 – 12.000                       | 5.000                    | 30                                  | 20 – 35                             | Mercearia, bazar, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios, eletrônicos                                       |

**Quadro 1 – Principais características dos formatos de loja**  
**Fonte: ABRAS, 2006.**

Por estes critérios, a classificação da ABRAS conceitua a existência de oito categorias de estabelecimentos, no auto-serviço brasileiro, que são: as lojas de conveniência, as lojas de sortimento limitado, os supermercados compactos, os supermercados convencionais, as superlojas, os hipermercados, os supercenters e os clubes atacadistas.

A ênfase dada, neste estudo, abordará a análise acerca dos estabelecimentos sob o formato de supermercados e hipermercados. Um estudo sobre estes dois formatos

---

<sup>8</sup> Check-out refere-se ao ponto de saída do estabelecimento onde é realizado o pagamento, ou simplesmente o caixa.

específicos de estabelecimento é justificado por estas serem as principais formas de atuação das principais empresas varejistas que atuam neste tipo de atividade. Segundo a ABRAS (2007), um levantamento realizado com 341 empresas<sup>9</sup> constatou que 70% dos estabelecimentos do auto-varejo concentram-se nestas modalidades. Assim, ao estudar o ramo supermercadista deve-se estender a análise à classe dos hipermercados, haja vista a representatividade destes dois formatos de lojas na composição total do auto-serviço nacional.

Desta forma, o conceito de supermercados e hipermercados, portanto, compreende estabelecimentos de grande porte, que apresentam grande variedade de itens, além de se destacarem por comercializar também artigos e produtos com finalidade não-alimentícia.

## ***2.2 O panorama do setor no Brasil***

Segundo a Pesquisa Anual do Comércio de 2005, a importância dos supermercados e hipermercados pode ser determinada pela magnitude dos rendimentos gerados por eles. A pesquisa registrou neste ano que estas duas modalidades econômicas foram responsáveis pela geração de R\$ 93,6 bilhões em termos de receita líquida de revenda – que corresponde à receita bruta obtida pelas atividades exercidas pela empresa menos as deduções dos impostos e contribuições (ICMS, IPI, ISS, PIS, COFINS etc.), as vendas canceladas, abatimentos e descontos incondicionais relativos à comercialização de mercadorias. Este valor correspondeu a 24% da toda a receita líquida de revenda do setor varejista para o ano de 2005.

Estas classes do auto-serviço também foram responsáveis pela geração de R\$ 5,7 bilhões em salários e remunerações neste ano, o maior índice de remuneração entre as atividades vinculadas ao comércio. Em termos percentuais este valor equivaleu a 16,9 % das remunerações do comércio varejista naquele ano, que obteve remuneração agregada de R\$ 33,9 bilhões.

Em 2005 a pesquisa registrou a existência de 10.632 empresas. Estas empresas foram responsáveis pelo emprego de 681.229 pessoas, onde estes números equivalem a 12,8% do total da mão-de-obra ocupada no setor de varejo. A partir da relação entre os números relativos à mão-de-obra ocupada e do número de empresas existentes, tinha-se

---

<sup>9</sup> Este número equivale a uma amostra de 30% das empresas de auto-serviço brasileiro.

que estes estabelecimentos possuíam uma média de 64 pessoas ocupadas por empresa, neste ano (IBGE, 2005).

Estes dados apresentados confirmam a importância dos supermercados e hipermercados para a economia brasileira, tanto em termos de geração de produto, quanto em relação aos postos de trabalho criados.

De forma ampla, o setor varejista apresentou um considerável grau de crescimento desde a década de 1990, mais especificamente, após a implementação do Plano Real. Segundo a PAC:

O ingresso das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e a introdução da logística nas empresas varejistas contribuíram para aumentar a importância deste tipo de comércio na economia brasileira. Essas mudanças econômicas e o processo de reestruturação produtiva refletiram-se nos principais setores do varejo, sendo o segmento Hipermercados e supermercados o mais atingido, devido a sua enorme concentração neste ramo comercial (IBGE, 2003, p.36).

A pesquisa registra que o desempenho destas empresas foi profundamente influenciado pelas mudanças ocorridas em função da utilização das novas formas de organização operacional implantadas, principalmente a adoção do Supply Chain Management e da Tecnologia da Informação. Isto possibilitou a redução de custos operacionais e a expansão considerável dos lucros. Contudo, não são estas as únicas informações relevantes.

Em termos estruturais, houve uma redução das variáveis reais em relação ao comércio. Houve uma redução da participação deste tipo de empresa em relação ao número total de empresas comerciais, em relação ao número de pessoas ocupadas e em relação ao salário total pago. Uma exceção ficou por conta da receita líquida. Estes dados refletem o grau de concentração existente nestas atividades, além de revelar a crescente substituição do emprego da mão-de-obra pelo uso de capital na formação da composição orgânica deste tipo de empresa. Desta forma, tem-se também a diminuição da remuneração média. Estes resultados podem ser visualizados na tabela 3 a seguir.

**Tabela 3 – Evolução estrutural do segmento de supermercados e hipermercados**

| Participação da receita líquida de revenda em relação ao setor comércio |        | Participação no número de empresas em relação ao setor comércio |       | Participação no número de pessoas ocupadas em relação ao setor comércio |        | Participação do salário total em relação ao setor comércio |        |
|-------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------|--------|
| 1996                                                                    | 2003   | 1996                                                            | 2003  | 1996                                                                    | 2003   | 1996                                                       | 2003   |
| 23%                                                                     | 24,90% | 1,20%                                                           | 0,50% | 12,10%                                                                  | 11,20% | 17,20%                                                     | 15,70% |

**Fonte: IBGE, 2003.**

Atualmente, as modificações operacionais implantadas vêm ampliando significativamente os retornos destas atividades; proporcionando cada vez mais a acumulação e concentração do capital. Os dados da tabela 4 apresentam a flutuação das principais variáveis relacionadas ao segmento, proporcionando uma visualização contemporânea do crescimento econômico deste.

**Tabela 4 – Evolução recente dos dados agregados do segmento de supermercados e hipermercados**

| Variáveis                                                                    | 2002    | 2003    | 2004    | 2005    |
|------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Receita operacional líquida (em R\$ bilhões)                                 | 50,2    | 56,4    | 55,3    | 62,1    |
| Percentagem da receita operacional líquida em relação ao setor varejo (em %) | 24,4    | 25,2    | 23,6    | 24      |
| Número de postos de trabalho                                                 | 534.761 | 535.205 | 562.540 | 681.229 |
| Remuneração média (em salários mínimos)                                      | 2,6     | 2,5     | 2,4     | 2,2     |

**Receita operacional: valores deflacionados pelo IPCA 2000.**

**Fonte: IBGE, diversos anos.**

A partir da análise dos dados referentes aos principais indicadores apresentados na tabela 4 podemos observar que houve um crescimento da participação dos supermercados e hipermercados no país, fruto principalmente de estabilidade econômica e da concorrência. Contudo, parte deste crescimento pode estar relacionada ao aumento da produtividade do trabalho resultante da introdução de novas ferramentas organizacionais e tecnológicas que tem permitido a redução de custos e racionalização das tarefas.

Estas modificações acabam por se refletir sobre o trabalho. Isto porque estas mudanças conduzem a alterações na forma de realização do trabalho – impactando especialmente sobre os trabalhadores.

Inicialmente percebe-se a redução constante na sua remuneração média dentro da série de quatro anos apresentada. Em apenas quatro anos houve uma redução de 0,4 pontos em termos de salário pago. Comparando com 1996, o resultado é ainda maior. Em 1996, a

remuneração média que era de 3,3 salários mínimos cai vertiginosamente, chegando a 2005 na faixa de 2,2 salários mínimos. Apesar do aumento absoluto da mão-de-obra empregada no setor, pode-se constatar que há uma redução da remuneração paga à mão-de-obra empregada.

Portanto, tal indicador é um sinal que nos leva a analisar as consequências qualitativas e quantitativas destas mudanças sobre o trabalho nos supermercados e hipermercados.

### 3. O FUNCIONAMENTO DO CAPITAL COMERCIAL NA CONCEPÇÃO MARXIANA

Este capítulo tem por objetivo apresentar e discorrer sobre a dinâmica de funcionamento do capital comercial na concepção da teoria marxiana. A escolha desta teoria é justificada por ela abordar os aspectos importantes acerca do mecanismo de funcionamento e reprodução do capital que atua no âmbito comercial, destacando sua participação ao desenvolvimento da economia e na formação dos lucros da sociedade. Inicialmente, abordaremos alguns conceitos sobre a formação do capital comercial. Posteriormente, apresentaremos os aspectos sobre o funcionamento do capital comercial e sua remuneração, além de enfatizarmos o poder que o conceito de rotação exerce sobre a reprodução do mesmo.

#### *3.1 Aspectos introdutórios sobre a formação do capital comercial*

A gênese do pensamento econômico de Karl Marx está fundamentada na teoria do valor trabalho, que diz que o valor das mercadorias é determinado pela quantidade de trabalho socialmente necessário à sua produção. Este fato tornaria as diferentes mercadorias iguais no sentido de ser originado pela mesma fonte de valor, o trabalho socialmente necessário.

A expansão da produção no sistema capitalista baseada na combinação de meios de produção e da força de trabalho possibilita a formação de uma mercadoria nova acrescida de um valor maior do que o dos custos para produzi-la. Este novo valor criado foi definido por Marx como sendo **mais-valia**. Ela representa a parte do valor criado que não é pago ao trabalhador, e que se conserva sob a posse do capitalista. Marx também diagnosticou as diferentes formas pelas quais a mais-valia pode surgir, classificando-as em Absoluta, Relativa e Extraordinária.

Dentro do processo de produção, o valor criado é resultado da combinação da força de trabalho com os meios de produção, constituindo-se nos fatores de produção, que dentro da óptica marxiana assume os conceitos de capital variável e de capital constante. Desta forma, qualquer modalidade de capital social é combinação destes dois elementos: **capital variável**, a parte que engloba as inversões em mão-de-obra, e **capital constante**, a que engloba os dispêndios com os meios de produção.

A partir destes dois conceitos Marx construiu uma relação entre eles, onde procurou representar a composição média do capital total de um setor ou sociedade. Sendo  $c$  o capital constante e  $v$  o capital variável, a composição orgânica é definida por:

$$\text{Composição Orgânica} = \frac{c}{v} \quad (1)$$

Esta expressão também determina uma relação entre os valores da massa dos meios de produção, dadas pelo capital constante, e os valores da quantidade de força de trabalho empregada, representada pelo capital variável.

Ao necessitar da conversão em meios de produção e força de trabalho para criar um valor novo, o capital sofre diversas transformações, desde a compra dos fatores até sua conversão final em mercadoria e dinheiro.

Marx identificou que o capital pode assumir três formas distintas ao longo do processo de produção e comercialização: forma dinheiro, forma produtiva e forma mercadoria. Sob cada uma destas formas – que possui características específicas – o capital dá origem a um ciclo próprio.

A palavra **ciclo** pode ser compreendida como sendo um movimento completo que o capital realiza sob determinada forma, caracterizado pelo retorno deste capital à forma original após ter assumido outras formas específicas (RIBEIRO, 2004).

O capital mercantil, versão primária do capital comercial, pode ser representado pela circulação sob a forma mercadoria. Assim, Marx propõe que a análise do capital mercantil possa ser realizada por meio da classificação do ciclo do capital sob a **forma mercadoria** é expresso por:

$$M' - D' - M \xrightarrow[Mp]{Ft} \dots P' \dots M''$$

O ciclo apresenta uma parte do processo de valorização do capital, onde a característica predominante está no retorno do capital à forma mercadoria ao fim do processo de circulação. Entretanto, para expandir seu valor o capital deve manter-se em constante circulação, ou seja, deve promover a repetição contínua do ciclo.

A compressão do ciclo do capital mercadoria faz-se necessária ao aprofundamento do estudo do capital comercial, haja vista que este representa uma derivação do capital mercantil.

### ***3.2 O capital comercial na concepção marxiana***

Inicialmente, Marx procurou classificar o capital mercantil em duas partes: o **capital comercial**, responsável pela circulação de mercadorias, e **capital financeiro**, responsável pela circulação dos meios monetários da economia. Aqui trataremos de analisar apenas o capital mercantil, que é o objeto da investigação.

Esta classificação se mostra necessária, pois na concepção da economia moderna capital mercantil e industrial são por muitas vezes considerados vertentes de um mesmo capital, onde se ignora por diversas vezes as particularidades apresentadas pelo primeiro (MARX, 1987). Ou seja, as atividades relacionadas às funções de produção e distribuição podem ser confundidas durante o processo de circulação das mercadorias, causando a supressão das características do segundo processo pelo primeiro.

Contudo, a divisão do trabalho e a evolução do capitalismo impõem a necessidade de uma especialização das funções do capital dentro do ciclo do capital, separando-o de acordo com suas funções específicas. Desta forma, existirá uma parcela do capital total da sociedade destinado a ser convertido em dinheiro para tornar-se mercadoria, e novamente assumir a forma dinheiro. Quando esta função específica passa a ser função particular de um determinado grupo de capitalista, adquirindo autonomia das diversas etapas do processo de circulação, este capital específico assume o aspecto de capital comercial (MARX, 1987).

Marx (1987) destaca que as atividades ligadas à indústria de transporte, de conservação e de distribuição das mercadorias são processos ligados à produção que, de certa forma, se estendem ao longo do processo de circulação. Estas atividades ligadas à circulação do capital mercadoria podem fazer parte das funções do capital mercantil – comercial.

Devemos destacar que tais atividades enfatizadas por Marx estão relacionadas às funções de concepção não-comercial, inseridas no interior das atividades puramente mercantis. Isto porque estas atividades são de essência industrial, contribuindo para a formação ou manutenção do valor final das mercadorias, vindo assim a ser representadas como custos operacionais necessários à efetivação da atividade comercial. São, portanto, atividades geradoras de valor que assumem o papel de custos necessários à comercialização. Desta forma, estas atividades divergem das funções mercantis. Isto porque elas representam custos decorrentes do prolongamento da produção na circulação,

contribuindo à realização final das mercadorias em dinheiro. Contudo, a presente análise ira abstrair-se da presença destas atividades no interior do capital comercial, voltando-se apenas à dinâmica apresentada pelo capital comercial puro. Assim, as atividades puramente comerciais se constituem em custos puros de circulação, e em nada contribuem à criação do valor final das mercadorias.

A inserção do capitalista comercial no mercado se dá através do uso do capital na forma dinheiro, haja vista que ele não produz as mercadorias que vende. Sendo assim, ele necessita, num momento inicial, da posse do capital-dinheiro, onde buscará a valorização deste capital através do processo de circulação, convertendo certo valor  $D$ , em um valor expandido  $D + \Delta D$ . Todo este processo ocorre em paralelo ao processo de produção, sem interrompê-lo, no âmbito da circulação.

Ao comerciante cabe a função de realizar os atos de compra e venda existente no processo de circulação. Para tanto necessita realizar o processo de circulação continuamente para reaver os recursos monetários que empregará em mercadorias e produtos. Diante da possibilidade do comerciante não realizar seu estoque, este pode adquirir capital-dinheiro adicional (emprestado) para realizar a continuação do processo sem ter realizado a venda. Contudo, isto não muda o processo. As operações do comerciante constituem-se de atos para transformar em dinheiro o capital-mercadoria do produtor.

Na concepção marxiana, o capital comercial se configura no capital-mercadoria produzido pelo produtor, efetuando a função de capital mercadoria no mercado, constituindo numa função exclusiva de uma modalidade específica de uma classe particular de capitalistas. Desta forma, os comerciantes adquirem o aspecto de uma categoria de capital autônomo; sendo, portanto, uma modalidade de negócio que necessita de um investimento específico (MARX, 1987).

A dinâmica do capital comercial é caracterizada pela saída da mercadoria das mãos de um vendedor para as mãos de um comprador, tornando-se este agora o vendedor ao repassá-la a outro possível comprador. Além disto, a mercadoria pode ser vendida diversas vezes, caso exista a intermediação de outros comerciantes.

Esta dupla troca de posição permite que a mercadoria ao se converter novamente em dinheiro retire da esfera da circulação o capital inicialmente adiantado.

A principal função do comerciante é atuar como intermediário no processo de circulação. Isto porque a mercadoria não é vendida definitivamente até que seja adquirida

pelo consumidor final, quer seja este um produtor, quer seja um consumidor individual (MARX, 1987).

Somente nesta etapa, a venda definitiva ao consumidor, é que o comerciante consegue reaver seu capital originalmente adiantado mais os rendimentos ocasionados pelo processo, que lhe são necessários para poder retomar o processo comercial. Em função destes rendimentos é que ele lança seu capital à circulação.

O capital comercial assume um aspecto de capital autônomo devido ao fato de que, sob as mãos do comerciante, as funções de comprar e vender se constituem em uma função própria, desassociando-se das demais atividades produtivas ligadas ao capital industrial. Tal fato o caracteriza como sendo autônomo em relação às atividades relacionadas à produção. Desta forma, ao assumir uma função específica, a de proporcionar o processo de circulação, evidencia-se uma espécie de divisão social do trabalho para o capital. (MARX, 1987).

Marx descreve a dinâmica do processo de circulação sob a presença do capital comercial da seguinte forma:

Assim, o capital-mercadoria quando capital comercial, toma a figura de uma espécie autônoma de capital, por adiantar o comerciante capital-dinheiro que só se valoriza e funciona como capital, ocupando-se exclusivamente em propiciar a metamorfose do capital-mercadoria, a função do capital mercadoria, sua transformação em dinheiro, o que faz por meio de compra e venda contínuas de mercadorias. Efetua exclusivamente essa operação; essa atividade que propicia o processo de circulação do capital industrial é a função exclusiva do capital-dinheiro com que opera o comerciante (MARX, 1987, p. 316).

Entretanto, esta função especial não faz do capital comercial uma forma específica de capital. Enquanto está na forma de capital-mercadoria, ele ainda representa parte do capital industrial. Porém, ele trata-se de um capital industrial que se encontra no mercado, funcionando como capital-mercadoria neste processo de mudança de forma. Assim, ao vender sua mercadoria, o produtor converte-a em dinheiro para reinvestir novamente na produção.

Contudo, o produto do capitalista industrial não entrou ainda no mercado, não foi definitivamente consumido. Ele ainda transita na esfera da circulação, agora sob novo dono: o comerciante. Este agora atua no mercado com o capital-mercadoria que anteriormente era representado pelo produtor. Assim, tem-se o encerramento do fluxo da mercadoria para o produtor, que agora irá continuar sob a tutela do comerciante.

Esta separação irá propiciar uma espécie de especialização das funções do capital nas etapas componentes do seu ciclo de reprodução, produção e circulação. Desta forma, uma parcela do capital atua no mercado sob a forma de mercadoria enquanto outra estará sob a forma de capital produtivo. O surgimento da figura do comerciante não modifica esta composição (disposição) do capital total. Ao contrário, a existência do comerciante impõe uma divisão das funções do capital o que potencializará o uso dos recursos monetários por ambas as partes.

Isto porque na ausência da figura do comerciante, o produtor seria obrigado a manter boa parte de seu capital sob a forma de mercadorias em detrimento da parcela representada na forma de capital produtivo; devido à formação de estoques e de mercadorias que ficariam esperando o momento de serem vendidas. Mas, diante da existência do comerciante, o produtor pode voltar seu capital exclusivamente à produção, reservando uma parte diminuta de capital às atividades da circulação ou reserva monetária. Sendo assim, o comerciante assume exclusivamente as funções relacionadas à circulação das mercadorias, reservando ao produtor unicamente as funções referentes ao processo de produção. Ambos dedicarão seu tempo as suas atividades distintas, proporcionando um maior aproveitamento potencial de seus recursos econômicos (MARX, 1987).

Esta divisão de funções impõe ainda uma série de vantagens resultantes desta nova dinâmica de alocação dos recursos.

Segundo Marx (1987) sob a presença do capital mercantil pode-se supor que:

1. O capital empregado exclusivamente nas atividades de compra e venda pelo comerciante é relativamente menor àquele que seria requisitado pelo produtor, caso este tivesse que abranger também a comercialização final do seu produto.
2. A atividade comercial realizada exclusivamente pelo comerciante proporciona a conversão de mercadoria em dinheiro de forma muito mais rápida do que se esta fosse despendida pelo produtor.
3. Considerando-se a rotação do capital mercantil em relação ao do capital industrial, tem-se que um movimento do primeiro pode abranger não apenas diversas rotações de outros capitais referentes a um único segmento de produção, mas também as rotações referentes a capitais originários de outros segmentos produtivos distintos.

As rotações do capital industrial e do capital comercial apresentam composições diferentes nos seus respectivos tempos de rotação. Enquanto que a rotação do capital industrial é definida pela soma dos tempos de circulação e de produção; a rotação do

capital mercantil é delimitada não apenas pela rotação de um único capital industrial, mas por todos os capitais industriais de um mesmo segmento de produção sob o qual o comerciante opere.

Assim, este capital-mercadoria, personificado na figura do comerciante, pode transacionar com a mercadoria de um produtor antes que outro apareça no mercado como uma nova mercadoria; proporcionando a possibilidade da rotação simultânea de diferentes capitais associados a um mesmo segmento de produção. Desta forma, a rotação do capital mercantil de um dado segmento está delimitada pela produção total deste segmento, onde o limite de rotações do capital do comerciante será definido pelo tempo no qual este pode exercer as várias rotações (MARX, 1987).

Marx destaca o papel da rotação junto ao capital comercial, destacando o efeito que este exerce sobre a dinâmica do processo de circulação.

A rotação do capital mercantil não se identifica com a rotação ou a reprodução isolada de um capital industrial de igual magnitude, é antes igual à soma das rotações de certo número de capitais, pertençam eles ao mesmo ramo de produção ou a ramos diferentes. Quanto mais rápido rota o capital mercantil tanto menor a parte – da totalidade do capital-dinheiro – que figura como capital mercantil. Conseqüentemente, quanto mais lento, tanto maior a parte retida como na forma mercantil (MARX, 1987, p. 320).

Segundo Marx (1987), esta dinâmica apresentada pelo capital mercantil poderia explicar o desenvolvimento da estrutura econômica de dada sociedade. Uma sociedade que se apresenta com elevado grau de capital mercantil, em relação aos bens produzidos, se caracterizaria por um estágio de baixo desenvolvimento econômico. Isto demonstraria que o capital social existente estaria concentrado em poder dos comerciantes, indicando um baixo dinamismo nas atividades comerciais. Tal fato explicaria a circunstância de que nas sociedades menos desenvolvidas a maior parte do capital-dinheiro se encontre nas mãos dos comerciantes.

O movimento do capital mercadoria consiste na compra seguida da venda. Entretanto, o capital mercantil não está fadado a exercer apenas uma função por vez. O comerciante pode realiza as duas operações simultaneamente ao dividir seus recursos em duas partes. Uma consiste no **capital-mercadoria**, o qual é convertido em dinheiro. A outra é o **capital-dinheiro**, que é usado para a compra – onde o dinheiro converte-se em mercadoria. Desta forma, ambas as partes alternam-se na composição do capital total em

função das variações dos fluxos comerciais, onde o aumento de uma parte determinará a redução da outra.

Contudo, caso o dinheiro, além de servir de meio de circulação, desempenhe a função de meio de pagamento, e uma vez combinando-se com um possível sistema de crédito, a parcela monetária referente ao capital mercantil diminuirá em relação ao tamanho das transações por ele realizadas (MARX, 1987). Ou seja, à medida que capital dinheiro desempenhar a função de moeda ele pode executar vários movimentos comerciais, possibilitando a execução de um número de transações muito superior em relação a sua massa monetária utilizada.

Desta forma, o capital-dinheiro, expresso no momento da circulação como capital mercantil, constitui-se na verdade em capital industrial sob a forma de mercadoria durante sua trajetória de retorno à forma dinheiro.

Assim, Marx estabelece a conclusão de que o capital comercial pode ser classificado como a parcela do capital-dinheiro que circula em virtude da compra e venda de mercadorias. Ele, o capital comercial, representa a parcela do capital que o capitalista industrial deveria reservar como forma de promover a circulação do seu próprio capital-dinheiro na figura de mercadorias. Contudo, ao exercer tal função, o industrial deslocaria recursos do processo produtivo para a circulação, destinando menor parcela de seus recursos à atividade produtiva. Porém, esta parcela do capital social necessária à circulação concentra-se sob a forma de capital mercantil de propriedade do comerciante, que a manterá constantemente dentro do processo de circulação. Portanto, o capital mercantil mantém-se sempre no mercado na forma de meio de compra para dar continuidade ao processo de reprodução (MARX, 1987).

Para a realização do processo de conversão da mercadoria em dinheiro a etapa da circulação apresenta-se como uma fase necessária ao sistema de reprodução. Apesar da sua importância necessária à condução do processo de reprodução, o capital mercantil puro não possui a capacidade de gerar ou produzir valor. Isto porque, no processo de circulação, não ocorre produção de mais-valia, tal qual acontece na produção das mercadorias. Então, no processo de circulação, ocorre apenas a mudança da forma do capital, onde determinada quantidade de valor transita da forma de capital-mercadoria para a forma capital-dinheiro.

Entretanto, a transição entre as formas mercadoria e dinheiro demandam uma determinada parcela de tempo na esfera da circulação, onde o tempo gasto nesta fase impede a criação de valor, pois os recursos produtivos acabam por se descentralizar da

esfera produtiva. Por ser a taxa de lucro a expressão da mais-valia, o empecilho à criação da mais-valia dado pelo aumento do tempo de circulação implicará em redução da taxa de lucro; onde esta varia em razão inversa ao tempo de circulação.

Dado este fato, o capital-mercantil pode exercer um papel significativo na determinação da mais-valia produzida pelo capital industrial. Ao proporcionar a redução do tempo de circulação, o mesmo pode colaborar de forma indireta ao aumento da mais-valia produzida pelo capitalista industrial. Isto porque ao reter menos capital-dinheiro no processo de circulação, há a liberação de uma maior quantidade de capital a ser aplicado no segmento produtivo, gerando assim novos produtos dotados de mais-valia a ser convertida em sua posterior venda.

Esta abreviação do tempo de circulação mostrar-se-á influente na determinação da taxa de lucro do setor produtivo, e extremante definitivo à formação da taxa de lucro do próprio segmento comercial.

### **3.3 O lucro comercial**

Conforme explicitado anteriormente, nas funções realizadas na esfera da circulação é impossível a produção de mais-valia, pois não há a criação de valor nelas. Isto se constitui numa propriedade máxima da economia política, independente de qual classe produtiva as realize – quer os comerciantes, quer os industriais.

Só proporciona a formação de valor, a parcela do capital-dinheiro inserido no processo produtivo, pertencente ao capitalista industrial; enquanto a parcela destinada à circulação, pertencente ao capitalista comerciante, apenas canaliza este valor criado ao seu produtor.

Marx (1987) explicita a participação do papel do capital comercial no âmbito da economia da seguinte forma:

O capital comercial, despojado de todas as funções heterogêneas com ele relacionadas, como estocagem, expedição, transporte, classificação, fracionamento das mercadorias, e limitado a sua verdadeira função de comprar para vender, não cria valor nem mais-valia, mas propicia sua realização e por isso a troca real das mercadorias, sua transferência de uma mão para outra, o intercambio material da sociedade (MARX, 1987, p. 325).

Apesar de seu papel de catalisador da produção e do valor criado pelo segmento produtivo, o capital mercantil, bem como qualquer outra forma de capital, deve proporcionar ao seu proprietário uma remuneração condizente ao lucro médio anual da economia. Isto se deve à dinâmica apresentada pelo próprio sistema. Porque caso o capital mercantil apresente uma remuneração superior a dos capitais produtivos, parcela destes transferiria suas atividades para o setor mercantil.

Como o capital mercantil não é dotado da capacidade de produzir mais-valia tal qual o capital produtivo, torna-se necessário determinar a origem da remuneração por ele auferida.

No trâmite desta análise, Marx desmistifica o conceito de que o lucro mercantil é resultado da venda da mercadoria por um preço elevado. “Só na aparência, o lucro mercantil é mero acréscimo, elevação nominal do preço acima do valor das mercadorias” (MARX, 1987, p. 325).

Evidentemente, o lucro auferido pelo capital mercantil advém das mercadorias que comercializa, podendo ainda ser dado pelo excedente existente devido à diferença entre o preço de compra (ou preço de produção), pelo qual compra, e o preço de venda, valor pelo qual as revende.

Contudo, o processo de valorização do capital industrial difere do capital comercial. No primeiro ocorre a adição de valor novo durante o processo de produção, que resultará em uma mercadoria com valor superior ao inicial. No capital comercial ocorre outro movimento. A mercadoria final que está sob poder do comerciante não atravessa mais nenhum processo no qual seria acrescida de valor. Isto proporciona dois processos de valorização distintos. Enquanto o capitalista industrial apenas realiza na circulação a mais-valia anteriormente produzida dentro do processo de produção; o capitalista mercantil não só realiza, mas obtém o lucro na circulação através desta (MARX, 1987).

A visão simplista da economia sinaliza que a valorização do capital comercial está relacionada a uma simples elevação dos preços nominais acima dos preços de produção, que para este será o preço de custo da mercadoria, do qual retiraria um excedente sobre o valor realmente pago. Na aparência o processo se manifesta como um ato de vender acima do preço pago, ou seja, vender mais caro do que comprou.

A valorização do capital mercantil não se dá simplesmente pela venda dos seus produtos acima do preço pelo qual pagou. Sua remuneração se dá em virtude de sua

participação na taxa geral de lucro da sociedade, embora ele não colabore diretamente com mais-valia para a formação desta mesma taxa de lucro.

Desta forma, a concepção marxiana de lucro do capital mercantil está ligada ao princípio de que este é tratado de forma única; como um capital que apenas participa do lucro, contudo, sem colaborar diretamente para a sua produção ou criação. Esta conclusão é obtida por meio da análise da criação e participação dos capitais na formação da taxa geral de lucro médio da sociedade.

Dentro do setor produtivo esta taxa de lucro será determinada pela taxa de lucro média apresentada pelo capital social como um todo. Contudo, o cálculo da taxa de lucro se modifica quando se insere o capital mercantil na análise. Isto porque a determinação (ou cálculo) da mais-valia se dá a partir da composição média do capital industrial como um todo, por ser este o setor responsável pela criação do valor – ou mais-valia. Certamente, o segmento comercial não exerce influência na determinação da taxa da mais-valia da sociedade. Porém, o capital mercantil exerce participação na determinação da taxa média de lucro geral, haja vista que ele compete de forma proporcional com os capitais produtivos na formação do capital total da sociedade.

A taxa de lucro é a razão existente entre a mais-valia produzida e o capital total investido, assumindo a seguinte forma algébrica:  $l' = m/c + v$ . Portanto, ela representa uma relação entre a mais-valia e capital investido. Já a taxa média de lucro da sociedade é determinada pelo somatório de toda a mais-valia obtida na sociedade, dividido pelo somatório dos capitais investidos nos diversos setores econômicos. Como o setor comercial não apresenta formação de mais-valia, este apenas participa na composição dos investimentos totais da sociedade, reduzindo, portanto, o valor final da taxa média de lucro<sup>10</sup>.

Assim, o capital mercantil concorre para formar a taxa geral de lucro, determinando-a na proporção em que representa parcela do capital social total. Ou seja, com a presença do capital comercial o lucro médio é calculado de outra forma: o lucro global é determinado pelos capitais componentes do setor produtivo; mas a taxa média de lucro é calculada em relação à soma do capital produtivo e do capital mercantil. Desta forma, tanto o lucro do capital industrial quanto o lucro do capital mercantil advém da

---

<sup>10</sup> Para uma explanação avançada sobre o tema ver Marx (1987), caps. 9 e 10.

totalidade da mais-valia inserida nas mercadorias decorrentes do processo de produção (MARX, 1987).

Marx assim sintetiza a influência que o capital comercial exerce sobre a determinação dos lucros de ambos os setores:

Assim, o capital mercantil, embora não contribua para produzir a mais-valia, concorre para nivelá-la de acordo com o lucro médio. Por isto, na taxa geral do lucro já se considera a parte que cabe ao capital mercantil. Tem-se assim, uma dedução ou redução no lucro do capital industrial (MARX, 1987, p. 330).

Estas argumentações levaram Marx (1987) a estabelecer as seguintes conclusões acerca da interdependência entre os capitais industrial e comercial:

1. À medida que o capital mercantil for maior que o capital industrial, isto implicará numa menor taxa de lucro para o capital industrial. Desta forma, a magnitude do capital mercantil e a taxa de lucro apresentam uma relação inversa.
2. A taxa de lucro apresenta-se sempre menor que a taxa de mais-valia em termos reais. Com a elevação da participação do capital mercantil ocorre um aumento na diferença entre taxa de lucro e a taxa de mais-valia, pois há uma redução da taxa média de lucro.

Assim, Marx estabelece a conclusão de que a taxa geral de lucro provém dos capitais industriais, pois são eles que criam o valor; sendo posteriormente alterada pela inserção do capital mercantil na participação desta mesma taxa.

Desta forma, o processo de valorização do capital mercantil estabelece-se por meio da concessão, a este, da taxa média de lucro da sociedade. Somente assim, este capital poderá proporcionar uma remuneração ao seu proprietário. Ou seja, seu preço final de venda será dado por  $D + \Delta D$ ; onde  $D$  representa a parte do capital adiantado desembolsado na aquisição das mercadorias e que é reposta no momento da venda final ao consumidor, e  $\Delta D$  representa o acréscimo ao preço relativo à taxa média de lucro no qual este segmento exerce participação (MARX, 1987).

O capital mercantil no contexto da análise marxiana não se constitui elemento de formação de valor, pois seu comportamento dentro da dinâmica do sistema se assemelha ao capital constante desprendido pelo industrial. Apesar do nivelamento nos lucros exercido pela intervenção do capital mercantil, o capital dinheiro inserido no processo de circulação, desempenhado por ele, não traz nenhum acréscimo de valor à mercadoria.

Ao realizar a compra da mercadoria ao produtor, o comerciante repõe o preço de produção deste capital. Contudo, o capital dinheiro do comerciante nada mais é do que capital mercadoria do industrial convertido na forma de bens e produtos. Sendo assim, esta mudança de forma não influencia em nada o processo de formação do valor.

Entretanto, convém destacar que as atividades realizadas pelo comerciante são tomadas como custos puros de circulação, custos estes inerentes do processo de circulação das mercadorias arcados exclusivamente pelo comerciante<sup>11</sup>.

Estes custos estão relacionados com a compra e venda das mercadorias. São custos ligados ao capital constante requerido para administrar o processo comercial como um todo; além de custos com capital variável, desembolsado para empregar trabalhadores assalariados que exercerão atividades comerciais. Tais custos podem ser interpretados como se fosse parte dos adiantamentos feitos pelo comerciante para a aquisição das mercadorias, que pode os incluir como parte do preço de compra (MARX, 1987).

Apesar destes custos, o comerciante recebe uma remuneração como parte do seu capital empregado no processo de circulação; sendo remunerado pelas suas atividades mercantis com a parte da massa de lucro da sociedade que lhe pertence: o lucro comercial.

A remuneração do capital mercantil se dá em virtude do processo de divisão de funções estabelecidas ao capital pela sua desagregação entre capital industrial e mercantil. Isto porque caso o capitalista industrial se dedicasse ao ato de comercializar, ele estaria sujeito a dispendir um tempo-extra, demasiadamente alto, no processo de circulação. Desta forma seu produto, e conseqüentemente seu capital, ficariam retidos no processo de circulação, sem sofrer qualquer tipo de valorização. Além do mais, ao dedicar parte do capital à circulação ele estaria interrompendo o processo de produção. Neste caso, o capitalista industrial estaria sujeito a limitar a produção; ou adiantar capital-dinheiro adicional para obter a mesma quantia de lucro anterior.

A concessão do lucro, ao segmento comercial, se dá devido aos ganhos provenientes desta divisão de funções entre o setor produtivo e o comercial. Isto porque “com esta divisão de funções do capital, menor tempo se empregará especificamente no processo de circulação, menor capital adicional se adiantará para esse processo e a perda no lucro total, configurada no lucro mercantil, se reduzirá” (MARX, 1987, p. 335).

---

<sup>11</sup> A presente análise aborda o capital comercial em sua forma pura, não abrangendo as atividades produtivas inseridas no seu meio.

Ao adiantar mais capital do que o necessário, em virtude dos custos de circulação, o capital mercantil amplia sua participação no capital social, e uma vez se associando ao capital industrial, contribui para a redução da taxa média de lucro, e conseqüentemente do lucro médio.

Porém, a remuneração do setor comercial passa também por um mecanismo semelhante ao estabelecido pelo setor produtivo: a apropriação do trabalho. Por um lado, o trabalhador do setor comercial assume uma função semelhante aos dos demais. O comerciante adquire a força de trabalho para utilizá-la no processo de valorização do seu capital, onde o valor desta será definido pelos seus custos necessários de reprodução, da mesma forma que acontece no ramo industrial.

Por outro lado, reside também sobre a mão-de-obra a mesma diferença existente entre os capitais que os empregam. Como o capital comercial é um elemento do processo de circulação, que não cria valor, os trabalhadores empregados nas suas atividades são incapazes de produzir valor e mais-valia de forma direta.

Sendo assim, o lucro comercial aparentemente advém do processo de circulação das mercadorias, que já trazem mais-valia incorporada no processo de produção. Ele é constituído de uma parte da mais-valia que é apropriada pelo comerciante. Enquanto o industrial produz a mais-valia apropriando-se diretamente do trabalho alheio, contido nas mercadorias, e que não foi remunerado, o comerciante apropria-se de parte desta mais-valia.

Nestes termos, por retirar seu lucro da mercadoria vendida, o montante do seu lucro dependerá do montante do capital empregado no processo de circulação. Desta forma, seu lucro dependerá apenas da quantidade de capital que ele poderá alocar no processo de compra e venda das mercadorias. Ele também se beneficia da apropriação do trabalho de seus empregados, embora eles não produzam mais-valia. No entanto, este trabalho permite a apropriação da mais-valia da sociedade pelo comerciante. Desta forma, o trabalho não pago é fonte

disto está nos custos associados ao transporte, que aumentam a partir da fragmentação. Tais custos implicam a maior quantidade de capital que tende a ser adiantado, pelo comerciante, para a realização de suas funções. Portanto, a concentração tende a ser benéfica neste tipo de setor. Isto explicaria a concentração de capital no setor comercial ser anterior à concentração no setor industrial (MARX, 1987).

A reposição dos gastos de caráter constante se faz sem maiores dificuldades, pois o preço de custo da mercadoria é reposto no momento que esta é vendida. O preço de venda também deve repor os custos associados ao adiantamento do capital, feito para realizar as funções ligadas à circulação. Estes custos conduzem à redução da taxa média de lucro da economia. Porém, este consegue, além de repor estes custos, obter lucro da sua atividade de comerciante, reduzindo assim os lucros que seriam destinados ao capitalista industrial.

Em relação à dinâmica da redução do lucro médio pelo capital mercantil, Marx argumenta que:

A redução do lucro médio se apresenta da seguinte forma: o lucro médio global é calculado, depois de deduzir-se  $B[\text{preço de compra}] + K[\text{capital adiantado para atividades da circulação}]$  do capital industrial adiantado, e o que se retira o lucro médio para  $B + K$  é pago ao comerciante. Essa retirada aparece então como lucro de um capital particular, o capital mercantil (MARX, 1987, p. 342).

O capital empregado nas operações comerciais é numericamente inferior ao empregado no processo produtivo. Entretanto, este poderá crescer em virtude da expansão das atividades comerciais ocasionadas por aumentos na escala de produção. Conseqüentemente, haverá a necessidade de uma maior quantidade de mão-de-obra a ser requisitada para a execução destas atividades. Neste contexto, os salários assumem o caráter de adiantamentos necessários à realização da operação comercial e à conversão da mais-valia.

Segundo Marx (1987), esta mão-de-obra empregada no setor mercantil não se constitui em elemento de acréscimo à formação do valor. Ela é destinada a realizar valores já criados. Como qualquer descaixe ligado ao setor comercial, as despesas com a mão-de-obra também contribuem para a redução da taxa de lucro a partir do aumento do capital adiantado. Sempre que a mais-valia, expressa por  $m$ , apresentar-se invariável ao longo do tempo, mas o capital a ser adiantado se elevar de  $C$  para  $C + \Delta C$ , devido a novos

adiantamentos requeridos, a taxa de lucro expressa por  $\frac{m}{C}$  deverá ser substituída por uma taxa de lucro menor dada por  $\frac{m}{C + \Delta C}$ .

Tem-se então que o alargamento das atividades do setor comercial provoca uma redução da taxa média de lucro do capital social, em detrimento especialmente ao setor industrial.

Conforme destaca Marx, o setor industrial buscará o estreitamento das atividades ligadas ao comércio como forma de proteger seu lucro médio.

O capital industrial procura reduzir ao mínimo esses custos de circulação, como faz com seus desembolsos de capital constante. Por conseguinte o tratamento que o capital industrial dá aos assalariados comerciais não é o mesmo que dispensa aos trabalhadores produtivos. Quanto mais destes empregar, desde que não se alterem as demais condições, tanto maior o volume de produção e tanto maior a mais-valia ou lucro (MARX, 1987, p.344).

A partir desta afirmação, pode-se estabelecer que a manutenção da taxa média de lucro do capital industrial, bem como do capital social, num patamar elevado só seria possível por meio da contração do número de trabalhadores que habitam o segmento mercantil, haja vista que eles colaboram apenas na determinação da taxa média; e da expansão dos trabalhadores produtivos.

Apesar de agir em detrimento da magnitude da taxa de lucro médio, o número de trabalhadores ligados ao segmento comercial está correlacionado ao volume da produção final, por ser esta a causa que origina os empregos no setor comercial.

A remuneração da força de trabalho do trabalhador comercial é determinada com base no princípio geral da formação do seu valor, ou seja, no tempo trabalho socialmente necessário à sua produção. Ou seja, estes rendimentos obedecem ao mesmo princípio vigente no setor industrial. Já o lucro do comerciante sofre uma modificação na sua determinação. O capitalista comerciante busca a valorização de todo o capital investido no processo de circulação, que é composto, além do capital constante e variável, por um capital-extra, destinado as atividades de compra e venda, e à realização de adiantamentos. Ao valorizar todo o seu capital utilizando o mecanismo da taxa média de lucro da sociedade, o comerciante remunera também o capital-extra, produzindo um lucro-extra em relação ao sistema de reprodução capitalista, provocando, entre outros elementos, a redução da taxa média de lucro da sociedade, rompendo assim com o princípio de

remuneração apenas sobre os capitais produtivos. Desta forma, ocorre uma dissociação entre as origens do salário pago ao trabalhador comercial e do lucro que remunera o comerciante.

De acordo com Marx (1987), a mão-de-obra comercial integra-se no processo que visa diminuir os custos de produção, através da divisão do trabalho empregada pelo capital. Isto porque, as funções do trabalhador comercial contribuem para o funcionamento do mecanismo que promove a transferência do valor criado, da mais-valia, para a apropriação pela empresa comercial. Neste contexto, esta mão-de-obra acaba por despende uma parcela de trabalho, que não lhe é pago o que constituirá o lucro do comerciante.

A força de trabalho que opera o capital mercantil depara-se com um horizonte de redução na sua remuneração em função da evolução técnica das condições do trabalho no segmento comercial. Segundo Marx:

O trabalhador comercial em sentido estrito figura entre os trabalhadores melhor pagos, entre os que efetuam trabalho qualificado, acima do trabalho médio. Entretanto, com o progresso do modo capitalista de produção, seu salário tende a cair, mesmo em relação ao trabalho médio (MARX, 1987, p.345).

A queda do salário do trabalhador do segmento comercial está ligada a dois fatores. Em primeiro lugar, o processo de divisão do trabalho no segmento comercial impulsionado pelo desenvolvimento unilateral das habilidades do trabalho, a partir das suas próprias funções. Em segundo lugar, está na difusão dos conhecimentos que ao se propagarem rapidamente, quanto mais o modo de produção capitalista se expande, propicia o desenvolvimento técnico que induzirá ao barateamento da força de trabalho, em uso, no segmento comercial.

Além disto, o crescimento da população aumenta a disponibilidade de mão-de-obra, intensificando a concorrência entre os próprios trabalhadores, que somado ao avanço técnico propicia uma depreciação da força de trabalho, expressa pela redução de salários e pela elevação da capacidade de trabalho. Isto evidencia a possibilidade de um aspecto depreciativo do trabalho realizado no segmento mercantil em função deste se apresentar mais dinâmico do que o setor produtivo.

### ***3.4 O capital comercial e os efeitos da rotação***

Conforme estabelecido anteriormente, o capital necessita da repetição periódica do ciclo do capital para promover a sua reprodução, e conseqüentemente sua expansão de valor. Desta forma, o capital deve manter-se em constante reprodução, ou seja, deve promover a repetição contínua do ciclo. Assim, é necessário estabelecer um novo conceito acerca da duração do ciclo.

Segundo Ribeiro (2004), define-se como **rotação** a repetição periódica e contínua do ciclo do capital, ou seja, o movimento descrito pelo capital entre sua saída e seu retorno à dada forma funcional.

Segundo Marx, o capital empregado na produção de uma dada mercadoria pode ser classificado a partir do tempo de rotação que ele compreende; podendo ser classificado a partir da forma de distribuição do valor através do capital produtivo total. Assim, surgem em Marx os conceitos de capital fixo e capital circulante.

O primeiro caracteriza-se como sendo a parte do capital produtivo que transfere seu valor de forma gradativa, ou fracionada, ao produto final; enquanto o segundo caracteriza-se por transferir integralmente seu valor ao produto final durante a produção. O fato dos capitais fixos e circulantes possuírem processos de transferência de valores diferentes resultará em tempos de rotação distintos.

O tempo da rotação do capital fixo é dado pela tecnologia em vigor, além da duração média do meio de trabalho em que se materializa. Desta forma, as diversas formas de capital fixo, que integram o capital total, possuirão diferentes tempos de rotação de acordo com o seu grau de desgaste físico ocasionado pela transferência de valor. Contudo, a determinação do tempo de rotação do capital fixo pode também obedecer à critérios devidos ao “desgaste moral” dos meios de produção, em virtude do surgimento de meios de produção mais eficientes que possibilitam o aumento da produtividade acima dos parâmetros presente.

Já o tempo de rotação do capital circulante depende do movimento cíclico de reprodução do capital, sendo este último representado pela soma dos tempos dependidos durante a produção e circulação. Os tempos de rotação do capital circulante não serão homogêneos devido à existência de estoques do capital circulante, sendo estes resultantes da necessidade contínua do fator circulante no processo de produção. Esta necessidade de

formação de estoques não se aplica ao fator trabalho, pois a remuneração deste sem exercer sua atividade representaria um ônus ao capitalista (RIBEIRO, 2004).

O capital comercial pode ser classificado como sendo composto apenas por elementos do capital circulante, haja vista que não opera a agregação de valor através de um processo produtivo; mas apenas a transferência dos valores presentes nas mercadorias que transaciona. Desta forma, as mercadorias adquiridas como insumos fazendo parte do capital circulante, irão apresentar tempos de rotação diferentes, em relação ao capital fixo, pois nas suas diferentes formas elas podem apresentar tempos de estocagem diferentes devido ao espaço de tempo existente entre sua aquisição e sua utilização no processo de produção.

Assim, Ribeiro (2004) destaca que o capital circulante total pode ser decomposto em processos que correspondem a partes do seu ciclo. São elas:

- a. A duração do processo de trabalho (ou período de trabalho): esta etapa consiste na conversão do capital sob a forma mercadoria para a forma dinheiro; podendo compreender setores com tempo de trabalho longo e contínuo e de produto indivisível e setores com tempo de trabalho curto e de produto divisível.
- b. A duração do processo de produção (ou tempo de produção): admite-se que possa haver interrupções de diversas naturezas na realização do processo de trabalho, fazendo variar o tempo de confecção.
- c. A duração do processo de circulação (ou tempo de circulação): nesta etapa ocorre a conversão do capital da forma mercadoria para a forma dinheiro, e posteriormente à forma produtiva.

Marx conceituou a conversão da forma mercadoria para a forma dinheiro sendo o **tempo de venda**, enquanto o termo **tempo de compra** é usado para expressar a conversão da forma dinheiro para a forma produtiva.

O tempo de compra seria determinado pelo tempo de estocagem, no qual o capital permanece em espera até ser utilizado no processo produtivo. O tempo de venda, o qual representa o tempo em que a mercadoria aguarda para ser vendida, está em função das flutuações do mercado, do tempo de transporte, do volume do crédito e da proporção com que cada quantidade da mercadoria é vendida.

A constante mudança da forma mercadoria para a forma dinheiro durante o tempo de venda impõe a necessidade de constante renovação ao capital comercial, apesar de que,

em virtude da existência do tempo de compra, ele necessita de acondicionamento na forma de estoques até o momento de sua utilização final.

Sendo que o capitalista não pode antecipar o valor a receber das mercadorias estocadas, o meio de adquirir as novas mercadorias na forma de capital circulante será a partir do adiantamento de capital. Assim, o volume do capital adiantado será proporcional ao tempo de rotação do capital circulante, ou seja, ao tempo de estocagem destes recursos.

Ribeiro (2004) destaca que a dimensão do capital adiantado está em função dos elementos que impõem variações de tempo ao processo de rotação do capital circulante. Desta forma, podem ocorrer duas situações distintas:

1. Haverá diferenças nos tempos de rotação devido à desigualdade dos tempos de trabalho de indústrias distintas devido às variações tecnológicas entre tais indústrias. Desta forma, indústrias que necessitam de tempo de trabalho longo e possuem um produto indivisível, demandarão um capital adiantado superior àquelas que necessitam de tempo de trabalho mais curto e possuem um produto divisível.
2. Haverá ocasiões, na mesma empresa e setor, em que o tempo de circulação (ou tempo de venda) sofrerá alterações devido a variações na conjuntura dos mercados. Assim, se a conjuntura do mercado proporcionar a redução do tempo de venda isto possibilitará a **libertação de capital**, pois deixa de ser necessária a manutenção de certo volume de recursos destinados à continuidade do processo produtivo; podendo estes serem realocados para outra atividade econômica ou produtiva. Por outro lado, se as circunstâncias do mercado promoverem um aumento de tempo de circulação, haverá a **fixação de capital**, pois neste caso, o volume dos recursos adiantados anteriormente torna-se insuficiente, devendo a empresa buscar novas fontes de recursos financeiros que deverão ficar disponíveis unicamente para implementar a aquisição dos meios de produção.

A rotação pode ser interpretada sob a ótica da visão empresarial contemporânea como sendo o “giro” que o produto tende a realizar no processo de comercialização para que este possa enfim proporcionar a formação de lucro para o empresário.

Há ainda a necessidade de estabelecer a diferenciação de dois conceitos de libertação de capital: libertação periódica e libertação permanente. Define-se como sendo a **libertação periódica** do capital dinheiro o processo de disponibilidade de recursos

financeiros resultante da redução da proporção entre o tempo de produção e o tempo de circulação. Já na **libertação permanente** a disponibilidade de recursos será resultado apenas da diminuição no tempo de circulação.

Segundo Ribeiro (2004), a introdução do elemento rotação tem conseqüências significativas sobre a formação da massa de mais-valia da sociedade. Mantidas as demais condições constantes, principalmente o grau de exploração da força de trabalho, a mais-valia gerada por certo capital dependerá do número de rotações realizadas pelo capital variável em dado período de tempo.

Sabe-se que a taxa efetiva de mais-valia pode ser representada por:

$$P(1) = \frac{m}{v} \quad (2)$$

onde  $P(1)$  representa a taxa efetiva de mais-valia,  $m$  significa a massa de mais-valia produzida e  $v$  representa o capital variável adiantado. Inserindo o número de rotações anuais realizadas pelo capital variável expresso por  $n$ , temos que:

$$P(1) = \frac{m * n}{v * n} = \frac{M}{V} \quad (3)$$

$M$  e  $V$  representam, respectivamente, a massa anual de mais-valia obtida e o capital variável empregado anualmente. Introduzindo o conceito de rotação, a taxa de mais-valia assume uma representação por período, sendo dada por:

$$P(2) = \frac{M}{v} = \frac{m * n}{v} = \frac{m}{v} * n = P(1) * n \quad (4)$$

Esta última equação expressa o retorno que o capital variável proporcionará no período de tempo definido. Como pode ser observado, a introdução da rotação exerceu um

Assim, a redução do tempo de rotação proporcionado pelo capital comercial apresenta-se também como a redução do tempo de circulação da mercadoria como um todo, proporcionando uma alternativa ao adiantamento do processo de valorização e reprodução do capital total. Desta forma, a eliminação de barreiras que dificultem a circulação das mercadorias promove o estreitamento do tempo de circulação, refletindo em uma maior taxa de lucro, e conseqüentemente, num maior lucro para ambos os setores, o industrial e o comercial.

## 4. AS MODIFICAÇÕES NO SETOR SUPERMERCADISTA BRASILERO

O objetivo deste capítulo é apresentar as principais modificações que induziram o processo de reestruturação ocorrido no setor de auto-serviço brasileiro. Primeiramente, apresentaremos um rápido histórico acerca da dinâmica de reestruturação no país. Posteriormente, trataremos de explanar sobre o setor de auto-serviço, enfatizando as principais modificações de natureza estrutural, operacional e tecnológica ocorrida ao longo deste fenômeno; e como elas repercutiram sobre a formação atual deste mercado.

### ***4.1 A dinâmica da reestruturação produtiva no Brasil: da obrigação à necessidade***

O processo de reestruturação produtiva da economia brasileira deve ser compreendido como uma consequência imediata do processo de globalização que se intensificou a partir da década de 1980. Apesar do marco teórico deste evento, nos países centrais ter iniciado na década de 1970, este processo viria a se concretizar, no Brasil, com atraso, em relação às economias desenvolvidas, no início da década de 1990. Contudo, a reestruturação da economia brasileira não deve ser vista unicamente neste período, sendo ela um processo que vem desde a década de 1970.

Segundo Leite (2005) uma abordagem acerca do processo de reestruturação no Brasil pode ser feita a partir dos acontecimentos que se desenrolaram desde o final da década de 1970, quando a estagnação do modelo de substituição de importações, que se tornara a base do desenvolvimento econômico do país, já impunha a necessidade de buscar novas metodologias de trabalho e de organização operacional.

Segundo esta autora, o processo de reestruturação brasileiro pode ser esquematizado a partir da caracterização de três períodos, ou fases:

- Fase 1: fim da década de 1970 e início da década de 1980;
- Fase 2: meados da década de 1980 até o final desta década;
- Fase 3: início da década de 1990.

### *Fase 1- Início do processo: os círculos de qualidade*

A fase 1 destaca-se pela adoção dos princípios e parâmetros da qualidade através da introdução dos Círculos de Qualidade na esfera produtiva. Entretanto, não ocorrerá aqui a preocupação das empresas em modificar a organização e a estrutura do trabalho, ou mesmo a preocupação em automatizar os processos fabris através de equipamentos mais avançados tecnologicamente. Este foi um processo que se deu de forma bastante restrita.

Hirata destaca que, em 1983, já se encontravam exemplos das tentativas de inserção das técnicas organizacionais japonesas na indústria brasileira. Dentro de um ambiente de resistência por parte dos gerentes e executivos, a delegação de decisões e a atribuição de competências acabaram se restringindo aos trabalhadores de maior qualificação e de maior nível técnico. Assim, este receio acabava por deformar o princípio do círculo de qualidade, levando a resultados extremamente limitados (Hirata, 1983).

Em relação a este período, Fleury (1985) destaca o caráter parcial destas modificações impostas. A restrição imposta aos trabalhadores gerou substanciais diferenças entre as técnicas usadas pelas empresas nacionais e as empresas dos países centrais. Desta forma, desenvolvia-se “versões locais dos novos modelos de organização” que procuram integrar o trabalhador à empresa, mas sem que ocorram alterações nas relações de trabalho.

Leite (2005) enfatiza ainda um caráter político da adoção destas medidas. Dentro do cenário político caracterizado pela mobilização e organização dos trabalhadores, a adoção dos círculos de qualidade, em diversas empresas, tinha o caráter de tentar agrupar os trabalhadores em movimentos menos repressivos. Porém, tal medida passou a ser minada pelos sindicatos, produzindo poucos resultados práticos. Desta forma, a adoção desta técnica acabou se mostrando não significativa, induzindo a busca por outras técnicas administrativas, estimulando a fase seguinte.

### *Fase 2 - A reestruturação restrita*

A segunda fase do processo de reestruturação inicia-se a partir de meados da década de 1980, durante a recuperação econômica após a recessão e a crise da moratória internacional. Neste período, destaca-se a preocupação intensa com a automação técnica e tecnológica, relegando, à segundo plano, as mudanças na estrutura organizacional das empresas.

Como exemplo deste contexto destaca-se a indústria automobilística brasileira. A partir de dados apresentados por diversos autores, Leite (2005) demonstra que o Brasil durante a década de 1980 possuía um baixo índice de robotização e automação na indústria automobilística entre 15 países pesquisados. Em relação às mudanças organizacionais, evidenciou-se a existência de um caráter altamente restritivo a mudanças nos aspectos organizacionais, levando a sensíveis diferenças entre as formas de organização do trabalho existente no Japão e as formas que aqui foram implantadas. Desta forma, a resistência do empresariado brasileiro em assimilar os princípios do trabalho em equipe, bem como em permitir a participação dos trabalhadores nas decisões, evidenciaram o caráter conservador do processo de reestruturação brasileiro (Leite, 2005).

A implantação das formas de organização japonesas no Brasil estava sofrendo alterações em virtude da postura dos empresários locais. Tal atitude manteve bastante rígida as atividades nas esferas da produção durante este período, onde a severa divisão do trabalho e delimitação das tarefas evidenciava a ausência de autonomia dos trabalhadores quanto a suas funções, mesmo em empresas que estavam, ou ao menos alegavam estar, adotando os preceitos da flexibilização do trabalho. Isto construiu um modelo japonês específico ao caso brasileiro (Salerno apud Leite, 2005).

Esta linha de raciocínio acerca das modificações implantadas durante a década de 1980 foi posteriormente aprofundada por diversos autores. Hirata et al. destaca que a inexistência do trabalho em equipe no Brasil, nos moldes em que eram difundidos os princípios japoneses em outros países como Suécia e Itália, e sua conseqüente retaliação pelo empresariado nacional, reduziu sensivelmente os ganhos potenciais que poderiam advir do uso destas técnicas. Apesar de serem adotadas teoricamente, tais práticas só poderiam gerar os benefícios esperados a partir de mudanças extremas na estrutura das relações de trabalho (Hirata et al., 1992).

A inexistência de alterações nas relações de trabalho também é destacada por Carvalho e Schmitz. Para estes autores, a inexistência de reformulações no âmbito das relações de trabalho, referentes à forma de determinar a participação do trabalhador no processo produtivo, somado à opção por uma automação restrita, que tornava ainda mais sincronizado e ritmado o processo produtivo, tornaram ainda mais intensas as etapas da produção. Ou seja, ao invés da introdução do estilo japonês de produção, superando a postura fordista dominante, houve na verdade a intensificação destas mesmas práticas, que

passaram a ser controladas e determinadas pelas máquinas automatizadas inseridas no processo fabril (Carvalho e Schmitz apud Leite, 2005).

Dentro deste raciocínio, Humphrey (1990) afirmou que a reestruturação nestes moldes, conduziu a formação de um modelo que ele definiu como “*just in time* taylorizado”, onde os princípios da qualidade eram exigidos, ante um ambiente de intensificação do trabalho que passava pela coerção dos trabalhadores através do novo ritmo imposto pela automação, sem enfatizar a envolvimento destes nas atividades complementares ao processo ou de desenvolvimento dos produtos.

Desta forma, estes, e demais estudos, revelaram a discordância das políticas de gestão de pessoal implementadas nas empresas nacionais, durante a segunda metade da década de 1980. Em relação à filosofia do envolvimento dos trabalhadores e da flexibilização do trabalho, que eram pregadas pelas técnicas japonesas, além das resistências impostas em substituir as antigas formas de trabalho, baseadas nos princípios fordistas, por formas de gestão mais coerentes com as necessidades do processo de modernização, que exigiam ainda uma mudança das posturas referentes à condução das relações de trabalho.

Embora tivesse havido algumas mudanças no modelo de gestão, ao longo das décadas de 1970 e 1980, a resistência do empresariado, em abdicar das técnicas de coerção da mão-de-obra mostrou-se sensivelmente presente. Entretanto, registram-se dados que demonstram uma preocupação com a qualificação da mão-de-obra, refletindo um aumento do número de trabalhadores com escolaridade mais alta; mesmo que os esforços, em treinamento e capacitação de pessoal, não sejam expressivos no período (Leite, 2005).

Desta forma, não se pode afirmar que, neste período, se procurou implementar os princípios da flexibilização do trabalho, pois a preocupação principal residia apenas em automatizar as atividades e processos, por meio de máquinas cada vez mais avançadas, mas sem a preocupação de tentar canalizar as mudanças também para o círculo do processo e das relações do trabalho. Isto porque ao manter afastados os trabalhadores, do âmbito da criação e da decisão, mantinha-se a divisão de funções, imposta pelo fordismo, entre as tarefas ligadas a criação e as ligadas à execução.

### *Fase 3 – A grande Reestruturação*

A terceira fase do processo de reestruturação da economia brasileira se iniciou a partir do começo da década de 1990. Os principais eventos desta nova fase são o processo

de abertura comercial, acontecido no início da década, e a estabilização econômica realizada na metade da década. Nesta etapa, o cenário interno seria extremamente influenciado pelos acontecimentos externos, onde a globalização acarretaria numa mudança extrema na postura do empresariado brasileiro.

Após um período de crise econômica, refletido pelo baixo crescimento do país, o mercado interno encontrava-se extremamente debilitado, forçando as empresas, pelo menos as grandes, a alternativa de direcionar sua produção para o exterior. Contudo, a abertura comercial patrocinada pelo governo Collor, em 1990, constituiu um ponto de inflexão para a economia brasileira. Agora, não bastava apenas produzir para um mercado nacional, mas para um mercado nacional que passou a ser “invadido” por produtos importados de preço acessível e de qualidade superior. Isto induziu uma busca acirrada e desesperada pela redefinição dos padrões de produção e modernização dos processos fabris.

O Estado, ciente desta necessidade, elaborou o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), ainda no ano de 1990, como forma de patrocinar a modernização e a competitividade das atividades produtivas nacionais. Segundo R. Ruas (1992) estas mudanças induziram a uma “verdadeira epidemia de competitividade” na economia brasileira, principalmente na indústria, num momento inicial.

Segundo Giambiagi et al. (2005) a política de intensificação da abertura econômica fazia parte da Política Industrial e de Comércio Exterior (PICE), concebida para ser, ao mesmo tempo, tanto um estímulo, através das políticas de incentivos, como o PBQP, quanto uma obrigação, por meio do acirramento da concorrência com os produtos importados. Nestes termos, a modernização da indústria nacional era vista pelo próprio governo com um elemento necessário à estabilidade futura dos preços.

Além das alterações relacionadas ao comércio exterior e à abertura econômica, o surto de privatizações e a estabilidade econômica advinda do Plano Real viriam a influir na postura de diversos segmentos produtivos. Por um lado, a queda de alguns monopólios de propriedade do Estado promoveu a intensificação da concorrência inter-empresas no mercado de bens e serviços. Por outro, a estabilidade econômica dotou o consumidor de um poder de decisão e de compra até então não conhecido, levando as relações de consumo a outro patamar, onde a qualidade e o baixo preço eram as novas exigências dos consumidores, que, além do poder de decisão, agora estavam amparados pelo recém-criado

Código de Defesa do Consumidor. Isto levou as empresas a repensarem seu modo de operar, buscando novas formas de reduzir custos e se tornarem mais produtivas.

Neste período, há, por parte das empresas, uma maior preocupação em implementar novas estratégias organizacionais e de gestão do trabalho como forma de conciliar as necessidades de flexibilização da produção com o envolvimento dos trabalhadores no controle de qualidade e aumento da produtividade.

“Convém destacar o caráter mais amplo da modernização levada a efeito a partir de então, quando o processo passou a adquirir as características de uma verdadeira reestruturação produtiva” (LEITE, 2005, p. 9).

## 4.2 A dinâmica do auto-serviço nacional

O auto-serviço é formado vem apresentando um crescimento expressivo, ao longo da última década, impulsionado, em grande parte pela dinâmica dos supermercados e hipermercados, tendo sido favorecido pela estabilidade macroeconômica que permitiu a ampliação das vendas e receitas.

A tabela 5 apresenta um panorama geral acerca do comportamento de algumas das principais variáveis agregadas, entre elas o número de lojas, do setor entre 1994 a 2006.

**Tabela 5 – Evolução das principais variáveis do setor de auto-serviço entre 1994 a 2006**

|                                           | 1994   | 1996   | 1998   | 2000   | 2002   | 2004   | 2006   |
|-------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Número de lojas auto-serviço              | 37.543 | 43.763 | 51.502 | 61.259 | 68.907 | 71.951 | 73.695 |
| Faturamento anual (bilhões R\$)           | 34,9   | 34,89  | 38,45  | 40,81  | 40,71  | 41,82  | 48,23  |
| Participação % do faturamento sobre o PIB | 6      | 6      | 6,2    | 6,3    | 6,1    | 5,5    | 5,3    |

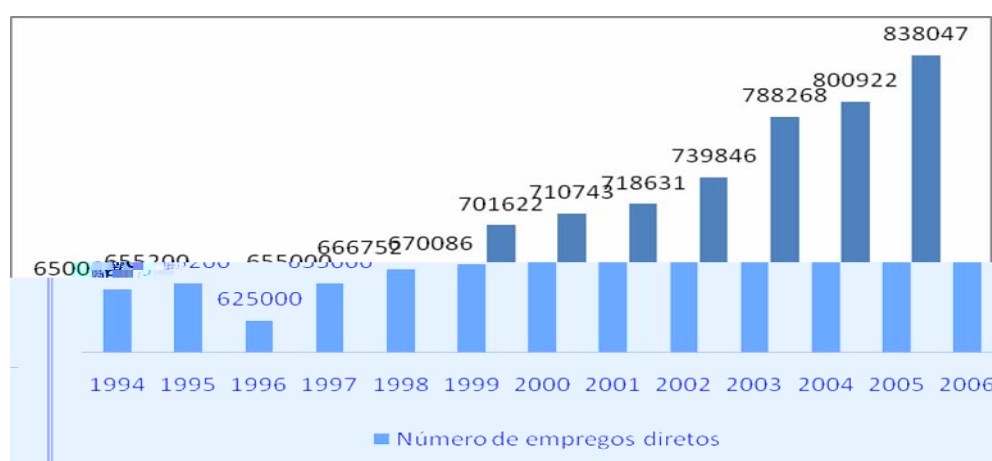
**Faturamento anual deflacionado pelo IPCA 1994.**

**Fonte: ABRAS, diversos anos.**

Entre 1994 e 2006, o número de lojas apresentou um crescimento gradativo e constante, impulsionado principalmente pela rentabilidade que a estabilidade econômica do período pós-real passou a apresentar. Assim, em relação ao número de lojas existentes em 1994, o setor apresentou um crescimento de aproximadamente 96% no número de estabelecimentos em atividade.

Ao se analisar a série relacionada ao faturamento, os números são ainda mais significativos. Tomando como parâmetro o faturamento obtido em 1994, o setor de auto-serviços obteve um crescimento no faturamento real, em 2006, de aproximadamente 39%, em relação a 1994; saindo de faturamento de 34,9 bilhões de reais, em 1994, para 48,23 bilhões de reais, em 2006. Desta forma, pode-se afirmar que as mudanças induzidas pelo processo de reestruturação foram extremamente eficientes, refletindo uma expansão significativa do faturamento do auto-serviço. Quanto à participação no faturamento, este apresentou crescimento constante, porém pequeno, até o ano de 2000; a partir do qual se inicia uma pequena trajetória de queda.

Contudo, em termos absolutos, esta redução não significou a diminuição da importância do setor de auto-serviço, na economia brasileira. Isto pode ser argumentado através da análise da expansão da mão-de-obra. O gráfico 2 a seguir apresenta o crescimento do número de empregos diretos demandados ao longo dos últimos doze anos.



**Gráfico 2 – Evolução do número de empregos diretos no setor auto-serviço.**

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados da ABRAS, diversos anos.

Em 1994, o auto-serviço contava com cerca de 650.000 empregados diretos na suas atividades. Após uma queda registrada, em 1996, o número de empregos diretos voltou a crescer de forma gradativa, chegando, em 2006, a 838.047 postos de trabalho. Isto proporcionou um crescimento de 29% da mão-de-obra empregada.

Porém, estes dados mostram apenas um crescimento absoluto da mão-de-obra do segmento de auto-serviço brasileiro. A partir de uma análise, relacionando-a com outras variáveis, diagnostica-se uma previsão de degradação da quantidade relativa da mão-de-

obra empregada, cuja tendência pode ser estendida a longo prazo. Este tipo de análise está expresso no quadro 2<sup>12</sup>.

| Anos | Relação Empregados por loja | Relação Faturamento por empregados (em R\$) |
|------|-----------------------------|---------------------------------------------|
| 1994 | 17,31                       | 53.692,30                                   |
| 1996 | 14,28                       | 55.832,36                                   |
| 1998 | 12,94                       | 58.022,90                                   |
| 2000 | 11,45                       | 58.173,67                                   |
| 2002 | 10,42                       | 56.652,83                                   |
| 2004 | 10,95                       | 53.053,48                                   |
| 2006 | 11,37                       | 57.558,13                                   |

**Quadro 2 – Relação empregados por loja e faturamento pó empregado no auto-serviço. Faturamento deflacionado pelo IPCA 1994.**

**Fonte:** tabulação própria a partir dos dados da ABRAS, diversos anos.

Pelos dados dispostos no quadro 2 percebe-se que as relações funcionários por lojas e faturamento por funcionários apresentam comportamentos bastante divergentes. A relação funcionários por loja mostra-se decrescente. Em 1994, havia aproximadamente uma média de 17 funcionários por loja. Já em 2006, este número reduziu-se para uma média de aproximadamente 11 funcionários por loja. Entretanto, a relação faturamento por funcionários variou no sentido inverso. Em 1994 o faturamento médio por funcionário foi de R\$ 53.692,3. Estes números subiram para R\$ 57.558,13 por funcionário em 2006, um crescimento de aproximadamente 9,32% em doze anos.

Grande parte destes resultados está em função do desempenho do setor supermercadista e hipermercadista, que responde por cerca de 70 % do auto-serviço nacional (ABRAS, 2006).

#### **4.3 A reestruturação do setor supermercadista brasileiro.**

O setor dos supermercados e hipermercados tem sido atualmente um dos mais promissores da economia brasileira. A partir da década de 1990, ele foi objeto de profundas mudanças estruturais ocasionadas principalmente pela abertura econômica e

---

<sup>12</sup> Estes dados agregam as lojas de conveniência, supermercados e hipermercados.

pela estabilidade da inflação. Tais mudanças impactaram sobre a concorrência, levando a alterações na estrutura do mercado.

A abertura econômica contribuiu para a entrada do capital de diversas empresas do exterior que passaram a investir fortemente no país. A partir da implantação do Plano Real, em 1994, tais setores têm se beneficiado da estabilidade inflacionária para ampliar suas vendas, expandindo de forma significativa suas receitas.

Contudo, ambos os fatores trouxeram impactos significativos em termos de formação de mercado, pois o acirramento da concorrência levou a uma “guerra” entre as grandes redes, deflagrando uma procura acirrada por novas técnicas organizacionais e tecnologias de automação como forma de otimizar o processo operacional. Este fenômeno passou a ter impactos consideráveis sobre a estrutura de mercado do setor e, principalmente, sobre a mão-de-obra empregada.

#### ***4.3.1 Um novo contexto empresarial***

O cenário empresarial contemporâneo induz as empresas a promoverem mudanças contínuas na sua forma de atuação. Estas mudanças, contudo não são função de mudanças modistas ou esporádicas, mas frutos de novas necessidades as quais as empresas se deparam atualmente.

Devido a estes fatores, surgiu um ambiente de maior competitividade entre as empresas. Estes fatores conduziram-nas a repensarem seus processos de gestão e operacionais. Assim, floresceram questões sobre como interagir neste novo cenário, como se comportar e como promover estas alterações. As possíveis mudanças decorrentes destes fenômenos conduziram a alterações significativas na organização e no processo de trabalho nestas empresas. Sendo assim, este ambiente proporcionou a redefinição dos modelos e ferramentas usadas no âmbito gerencial, reestruturando-as ou reformulando-as. Neste contexto, as empresas procuraram estabelecer novas estratégias na busca de superar estas adversidades.

Dentro deste contexto sugeriram, a partir da década de 1980, diversas técnicas administrativas que procuravam estabelecer um novo conceito de produção, possibilitando a redução de custos e proporcionando ganhos de escala.

O progressivo avanço tecnológico, proporcionado pela automação e pela tecnologia da informação, possibilitou ganhos imensuráveis na esfera da organização da produção,

levando ao limite as possibilidades da esfera da produção. Desta forma, passou-se a recorrer a outros campos de atuação como forma de implementar estratégias de redução de custos e melhorias nas margens de lucros. Neste cenário o campo da logística ganhou espaço apresentando estratégias de redução de custos no âmbito da circulação. Assim, as empresas estão se voltando para os canais da distribuição na busca de redução dos custos (REIS, 2001).

#### ***4.3.2 O emprego da logística e o novo conceito de distribuição***

No setor supermercadista, à medida que as empresas tendem a delimitar seu foco de atuação, restringindo o conjunto de suas atividades e operações às tarefas estritamente definidas; os benefícios, advindos das funções de compra de suprimento e mercadorias, têm aumentado de importância. Este fluxo contínuo de mercadorias, insumos e informações, que existe dentro da empresa interligando o produtor aos clientes, pode ser definido com sendo uma **cadeia de suprimentos**. Ao administrar este fluxo de informações a empresa descobre a possibilidade de obtenção de benefícios relacionados à velocidade, confiabilidade, flexibilidade, custos e qualidade, se comparado ao processo simples de gestão. Desta forma, surge a oportunidade de obtenção de ganhos estratégicos advindos da gestão destes fluxos desde os fornecedores até os clientes (SLACK et al., 1996).

A importância de gerir a cadeia de suprimentos advém do conceito de cadeia de valor desenvolvido por Michael Porter (1989). Porter evidencia a importância da cadeia de valor da seguinte forma:

A cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência (PORTER, 1989, p. 31).

Assim, o conceito de cadeia de valor em Porter é resultado da desagregação, por parte da empresa, das atividades nas quais possui esta vantagem estratégica, podendo assim beneficiar-se na execução das atividades que apresentarem menores custos de operação. Busca-se gerir o fluxo das mercadorias, do fornecedor ao consumidor final, como forma de identificar a existência de custos desnecessários, relacionados com a execução do processo.

Desta forma, o conceito de valor em Porter está associado ao preço que os consumidores estão dispostos a pagar. Assim, a geração de valor está ligada a capacidade da empresa de criar um valor superior ao dos custos exercidos nas atividades da produção.

Neste campo, o desenvolvimento de novas técnicas gerenciais passa necessariamente pela evolução da logística, que se torna a principal ferramenta no processo de interação entre os dois extremos da cadeia produtiva, ou seja, de um lado os produtores e do outro, os consumidores.

O conceito de logística relacionava-se à distribuição dos produtos de forma eficiente. Contudo, neste novo cenário, ela assume um contexto mais amplo, abrangendo de forma estratégica, desde o processo de produção, até a venda ao consumidor final. Assim, Wood e Zuffo (1998) valem-se da definição estabelecida pelo *Council of Logistics Management* para classificar a expressão logística, nos parâmetros contemporâneos, como sendo:

[...] o processo de planejar, implementar e controlar eficientemente, ao custo correto, o fluxo e armazenagem de matérias-primas, estoques durante a produção e produtos acabados, e as informações relativas a estas atividades, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender aos requisitos dos clientes (WOOD; ZUFFO, 1998, p. 59)

As alterações no conceito de logística foram resultados das novas necessidades impostas às empresas pelo mercado, levando a freqüentes redefinições e evoluções nos conceitos existentes acerca da logística. Desta forma, a logística sai do molde meramente administrativo e passa a tornar-se uma ferramenta estratégica na distribuição e circulação, interagindo com outros segmentos da empresa. De forma resumida o quadro 3 apresenta as principais funções atribuídas à logística destacadas por Wood e Zuffo.

|                 | <b>Fase zero</b>                                                         | <b>Primeira fase</b>                      | <b>Segunda fase</b>                                                   | <b>Terceira fase</b>                                                         | <b>Quarta fase</b>                                                                                          |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Visão dominante | Administração de materiais                                               | Administração de materiais + distribuição | Logística integrada                                                   | Supply Chain Management                                                      | SCM + Efficient Consumer Response <sup>13</sup>                                                             |
| Focos           | Gestão de estoques.<br>Gestão de compras.<br>Administração de materiais. | Otimização do sistema de transporte.      | Visão sistêmica da empresa.<br>Integração por sistema de informações. | Visão sistêmica da empresa, incluindo fornecedores e canais de distribuição. | Ampla uso de alianças estratégicas, co-marketerships, subcontratação e canais alternativos de distribuição. |

**Quadro 3 – Evolução dos conceitos de logística**

**Fonte: Wood e Zuffo (1998)**

Segundo Wood e Zuffo (1998) as novas funções da logística integrada podem ser decompostas em atividades estratégicas, atividades táticas e atividades operacionais. Assim, a logística acaba por influenciar as decisões sobre outras áreas, como investimentos e alocação de recursos. As atividades táticas envolvem o desdobramento das metas estratégicas e do planejamento do sistema logístico. Já as atividades operacionais englobam a gestão do dia-a-dia de toda a rede logística.

Assim, novas necessidades estratégicas direcionaram as empresas comerciais, especialmente as do varejo, para a importância do foco da distribuição e circulação como forma de reduzir custos de operação e conseguir vantagem estratégica.

Estes objetivos levaram ao desenvolvimento e difusão de um conjunto de técnicas administrativas que culminou com o desenvolvimento do Supply Chain Management, e outras ferramentas de gestão apoiadas pela tecnologia da informação.

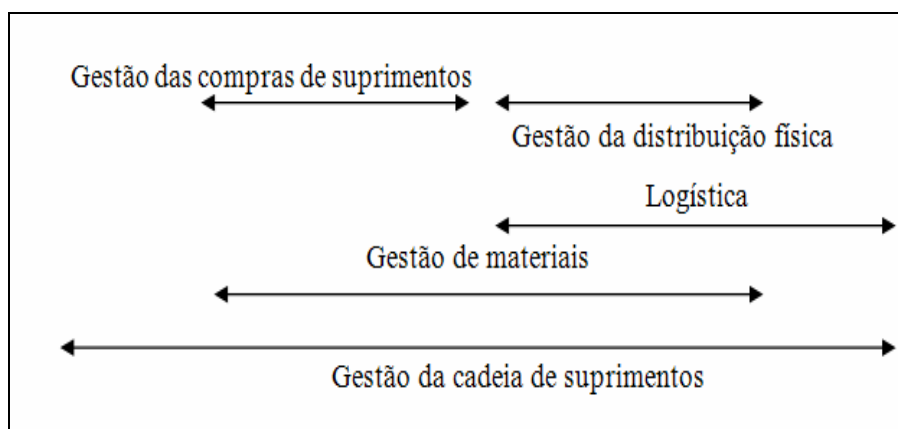
---

<sup>13</sup> Conjunto de metodologias que procuram reduzir as barreiras existentes entre o fornecedor e o distribuidor, possibilitando uma maior interação entre ambos. Para maiores detalhes ver Oliveira (2006).

### 4.3.3 O Supply Chain Management

Segundo Oliveira (2006), o SCM pode ser entendido como a integração dos diversos processos operacionais existentes ao longo da cadeia de suprimentos, desde o fornecedor até o consumidor final, que objetivam a agregação de valor<sup>14</sup> ao cliente final.

Segundo Slack et al. (1996), o Supply Chain Management pode ser compreendido como o gerenciamento simultâneo de diversas etapas interligadas no processo de administração dos estoques e da informação dentro da empresa. Desta forma, o SCM pode ser definido como a interligação das diversas etapas relacionadas à distribuição existentes na gestão da cadeia de suprimentos. Assim, podemos ter que a gestão da cadeia de suprimentos pode ser definida como a agregação das diversas fases operacionais, conforme a figura 3:



**Figura 3 – Interação das etapas componentes de uma cadeia de suprimentos**  
**Fonte: Slack et al. (1996)**

Desta forma, o êxito do princípio do Supply Chain Management está, em parte, nos ganhos advindos na esfera das compras realizadas pela empresa. Assim, ele destaca a importância que o departamento de compras passa a possuir dentro deste modelo de gestão operacional.

Na busca pela competitividade e fidelidade do consumidor, as empresas componentes da cadeia de suprimentos devem buscar integração de suas atividades. Desta forma o SCM tem como princípio básico a integração de informações entre a indústria, os fornecedores, os distribuidores, os atacadistas, os varejistas e o consumidor final,

<sup>14</sup> Em relação ao conceito de Porter.

ordenando de forma racional a produção e o escoamento dos produtos (ZILBEM e FISCHMANN apud REIS, 2001).

Slack et al. (1996) enfatizam a importância exercida pelo departamento de compras para o êxito do SCM. Segundo estes autores, ao estabelecer contatos com os fornecedores, o departamento de compras necessita compreender os processos da empresa e a capacidade de abastecimento dos fornecedores. Sob esta nova filosofia o departamento de compras apresenta objetivos específicos denominados “cinco corretos da compra”. Neste modelo a melhor compra é aquela feita:

- Ao preço correto (vantagem em custos);
- Para entregar no momento correto;
- Com produtos e serviços da qualidade correta;
- Na quantidade correta;
- Da fonte correta.

Segundo Slack et al. (1996), o Supply Chain Management pode ser estabelecido a partir de diferentes formas de relacionamento inter-empresas, sem envolver caráter de propriedade. Este autor coloca ainda que a natureza dos relacionamentos entre as empresas componentes da cadeia de suprimentos pode ser analisada em termos dos fluxos existentes entre as empresas envolvidas. Assim, pode haver os seguintes tipos de relacionamentos possíveis existentes na cadeia de suprimentos:

- **Hierarquia integrada:** Ocorre quando uma empresa é totalmente integrada verticalmente, englobando todas as atividades da cadeia de suprimentos até o cliente final. Neste caso toda a cadeia encontra-se sob o poder de uma única empresa. Esta característica faz com que cadeias deste tipo sejam casos raros de se presenciar.
- **Semi-hierarquia:** Neste tipo as empresas componentes da cadeia de suprimentos são propriedades de uma *holding*, sendo partes de um mesmo grupo empresarial que opera unidades de negócios separadas.
- **Co-contratação:** Neste tipo de relação, as empresas apresentam alianças de longo prazo, chegando até a compartilhar insumos e mão-de-obra entre si; conseqüentemente estreitando as fronteiras existentes entre elas. Neste caso elas buscam integrar os resultados almejados, dividindo possíveis resultados negativos ou positivos.

- **Contrato coordenado:** Nesta modalidade, uma empresa contratante fornece as especificações técnicas acerca dos produtos requisitados a uma (ou várias) empresa subcontratada que serão responsáveis de entregar o produto ou serviço dentro das especificações requisitadas.
- **Elos de receita coordenados:** Esta modalidade é utilizada especialmente em sistemas de licenciamento e franquia, onde a empresa transfere propriedade para outra empresa menor, mas mantendo ainda uma garantia de receita vinda do licenciado.
- **Comprometimento comercial de médio/longo prazo:** Neste tipo de relacionamento, as empresas envolvidas estabelecem um relacionamento que supera o simples papel do fornecimento. Formar-se-ão vínculos entre ambas as empresas que promoverão o desenvolvimento de relações especiais entre as elas.
- **Comprometimento comercial de curto prazo:** Neste caso, ocorre apenas uma transação comercial rápida entre as partes envolvidas, onde, uma vez realizado o pagamento e efetuada a entrega, ocorre a possibilidade de não haver mais nenhuma transação entre elas.

A partir destes novos vínculos empresariais surge a oportunidade de redefinir os procedimentos operacionais entre as empresas envolvidas, o que conduzirá à supressão de etapas ou processos existentes, com impacto sobre o volume do emprego e sobre as formas de desenvolvimento do processo de trabalho nas empresas participantes.

Conforme visto, a necessidade de atingir objetivos mútuos conduz à formação de relacionamentos entre as empresas participantes. O estabelecimento de tais vínculos pode proporcionar a formação de estruturas de cooperação mais robustas, definidas como alianças estratégicas.

Apesar da divergência existente em torno do conceito de aliança, pode-se interpretar aliança estratégica como sendo o relacionamento entre empresas no qual se estabelecem metas, obrigações e padronização da distribuição dos resultados obtidos. Na formação de uma aliança buscam-se mais do que o simples e mero resultado imediato, mas trabalha-se todo o processo de distribuição na procura de resultados futuros mais significativos. O resultado final deste processo colaborativo conduzirá a alterações na postura adotada pelos parceiros; saindo de uma filosofia baseada em relações com negociações constantes e com muitos fornecedores para uma estrutura fundamentada em

poucos (mas fieis) fornecedores onde imperam relações com negociações estáveis (Campos, L. H., 2000).

Embora apresente um aspecto extremamente complexo no seu funcionamento, o SCM tem uma função muito simples na prática, conforme destaca a ABRAS: “O Supply Chain (gerenciamento da cadeia de abastecimento) tem como função tornar a cadeia de suprimentos eficiente, reduzir perdas, evitar a burocracia, garantir o abastecimento e diminuir o preço final do produto” (ABRAS, 2006b, p.150). Tais resultados comprovam que as técnicas de SCM são eficazes e úteis nos processos de gestão supermercadista.

As práticas citadas anteriormente referem-se aos procedimentos operacionais relacionados à circulação de bens e serviços dentro da cadeia de suprimento. Entretanto, a condução do SCM necessita de ferramentas que possibilitem a captação e o compartilhamento das informações, geradas ao longo das operações existentes na cadeia, entre os seus componentes. Neste sentido, faz-se necessário o desenvolvimento e aplicação da informática como ferramenta de operação dentro deste novo âmbito operacional.

#### ***4.3.4 O uso das ferramentas da tecnologia da informação***

O setor supermercadista brasileiro é um dos que mais expande o uso de tecnologia na realização de suas operações. O uso de instrumentos de tecnologias da informação iniciou-se nas operações de caráter administrativo (“back office”) no sentido de automatizar processos e operações, utilizadas principalmente na organização nos departamentos de finanças, recursos humanos, contabilidade, e, de forma “burocrática”, nos setores de compras e controle de estoque.

Posteriormente, numa segunda etapa, difundiu-se o uso destas ferramentas na automação das frentes das lojas. Neste momento iniciou-se a introdução pesada de tecnologias como, por exemplo: código de barras, leitura óptica/scanners, PDV/check-out (equipados com balanças eletrônicas e máquinas para preenchimento de cheques), etiquetas eletrônicas nas prateleiras, transferência eletrônica de fundos, smart card<sup>15</sup>. Além destas citadas, haviam outras tecnologias que buscavam otimizar o atendimento ao cliente, na frente do caixa, tornando os PDV mais produtivos (ABRAS, 2006b).

---

<sup>15</sup> Cartões que possuem um chip eletrônico capaz de armazenar informações e dados digitais, permitindo uma identificação do usuário pelo perfil das informações contidas.

Contudo, a informática passou a assumir uma nova postura dentro deste novo cenário imposto pelo SCM. A aplicação de ferramentas de tecnologias de informação é um elemento primordial para a eficácia deste novo conceito de administração de compras, estoques e de distribuição. Seus resultados dependem fortemente da implantação de sistemas de informática que possibilitem automatizar os processos necessários nestas atividades. Entre as ferramentas da informática utilizadas especialmente na gestão por SCM, está o EDI (Eletronic Data Interchange).

Sobre esta ferramenta, a ABRAS afirma que:

O EDI (eletronic data interchange) é ainda a ferramenta mais importante e mais utilizada na relação entre o supermercado, os principais fornecedores, o centro de distribuição (CD) do grupo e as empresas de transportes. O EDI é utilizado no processo de compras – comércio eletrônico: business to business (B2B). Todo o processo comercial (cotação, orçamento, fechamento do pedido, emissão de ordem de compra e envio de nota fiscal) entre supermercados e fornecedores é realizado de forma eletrônica (ABRAS, 2006b, p.151).

Entretanto, devemos esclarecer que o emprego do Supply Chain Management, juntamente com as técnicas de EDI, tem sua expansão extremamente dificultada pelos altos investimentos que se fazem necessários para sua implantação por ambas as partes, fornecedores e varejistas. Desta forma, isto acaba por limitar, o uso destas técnicas, às grandes empresas.

O volume de informação gerado pela integração da cadeia, entre os fornecedores e varejistas, proporcionou o desenvolvimento de uma técnica capaz de otimizar o processo de fornecimento e circulação. Uma vez de posse das informações acerca da cadeia de fornecimento, se pode usá-las na identificação das necessidades reais dos consumidores. Sob este propósito difundiu-se o uso do ECR (Efficient Responder Consumer, ou Resposta Eficiente ao Consumidor).

A partir destas informações, o ECR procura identificar o perfil dos clientes e estabelece seus padrões de consumo através da sazonalidade e dos hábitos de consumo registrados. Tais informações são compartilhadas entre todas as empresas componentes da cadeia de suprimento (varejistas e fornecedores).

O objetivo final do ECR é garantir uma eficiência mútua na cadeia de abastecimento às partes envolvidas – fornecedores e varejistas, proporcionando a redução dos custos, dos estoques e bens físicos, ao mesmo tempo em que fornecem produtos de

melhor qualidade e com uma opção maior de produtos ofertados ao consumidor (ABRAS, 2006b).

Uma percepção da importância e influência da evolução da cadeia de suprimentos, no desenvolvimento do varejo moderno, pode ser obtida a partir do trabalho de Thomas L. Friedman. No livro “O mundo é plano: uma breve história do século XXI”, Friedman descreve algumas das principais mudanças ocorridas recentemente, no fim do século XX, que conduziram a um novo modelo de organização industrial no século XXI. Segundo este autor, estas mudanças teriam proporcionado um estreitamento entre as pessoas, em diversas partes do planeta, o que ele definiu como “achatamento” do mundo, pois proporcionou uma maior interação entre as pessoas devido à proximidade exercida pelo avanço das comunicações.

Dentre as principais modificações ocorridas (e que se intensificaram na última década), o autor destaca a revolução organizacional imposta pela estrutura da cadeia de fornecimento – conforme assim denomina o autor – dentro do cenário do varejo.

Friedman faz uma breve apresentação da estrutura de fornecimento do Wal-Mart, a maior empresa de auto-serviço do mundo e terceira no Brasil. Pelo seu relato, temos uma noção da importância e impacto que a gestão da cadeia de suprimento (ou fornecimento) e a inserção de novas tecnologias operam sobre a administração dos processos existentes numa empresa do setor varejista.

Ao visitar umas das instalações da empresa no Arkansas, Estados Unidos, Friedman observa a estrutura da cadeia de fornecimento, implantada pelo Wal-Mart, destacando os procedimentos de atuação desta.

Lá, um cliente vai pegar um desses produtos e levá-lo para o caixa, onde seu código de barras passará por uma leitora óptica; neste exato momento, será gerado um sinal que vai atravessar toda a rede do Wal-Mart e chegará ao fornecedor daquele artigo – quer ele se localize no litoral do Maine ou no litoral da China. O sinal vai piscar na tela do computador do fornecedor, dizendo-lhe que fabrique outro item daqueles e o envie pela cadeia de fornecimento, reiniciando todo o processo outra vez. Assim, basta o cliente tirar o produto da prateleira de uma loja do Wal-Mart e passá-lo pelo caixa para outro braço mecânico começar a fabricar seu substituto em algum lugar do mundo (Friedman, 2005, p. 151).

O impacto proporcionado pela estrutura da cadeia de suprimentos se deve principalmente à capacidade de auto-resposta que ele impõe à estrutura organizacional do varejo, integrando fornecedores e varejistas num elo que inclui a compartilhamento de

informações a respeito do comportamento e das escolhas dos consumidores. Toda esta gama de informações é obtida a partir dos elementos de tecnologia da informação que são integrados ao processo de suprimento.

Esta nova estrutura logística e organizacional trouxe um impacto significativo nas relações organizacionais dentro do varejo atual de tal forma que Friedman refere-se a ela como uma “força niveladora” que impôs uma nova forma de cooperação inter-empresas, a qual ele se refere como uma estrutura de colaboração horizontal (entre fornecedores, varejistas e clientes) com vistas à geração do valor<sup>16</sup>.

O desenvolvimento desta estrutura organizacional, baseada principalmente nas ferramentas de tecnologia de informação, proporcionou ao Wal-Mart uma vantagem competitiva extremamente significativa, tornando sua técnica um modelo a ser estudado e copiado por outras empresas.

Friedman destaca as novas tecnologias usadas na busca de um maior controle sobre o fluxo da produção ao longo da cadeia. É o caso da adoção pelo Wal-Mart da tecnologia RFID – uso de microchips de identificação por rádio frequência, afixados nas caixas de mercadorias que entram na empresa. Tais chips permitem a substituição dos “antigos” códigos de barras. Segundo o autor, a partir da definição do *RFID Journal*, a tecnologia RFID é uma expressão genérica usada para definir as tecnologias que usam ondas de rádio para identificar automaticamente pessoas e objetos. Tal ferramenta possibilitou ao Wal-Mart o monitoramento de qualquer volume, em qualquer estágio da cadeia de suprimento, permitindo o conhecimento do seu conteúdo e disponibilizando informações ao seu respeito – até mesmo acerca da temperatura ao qual o produto está submetido. O preço individual de 20 centavos de dólar por chip limita o uso destes à caixa de porte maior, contudo, seu posterior barateamento induzirá certamente seu uso em unidades individuais (FRIEDMAN, 2005).

Segundo Rollin Ford, vice-presidente do Wal-Mart, a gestão da cadeia de suprimentos possibilita um poder de controle sobre a oferta em função da demanda. Nas palavras dele:

Quando todas essas informações são inseridas nos nossos modelos de demanda, podemos aumentar nossa eficiência na fabricação de determinado produto e na remessa, colocando-o, por exemplo, num lugar específico dentro dos caminhões, de modo que o processo flua de forma mais eficaz. Antigamente, tínhamos que contar item por item, e a digitalização de todos estes dados [no final] fazia um

---

<sup>16</sup>Neste caso refere-se ao conceito de valor de Porter (1989).

gargalo. Agora, [com a RFID] basta passar a caixa inteira embaixo do receptor para saber que ali estão os trinta itens pedidos. (Ford apud Friedman, 2005, p. 159).

A RFID possibilitou um novo passo na reestruturação da cadeia de fornecimento, tornando-a flexível em função dos acontecimentos externos. Isto torna possível a previsão da demanda a partir dos dados previamente arquivados. Exemplo desta capacidade de previsão está num relato feito ao autor durante sua visita à Wal-Mart.

Quando ocorrem furacões, contou-me o pessoal da empresa, o Wal-Mart sabe que as pessoas compram mais biscoitos (que são fáceis de armazenar e não são perecíveis) e que aumentam as vendas de brinquedos que não requerem eletricidade e podem substituir a TV. A empresa sabe também que, na iminência de um furacão, o consumo de cerveja tende a aumentar. Portanto, assim que seus meteorologistas avisam a sede de que há uma catástrofe ameaçando a Flórida, a cadeia de fornecimento se reconfigura automaticamente para aquela situação – primeiro, mais cerveja; depois, mais biscoito (Friedman, 2005, p. 160).

Esta ferramenta também é uma realidade nas empresas que operam no Brasil. Entretanto, seu custo elevado restringe seu uso às grandes empresas, que necessitam investir em uma estrutura complexa de sistemas e bancos de dados para obter os resultados almejados.

O grau de importância deste tipo de tecnologia para o funcionamento eficaz da

parâmetros ajustáveis, que incluem variações de ordem sazonal, possibilitando uma resposta mais eficaz, às mudanças do calendário (ABRAS, 2006b).

Outra solução de informática em ascensão é o CRM (Customer Relationship Management) ou gerenciamento do relacionamento com o cliente. Este sistema procura traçar um perfil de comportamento do consumidor, a partir de dados obtidos através de suas compras. Os resultados gerados pelo sistema permitem a construção de métodos para aumentar o relacionamento com o cliente, uma vez que é possível conhecer as preferências destes, suas rotinas de compras e de pagamentos e até determinar sua classe econômica. Assim, é possível estabelecer estratégias que facilitem a fidelização do cliente.

Em sua publicação, a ABRAS destaca as vantagens deste sistema

Resumindo, no supermercado as informações obtidas pelo CRM formatam o conceito de oferta e demanda. Elas se completam à ferramenta, por exemplo, de supply chain, por fornecer informações fundamentais de venda. [...] As informações são inseridas nos softwares, os dados são cruzados, encontram-se características, perfis de clientes que determinam as ações de vários departamentos na empresa/loja (ABRAS, 2001b, p. 54).

Outra solução em informática chamada de Zeus Expert, software de inteligência artificial de caráter estatístico, é capaz de apontar o melhor preço de venda. O sistema leva em consideração a sazonalidade do mercado, o preço da concorrência e a tendência de venda para fazer a indicação ou sugestão do melhor preço de venda. Dados referentes a produtos similares e complementares, além do perfil do consumidor são as informações relevantes ao sistema, no cálculo do preço final (ABRAS, 2001b).

O desenvolvimento de diversas ferramentas de tecnologia, para as mais diversas áreas administrativas, tem levado às empresas desenvolvedoras a adotarem o padrão aberto para seus produtos. O padrão aberto é quando um sistema, ou conjunto de sistemas, desenvolvido por uma empresa, pode ser usado de forma integrada com produtos (softwares) de outras empresas. A integração da linguagem dos diversos sistemas é o próximo passo a ser dado na automação das ferramentas administrativas, permitindo a expansão do seu uso e maior difusão entre as empresas do setor.

Contudo, o desenvolvimento de novas tecnologias tem como viés a necessidade de capacitação dos funcionários como pré-requisito à obtenção do melhor resultado possível. “Se o supermercado não tiver uma equipe preparada para aproveitar todas as possibilidades de utilização de um sistema, todo o projeto será inviável, e os recursos desperdiçados” (ABRAS, 2001b, p. 49).

#### ***4.4 Reflexos sobre o segmento: a concentração do setor***

Um dos aspectos que caracteriza o atual estágio do setor é a intensa concentração de capital. A abertura comercial, no início da década de 1990, proporcionou a entrada de investimentos de grupos internacionais, no auto-serviço brasileiro. Isto influenciou fortemente a estrutura de mercado. A partir deste período diversas empresas estrangeiras passaram a vislumbrar o mercado brasileiro, atraídas pela abertura de um mercado grande e promissor, principalmente após a estabilização econômica propiciada pelo Plano Real a partir de 1994.

Ao final da década de 1990, intensificou-se o processo de fusões e aquisições feitas pelas grandes redes na construção de uma estrutura que lhes garantissem um maior alcance de público consumidor. Logicamente, descrever todas as fusões realizadas seria desnecessário, mas algumas transações podem ser destacadas.

Em 1999, o grupo Carrefour incorporou cerca de 67 lojas, à sua rede, através de aquisições, entre as quais a divisão de supermercados das lojas Americanas. No mesmo ano, a Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) adquiriu 73 lojas, entre as quais a rede Paes Mendonça, que possuía 25 estabelecimentos. Em 2001, a CBD incorporou a rede carioca ABC e seus 26 estabelecimentos, e, no ano seguinte, a rede Sé Supermercados, que tinha 60 lojas, no estado de São Paulo. Contudo, as estratégias mais agressivas foram realizadas pelo grupo Americano Wal-Mart. Em 2004, este adquiriu a rede BomPreço, que possuía 118 lojas no nordeste brasileiro. Neste mesmo ano, a CBD adquiriu a rede fluminense Sendas, que possuía 76 estabelecimentos. No ano seguinte, o Wal-Mart incorporou a rede Sonae com 148 lojas. Tal estratégia levou o Wal-Mart a passar de 22 lojas, em 2001, para 302 no final de 2006. Isto possibilitou o Wal-Mart se tornar o terceiro maior grupo supermercadista do país, atrás apenas da CBD e do Carrefour.

Atualmente, a liderança do setor é exercida respectivamente pelas seguintes empresas: Companhia Brasileira de Distribuição, Wal-Mart e Carrefour<sup>17</sup>.

A Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) inicialmente era formada unicamente pelo capital do Grupo Pão de Açúcar. Porém, desde maio de 2005, 50% da participação acionária da empresa pertence ao grupo francês Casino, que o tornou o maior grupo do país, neste setor, em termos de faturamento. Atualmente, a empresa atua sob três

---

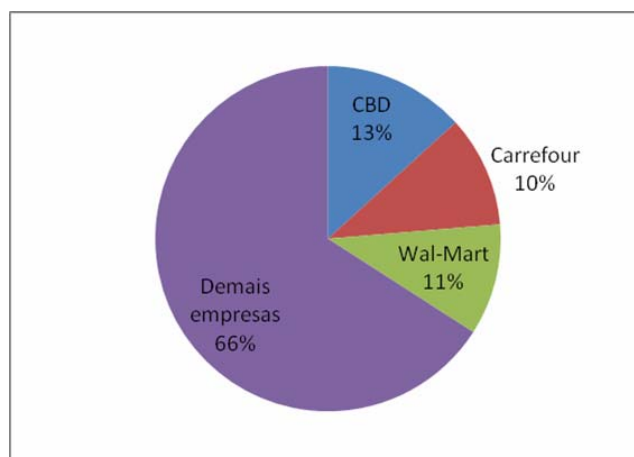
<sup>17</sup> Os números relacionados às empresas são referentes a dezembro de 2006.

formatos: supermercados (Pão de Açúcar, CompreBem e Sendas), hipermercados (Extra) e lojas de produtos eletrônicos/eletrodomésticos (Extra-Eleto), perfazendo um total de 549 lojas. Além disto, o grupo opera também com uma rede de postos de combustíveis e farmácias sob as bandeiras CompreBem, Sendas e Extra. Possuía, em dezembro de 2006, um total de 63.607 funcionários.

O grupo americano Wal-Mart, classificado como a maior empresa varejista do mundo, atua no país, desde 1995. Sua estrutura de lojas foi formada através de uma incisiva política de aquisições de grandes redes regionais, principalmente nas regiões Sudeste e Sul. Atualmente, apresenta-se como a segunda maior empresa em termos de faturamento no país. Sua estrutura operacional consta de hipermercados, sob a bandeira Supercenter Wal-Mart, Big, Hiper BomPreço, e supermercados, que atuam sob o nome de BomPreço, Mercadorama, Nacional, Sam's Club, Maxxi Atacado e Todo Dia. Somadas, as lojas totalizam uma estrutura composta de 304 estabelecimentos. Em dezembro de 2006, era a segunda maior empregadora do setor no país, com 55.000 funcionários.

O grupo Carrefour é o pioneiro no segmento de hipermercados no país. De origem francesa, a empresa atua no Brasil desde 1975. Expandiu sua rede de lojas através de aquisições de redes locais e regionais. Hoje em dia, atua sob o formato de supermercados (Carrefour, Carrefour Bairro e Dia%) e Hipermercados (Carrefour), que juntos agregam 399 lojas em todo o país. O grupo também opera com cerca de 50 unidades de farmácias sob a bandeira Carrefour. Em termos de faturamento, ocupa o posto de terceira maior empresa do país. Contava, até dezembro de 2006, com aproximadamente 51.201 funcionários.

Pelo perfil das três maiores empresas pode-se perceber a profunda reestruturação que sofre o mercado varejista brasileiro tornando o capital no setor de supermercados e hipermercados extremamente concentrado. Outra comprovação deste fato pode ser feita a partir dos dados apresentados no gráfico 3 a seguir.

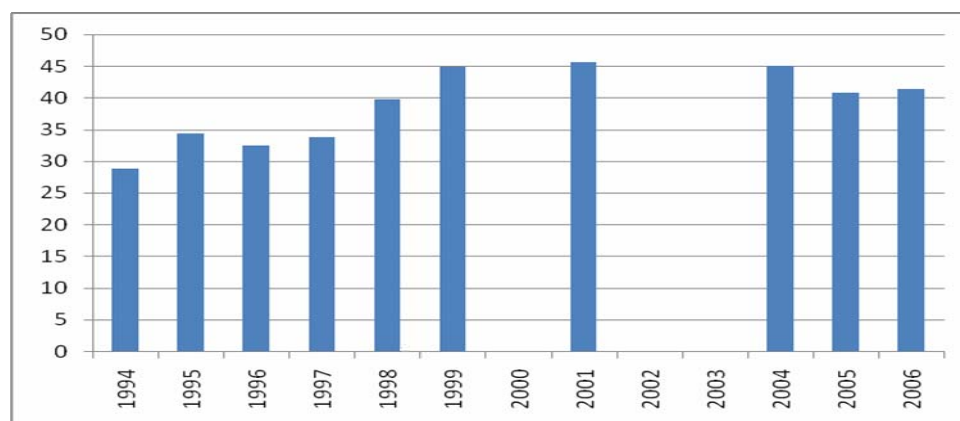


**Gráfico 3 – Percentual do faturamento das três maiores empresas em 2006**

Fonte: ABRAS, 2006.

Pode-se observar que 34% do faturamento do setor de auto-serviço nacional foram obtidos pelas três maiores empresas. No ano de 2006, ele foi de R\$124,1 bilhões, sendo que destes R\$16,46 bilhões pertenceram a CBD, R\$12,9 bilhões ao Grupo Carrefour e R\$ 12,9 bilhões ao grupo Wal-Mart.

Quando a análise é realizada tomando como consideração o faturamento das dez maiores empresas a concentração torna-se ainda mais evidente, conforme dados apresentados no gráfico 4 a seguir.



**Gráfico 4 – Evolução percentual do faturamento das dez maiores empresas em relação ao produto do setor de auto-serviço<sup>18</sup>**

Fonte: ABRAS, diversos números.

Em 1994, as dez maiores empresas possuíam 28% do faturamento bruto. Estes números cresceram ao longo do tempo, onde a maior participação foi registrada em 2001, com 45,6% do faturamento sendo responsabilidade das dez maiores empresas. Estes

<sup>18</sup> Os valores referentes a 2000, 2002 e 2003 não puderam ser acessados.

números apresentaram um pequeno declínio nos anos posteriores, sendo que, em 2006, eles foram de aproximadamente 41%. Contudo, temos o registro de um crescimento absoluto dos números ao longo da série de doze anos compreendida em ter 1994 a 2006.

Esta expansão no faturamento é resultado do crescimento do número de estabelecimentos e da área de vendas entre as maiores empresas. A dinâmica da concentração permitiu que as grandes empresas ampliassem sua participação no mercado através da aquisição de lojas de rede locais e regionais, ampliando assim o número de estabelecimentos comerciais, e conseqüentemente a área destinada às vendas. A tabela 6 apresenta a evolução deste quadro.

**Tabela 6 – Evolução da área de vendas e do número de lojas entre as dez maiores empresas do auto-serviço**

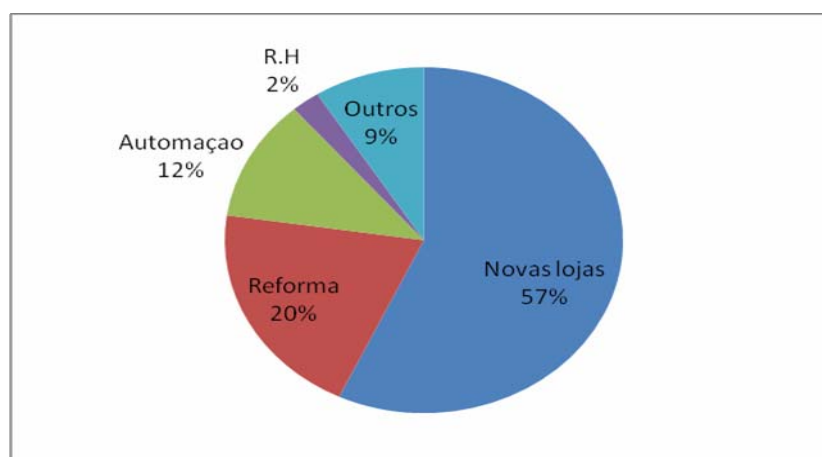
| Ano             | 1994      | 1996      | 1998      | 2001      | 2004      | 2006      |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Área em metros  |           |           |           |           |           |           |
| quadradados     | 1.403.408 | 1.508.676 | 2.138.832 | 3.341.542 | 3.602.651 | 4.024.137 |
| Número de lojas | 596       | 584       | 733       | 1.190     | 1.442     | 1.514     |

**Fonte: tabulação própria a partir dos dados da ABRAS, diversos anos.**

Em relação ao número de lojas, as dez maiores empresas possuíam, em 1994, cerca de 596 estabelecimentos, ao passo que, em 2006, este número cresceu para 1.514, ou seja, uma elevação da ordem 154 % em doze anos. Simultaneamente ao crescimento do número de lojas houve também uma expansão da área total de vendas ao longo dos últimos doze anos. Estes resultados aparecem como uma conseqüência natural em virtude da expansão do número de estabelecimentos. A área de vendas expressa em metros quadrados cresceu de 1.403.408 metros quadrados, em 1994, para 4.024.137 metros quadrados em 2006. Isto equivale a uma expansão de aproximadamente 187% em relação a 1994.

O crescimento do setor, em especial do número de lojas, apresenta-se como uma conseqüência dos investimentos realizados na expansão das atividades comerciais. A evolução destes números demonstra um crescimento expressivo em decorrência da característica dos investimentos realizados na última década. Estes têm se concentrado, em sua maioria, na construção de novos estabelecimentos, sendo seguido pelos gastos com reformas, resultado principalmente do processo de aquisições e fusões – que são interpretados como expansão das unidades comerciais.

Posteriormente, os investimentos relativos a reforma dos estabelecimentos ocupam uma posição de destaque na composição dos gastos realizados pelas empresas, em virtude da necessidade de padronização e adequação das lojas adquiridas. O gráfico 5 a seguir representa um perfil dos investimentos realizados pelas empresas de supermercados e hipermercados no ano de 2001.

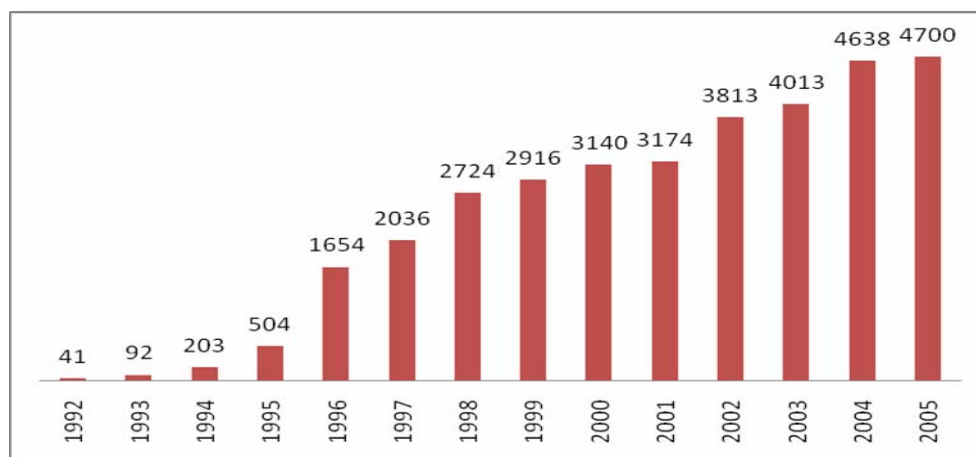


**Gráfico 5 – Perfil dos investimentos realizados em 2001**

**Fonte: ABRAS, 2002.**

Como pode ser visto no gráfico, 77% dos investimentos realizados pelas empresas se constituiu de gastos referentes à construção de novas lojas e reforma das demais. De certa forma, esta composição de despesa reflete o contexto deste mercado, atualmente marcado pelos constantes fenômenos de aquisições e fusões de redes.

Destacam-se também os gastos realizados em automação, representando 12% de todos os investimentos realizados, naquele ano. Este valor demonstra a importância que a automação e informatização têm desempenhado, onde cada vez mais os processos são geridos ou realizados por ferramentas de informática – principalmente as relacionadas como a administração de fluxos de informações intra e inter empresas componentes da cadeia de abastecimentos.



**Gráfico 6 – Evolução do número de lojas automatizadas no país.**

**Fonte: ABRAS, 2006**

Conforme pode ser visto no gráfico 6, o crescimento do número de lojas automatizadas foi acentuado ao longo da década de 1990, principalmente após a implantação do Plano Real.

Um aspecto surpreendente está na importância destinada aos investimentos em recursos humanos, que somaram em seu total apenas 2% dos investimentos agregados. Apesar de a mão-de-obra qualificada ser um pré-requisito necessário a implantação de novas ferramentas de automação, ou mesmo uma consequência desta automação tecnológica, aparentemente, as empresas têm delegado poucos recursos a este aspecto.

Uma pesquisa realizada com os executivos das 500 maiores empresas, no mesmo ano de 2002, questionou quais os focos de investimentos prioritários para os próximos anos. As prioridades foram dadas à redução dos custos, ao gerenciamento da qualidade, à manutenção de uma política competitiva de preços, à criação de fidelização e à diversificação a ampliação do mix de produtos. Ou seja, os recursos humanos estão sendo postos em segundo plano, na decisão de investimentos das empresas. Por outro lado, pode significar que os investimentos em recursos humanos estão sendo reduzidos a patamares mínimos, limitados apenas aos processos de seleção de pessoal; que, por sua vez, demonstraram-se cada vez mais limitados e simplificados.

Desta forma, constata-se a existência de uma forte tendência em concentrar cada vez mais parcela dos investimentos no emprego de ferramentas ligadas as tecnologias de automação como forma de promover uma modernização dos procedimentos operacionais existentes tanto na frente da loja, quanto nas estruturas administrativas e gerenciais.

## **5. NOVOS ASPECTOS DO TRABALHO NO INTERIOR DOS SUPERMERCADOS: UMA VISÃO CRÍTICA**

Neste capítulo, pretende-se tecer considerações sobre o processo organizacional em implantação nos supermercados. Uma vez identificada a mudança operacional que criou o denominado auto-serviço, procura-se destacar as evidências que apontam uma transferência de tarefas, dos trabalhadores aos clientes, que passam a exercê-las, em nome do atendimento mais rápido e melhor, mesmo sem ter percepção disto. Aos funcionários restam ainda algumas tarefas repetitivas, que, em virtude da tecnologia, passam a ser cada vez mais intensificadas. A partir destes elementos, pode-se comparar a estrutura de funcionamento dos supermercados a um layout de uma linha de produção, onde clientes e funcionários exercem trabalhos que contribuem para o êxito da empresa.

### ***5.1 O auto-serviço como uma redefinição do processo de trabalho no setor comercial***

Os supermercados e hipermercados são estabelecimentos comerciais que operam numa modalidade de atendimento conhecida como auto-serviço. Neste sistema, os clientes adentram o interior da loja ou estabelecimentos e escolhem os produtos que desejam, tendo somente, no fim das suas compras, de se dirigirem a um caixa, para efetuar o pagamento. A popularização deste tipo de estrutura possibilitou aos supermercados criarem um novo conceito de vendas a varejo.

Antes do surgimento desta forma de organização, as vendas a varejo eram realizadas em estabelecimentos comerciais que se caracterizavam pelo atendimento do consumidor feito por um funcionário – modalidade hoje definida como comércio tradicional. Neste tipo de estabelecimento, predominava a figura do balcão, que funcionava como um divisor entre clientes e funcionários, e, sobretudo, entre clientes e mercadorias. O cliente ao entrar no estabelecimento era atendido por um funcionário, no balcão, que, ao ser informado dos artigos desejados, buscava-os nas prateleiras e trazia-os ao cliente. Desta forma, o funcionário realizava todas as funções necessárias para “construção” da cesta de compras que o cliente necessitasse. Este era o formato de operação dos estabelecimentos denominados mercearias, lojas de pequeno porte, e armazéns, lojas de maior porte; e que no Brasil foram predominantes até a década de 1960. Porém, este tipo de loja ainda pode

ser encontrado em regiões mais distantes dos grandes centros, ou em áreas mais pobres das grandes cidades.

O surgimento do auto-serviço moderno, como conhecido hoje, é originário dos Estados Unidos. Segundo a ABRAS (1993b), as primeiras tentativas de implantação do auto-serviço teriam sido feitas, pela primeira vez, na Califórnia, por volta de 1912. A consolidação da modalidade de auto-serviço se deu após a Grande Depressão, quando este formato de loja foi difundido, como forma de baratear custos de operação e assegurar as operações, com reduzidas margens de lucro. Na busca de minimizar custos e oferecer preços menores, o princípio, inicialmente adotado, era o de oferecer uma grande variedade de produtos expostos em locais amplos, nos moldes de lojas de departamentos. Os preços baixos possibilitavam uma elevada rotação dos estoques.

A difusão do auto-serviço de varejo pelo mundo, representado pela figura do supermercado, pode ser interpretada como um dos aspectos da expansão do padrão de vida americano, *american way of life*, durante o período do pós-guerra. Sob o ponto de vista de que este modelo favorece o consumo de massa ou em grande escala, o supermercado pode ser visto como extensão do padrão fordista de acumulação, isto porque ele se torna, não somente um modelo de estabelecimento comercial, mas, sobretudo, num conceito de vendas a varejo que se popularizou a partir de segunda metade do século XX.

Como pode ser observado, até o momento, os supermercados trouxeram uma mudança nos padrões de consumo e organização operacional dos estabelecimentos de comércio a varejo. Conseqüentemente, eles também trouxeram alterações na organização e divisão do trabalho, dentro destas lojas, alterações estas que foram aprofundadas ou intensificadas pela inserção da automação, de diversas tarefas, levando à intensificação ou ainda à eliminação de algumas profissões que existem no interior destas lojas.

Os supermercados podem ser considerados como uma espécie de inovação organizacional necessária ao varejo, ao se tornarem uma forma de reduzir custos e despesas operacionais, permitindo um lucro maior, diante de um cenário tão crítico economicamente. Desta forma, eles podem ser interpretados como uma resposta, do próprio capital comercial, à ameaça da sua reprodução. Ao permitir o acesso, dos clientes, às mercadorias, implantava-se uma nova forma de realizar vendas, exigindo também uma nova forma de conduzir o trabalho ainda existente nas lojas.

Este novo espaço, que é o supermercado, passa a ser cenário para a deflagração de uma série de conflitos, quando consumidores e trabalhadores passam a frequentar o mesmo

espaço físico, devido aos diferentes interesses existentes entre ambos os lados. A partir desta, criava-se uma nova forma de interação entre consumidor, trabalhador e mercadorias, resultando uma forma de organização produtiva ou operacional completamente distinta de qualquer outra. Neste caso, o máximo que pode ser feito é identificar características de formas anteriormente classificadas. Isto porque o supermercado e o hipermercado moderno são a junção de diferentes estruturas produtivas de diferentes ramos.

## ***5.2 O comportamento irracional do cliente: tarefas que substituem trabalhadores.***

Na forma tradicional de atendimento no varejo, o cliente era totalmente atendido por um funcionário que anotava o pedido e se encarregava de providenciar os artigos solicitados, restando àquele apenas a função de realizar o pagamento das compras realizadas. A ascensão dos supermercados, como padrão de funcionamento do varejo de alimentos, veio modificar a relação do cliente com a empresa e seus funcionários.

Isto porque, sob esse formato, o cliente é responsável pela execução de uma série de atividades, que antes eram atribuições de funcionários. A realização de funções pelos clientes acaba por ser identificada como uma rotina de atos necessários à efetivação das compras realizadas por eles. Desta forma, pode-se interpretar esta sequência de atos como uma espécie de processo de trabalho realizado pelo cliente, mas sem que este perceba.

Este processo é tratado por Pena e Thébaud-Mony (2005) como sendo uma espécie de esfera de produção de caráter fordista/taylorista na qual o cliente atua como um tipo de funcionário, no interior de uma linha de produção. Segundo estes autores, supermercado e hipermercado atuam sob um modelo organizacional que se caracteriza pela criação e distribuição de serviços, entre clientes e funcionários, levando a situações de embate entre estes agentes, devido a seus interesses antagônicos.

Esta dinâmica é apresentada como resultado do condicionamento das atividades imposta pela estrutura física e logística dos estabelecimentos que se utilizam do auto-serviço. Ao contrário dos estabelecimentos de caráter tradicional, nos supermercados e hipermercados há uma sistematização de etapas e passos a serem executados pelo cliente até o total provimento de suas necessidades.

Segundo Pena e Thébaud-Mony (2005) a organização operacional dos supermercados é baseada nos seguintes princípios básicos:

- Concentração de clientes em um grande espaço de vendas privado;
- Controle de clientes na entrada;
- Organização de um sistema de fluxos circulatórios de clientes como a possibilidade de manejos no preenchimento das vias de prateleiras e seções;
- Rigoroso controle dos clientes na saída para checagem completa das compras;
- Instituição de sistemas panópticos e multisensoriais de vigilância da massa de clientes no espaço de circulação;
- Organização dos processos de trabalho e organização dos serviços sob a racionalidade fordista/taylorista;
- Modulações da dinâmica e capilaridade de circulação de clientes e mercadorias nas seções e prateleiras em função das diversas estratégias de marketing para indução do consumo.

A identificação destes elementos introduz uma nova abordagem no estudo dos processos operacionais existentes no interior destas lojas. A seqüência de atos exigidos pelos clientes para efetuarem suas compras é resultado das limitações pré-determinadas pelos estabelecimentos, quer pela sua forma de operação, quer pelo seu layout físico. De certa forma, há uma transferência de funções dos funcionários para os clientes, num processo claro de separação e decomposição de funções.

Esta dissociação assume caráter de princípios tayloristas de divisão do trabalho. Segundo Braverman (1981), a organização da produção no sistema taylorista é baseada em três princípios clássicos:

1. *Dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores*, no qual a gerência assume, para si, a responsabilidade de conceber intelectualmente o trabalho, decompondo-o em processos, tornando o trabalho um elemento controlado pela administração.
2. *Todo possível trabalho cerebral deve ser banido da oficina e centrado no departamento de planejamento ou projeto*, no qual se define a separação entre a concepção e a execução do trabalho, ou separação entre trabalho mental e manual, retirando do trabalhador o poder de conceber sozinho o trabalho.
3. *Utilização deste monopólio do conhecimento para controlar cada fase do processo de trabalho e seu modo de execução*, realizando isto através da delegação de

funções a trabalhadores especializados, mas que não possuem o conhecimento do processo como um todo.

Desta forma, através da concepção de Braverman, o sistema de organização fordista taylorista de produção obedece a uma rotina de atividades pré-definidas e esquematizadas pela gerência e que devem ser rigorosamente exercidas para a execução, bem-sucedida, de um processo.

No caso analisado, o uso do layout, a criação de seções e subseções, o uso de propagandas internas, entre outros aspectos, orientam o sentido do consumidor; praticamente guiando-o pelo interior da loja, subentendo-o a execução de diversas tarefas. Dentro desta concepção, a organização operacional dos supermercados segue um princípio, ou padrão típico do taylorismo. Conforme a lista 1 tem-se que a tarefa de realizar compras, num estabelecimento de auto-serviço induz a realização de diversas atividades sistematizadas por partes dos clientes. Tais atividades estão ligadas a um processo de dissociação das funções, antes concentradas num único trabalhador, para um conjunto de tarefas distribuídas aos clientes, na mediada que se auto-atendem.

Neste sentido, existem dois aspectos que orientam ou determinam a orientação do consumidor, no interior das lojas, que merecem ser destacados. Primeiramente, ao circular pela loja e escolher seus produtos ele realiza uma seqüência de atos e funções, dos quais não percebe, mas que são necessários à realização das compras. Em segundo lugar, dentro do estabelecimento, ele está sujeito a diversas técnicas de marketing e de estratégias de vendas baseadas na indução de seus sentidos, que o estimulam a comprar em escala crescente ou desnecessária. Exemplo disto são as prateleiras de chocolates e salgadinhos que se localizam, geralmente, próximas dos check-outs, onde o cliente espera ser atendido, e são rebaixadas, possibilitando o alcance das crianças, as que são mais atraídas por este tipo de produto, ou a inserção da figura do promotor de vendas, que promove a degustação de produtos no interior das lojas.

Uma vez caracterizado o controle inconsciente realizado pelo supermercado sobre o cliente é necessário discutir as formas de trabalho que este executa no interior destas lojas.

Após realizar diversas experiências interativas, em ambientes de supermercados, que se constituiu de visitas de observação<sup>19</sup>, totalizamos cerca de 22 funções executadas

---

<sup>19</sup> Visitas feitas na qualidade de cliente.

pelos clientes como forma de realizar uma compra ou aquisição de uma cesta de bens (uma cesta básica, por exemplo) no interior de um supermercado.

Computaram-se as seguintes funções realizadas pelos clientes<sup>20</sup>:

1. Pegar o carinho ou a cesta de compras
2. Conduzir o carinho ou a cesta de compras pelo interior da loja
3. Escolher os produtos
4. Transportar os produtos pela loja
5. Avaliar a qualidade dos produtos
6. Pesquisar os produtos (hortifrúti)
7. Avaliar a validade dos produtos
8. Verificar instruções
9. Retirar os produtos da prateleira
10. Devolver os produtos à prateleira
11. Localizar os produtos no interior da loja
12. Colocar os produtos no carinho
13. Verificar o preço dos produtos
14. Embalar os produtos (hortifrúti)
15. Realizar o pedido (padaria ou frigorífico)
16. Retirar os produtos do carinho
17. Colocar os produtos na esteira
18. Fiscalizar a ação dos outros frequentadores (inconscientemente)
19. Deslocar-se até o produto
20. Fiscalizar o trabalho dos funcionários (inconscientemente)
21. Embalar as compras (eventualmente)
22. Ditar o ritmo de trabalho dos operadores de caixa (inconscientemente)

Percebe-se que grande parte destas funções era exercida, pelos empregados no setor comercial, na sua fase tradicional, podendo ainda ser diagnosticadas em pequenos estabelecimentos de regiões mais simples ou mais afastadas dos grandes centros. O que se pretende apontar aqui é que a realização de certas tarefas que são geradoras de custos puros de circulação tem sido cada vez mais atribuída aos próprios clientes, sendo que este fenômeno leva-os a substituir a necessidade por novos trabalhadores no interior destas

---

<sup>20</sup> Critério de classificação feito pelo autor.

lojas. Desta forma, a assimilação destas funções pelos consumidores reverte-se em redução de custos operacionais para as empresas varejistas na medida em que podem operar com uma quantidade reduzida (ou mínima) de mão-de-obra empregada.

Desta forma, tem-se a realização de uma série de funções executadas pelo cliente para a efetivação das suas compras. Entretanto, grande parte dos consumidores não atenta à quantidade de atos e funções que são obrigados a efetuar durante as compras.

Ao ser questionada sobre sua preferência em freqüentar os supermercados, uma consumidora afirmou: “Acho mais prático, não tenho que perder tempo sendo atendida. Só demora quando vou comprar pão e na hora de pagar” (consumidora abordada no interior de uma loja do Pão-de-Açúcar<sup>21</sup>).

Acreditamos que isto está ligado a um sentimento de satisfação que o auto-serviço lhe proporciona. Ao escolher sozinho os seus produtos, o cliente acredita estar exercendo uma vantagem de poder escolher o artigo que melhor lhe agrada, estando ligado a uma sensação de liberdade de escolha que ele não encontraria no setor tradicional.

Acerca disto a mesma consumidora afirmou: “Aqui eu vejo se o produto “tá” bom, se não “tá” estragado, assim não dá pra me empurrarem nada estragado ou feio. Veja este mamão, ele “tá” parecendo bom, mas daqui a dois dias vai ficar feio, por isto eu gosto de escolher” (depoimento dado na seção de frutas de uma loja do Pão-de-Açúcar<sup>22</sup>).

Este sentimento rompe-se quando o cliente é forçado a interagir com os funcionários de outros departamentos internos ao supermercado, como os atendentes do frigorífico, da padaria ou os próprios caixas.

Em depoimento, um consumidor desabafa: “Eles [os operadores de caixa] não tratam a gente com respeito; eles não gostam de atender a gente, preferem ficar conversando, até mesmo na hora do atendimento. Quando a gente vai lá no caixa é como se tivéssemos incomodando ou atrapalhando” (depoimento dado por consumidor no interior de uma loja do Pão-de-Açúcar<sup>23</sup>).

Completando o argumento acima, a justificativa da aversão à interação ao atendimento pelos funcionários no interior dos supermercados é justificada devido ao fator “tempo desperdiçado”. Ao realizar o auto-atendimento, o cliente julga estar aproveitando bem seu tempo, pois está selecionando os melhores artigos, comparando preços, vendo a

---

<sup>21</sup> Entrevista realizada no dia 7/10/2007; na loja Pão-de-Açúcar da Av. Epitácio Pessoa em João Pessoa.

<sup>22</sup> Idem.

<sup>23</sup> Idem.

qualidade dos artigos, entre outros. Contudo, esta sensação desaparece ao ter que esperar pelo atendimento de um dos funcionários. Neste momento predomina o sentimento de perda de tempo, de estar preso naquele local. Esta insatisfação foi observada nas filas do caixa, mas também nos setores de venda de carnes e da padaria.

Na fila do caixa, uma cliente dispara: “Aqui eu só perco tempo nesta m... de fila!” (consumidora no interior de uma loja do Hiper Bompreço<sup>24</sup>). Outra consumidora desabafa: “Que demora danada, tô aqui a 15 minutos”(consumidora no interior de uma loja do Hiper Bompreço<sup>25</sup>). Porém, ao observar seu carrinho de compras, que estava cheio, acreditamos que ela gastou mais que 15 minutos, na escolha dos artigos.

Ao comentar sobre o número de funções que havia contabilizado para a aquisição de uma cesta de bens, um consumidor concordou: “Realmente você tem razão, a gente faz trabalho de graça pra eles...e olhe que eles não tem coisas tão baratas assim” (consumidor no interior de uma loja do Bompreço<sup>26</sup>). Outra consumidora na mesma loja se assusta com o número de funções: “Tudo isso? Nunca parei pra contar isto não!!!” (consumidora no interior da mesma loja).

Segundo Pena e Thébaud-Mony (2005) estes aspectos evidenciam a manipulação do cliente como instrumento usado no exercício das tarefas, que eram atribuições dos funcionários na modalidade do serviço tradicional. Nestes termos, dentro destas lojas, o cliente, ao executar tais atividades aceita estabelecer uma relação entre o serviço desempenhado e o próprio auto-atendimento, tornando totalmente complementares e comuns os atos de consumir e de realizar trabalho. Tais funções acabam por se refletir na ampliação das tarefas a serem realizadas pelos clientes, em detrimento dos postos de trabalho que poderiam ser originados.

Para esses autores, funções atribuídas e postos de trabalho gerados guardam uma relação inversa, onde o aumento de funções, assimiladas pelos clientes, significam a eliminação de postos de trabalho, no interior dos supermercados e hipermercados, enquanto um aumento do número de postos de trabalho implicaria numa redução de funções atribuídas aos consumidores (PENA e THÉBAUD-MONY, 2005)

Assim, pode-se prever que, neste contexto, caracterizado pela organização sistemática das tarefas a serem realizadas, há um cenário propício a patologias atribuídas

---

<sup>24</sup> Entrevista dada no dia 14/10/2007, no interior do Hiper Bompreço do bairro de Manaíra em João Pessoa.

<sup>25</sup> Idem.

<sup>26</sup> Entrevista dada no dia 6/12/2007, no interior da loja do Bompreço da Av. Domingos Ferreira em Recife.

aos trabalhadores, mas que agora também se repassam aos clientes. Sobre este aspecto, Pena e Thébaud-Mony afirmam:

Os clientes, ao executarem procedimentos de auto-serviço no espaço de vendas do hipermercado, dispensam não somente dinheiro, mas formas de energia psicossensorial e motora que podem derivar para processos psicopatológicos, assim como para trabalhadores no exercício de suas tarefas. [...] Mais ainda, cada cliente vivencia a experiência de executor de tarefas concebida segundo a racionalidade do modelo de organização do hipermercado (PENA E THÉBAUD-MONY, p. 95, 2005).

A primeira vista pode parecer absurdo desenvolver alguma patologia ou doença em decorrência de freqüentar um estabelecimento deste tipo. Entretanto, a intensidade de esforço realizado pelo cliente durante as compras não pode ser desprezada ou descartada devido aos esforços em deslocar-se com o carinho de compras (naturalmente quanto mais cheio o carinho maior o esforço físico dispensado). Além disto, este ambiente favorece o desenvolvimento de tensões psíquicas atribuídas a situações de “stress”, haja vista que o ato da compra muitas vezes é realizado em momentos de pico, onde a tensão de funcionários e cliente atinge índices altíssimos.

Este último fenômeno é extremante corriqueiro em situações diárias nos estabelecimentos desta natureza, onde são inúmeros os casos em que os clientes se deparam com situações de aborrecimento ou perturbação.

Segundo Pena e Thébaud-Mony (2005) o “stress” é gerenciado pela empresa como um elemento de controle, usado através dos clientes, para exercer domínio sobre o trabalho dos funcionários, principalmente os operadores de caixa. O comportamento tenso e acirrado apresentado, pelo cliente em diversas situações, mas principalmente na área do check-out, acaba por se converter em pressão sobre os funcionários na busca de um atendimento melhor ou mais rápido. Inconscientemente, neste momento, o cliente se torna também uma espécie de fiscal do funcionário, gerindo as funções e atos realizados pelos trabalhadores do estabelecimento, impondo-lhe a cadência e a fiscalização superior que o sistema fordista prega como moldes de funcionamento.

Desta forma, conclui-se que o supermercado se utiliza de diversas e avançadas ferramentas de controle sobre o cliente, que vão desde aplicação de técnicas do marketing clássico até a indução a compra direta, via sentidos, na tentativa de geri-la dentro de um esquema de circulação no qual o cliente age de acordo com as etapas operacionais pré-estabelecidas pelo supermercado, dentro de uma distribuição física que o força a transitar,

a interagir com os diversos elementos e meios (instrumentos) existentes, no interior do estabelecimento, numa dinâmica que se aproxima de uma “gestão do trabalho do consumidor”.

### ***5.3 O trabalho no ambiente do auto-serviço: redução de funções e precarização das tarefas***

Os novos impactos sobre o emprego advieram após o processo de reestruturação iniciado na década de 1990. É importante ressaltar que tal fenômeno só fora possível após a abertura econômica ocorrida no início desta década, o que possibilitou a inserção, não só de novas tecnologias, mas, principalmente, de novos capitais dispostos a investirem no setor.

Como pôde ser verificado anteriormente, o modelo de auto-serviço trouxe uma nova forma de relacionamento entre clientes, produtos e funcionários, modelo este cujas características e conseqüências foram intensificadas após o processo de automação pelo qual passou o setor a partir de meados da década de 1990. Na seção anterior tratou-se destes efeitos sobre o consumidor e como ele acaba por exercer a função de trabalhador ao executar certo número de tarefas, em prol do estabelecimento. Aqui trataremos de discutir as principais conseqüências sobre o universo da mão-de-obra e como esta é influenciada pelo novo contexto operacional do auto-serviço.

Inicialmente podemos afirmar que este formato de loja permite ao empresário operar numa escala maior em termos de áreas de vendas com uma quantidade reduzida de empregados. A mensuração do total de funcionários “economizados” pelo auto-serviço em relação ao setor tradicional é muito difícil de ser feita, mas estes cálculos não fazem parte do escopo deste trabalho. Entretanto, tal situação foi referida para ressaltar a capacidade de impacto que a introdução do auto-serviço exerceu sobre o emprego no setor varejista.

O auto-serviço sofreu impacto significativo sobre as estruturas operacionais após a disseminação da automação, o que virá a refletir consideravelmente sobre a gestão da mão-de-obra e o processo de trabalho. Quando se trata da reestruturação do auto-serviço deve-se destacar que esta ocorre sobre duas frentes operacionais básicas: as estruturas “back office” e as estruturas “front office”. As estruturas “back office”, ou de retaguarda, dizem respeito aos departamentos administrativos da empresa – sem contato direto com os clientes; enquanto as estruturas “front office”, ou de linha de frente, estão relacionadas com as

atividades que mantêm um alto contato com o cliente. No caso aqui analisado compreendendo os funcionários que operam na área de vendas.

Desta forma, podemos dividir os efeitos da reestruturação sob estes dois pontos de operação. Originalmente, a automação direcionada à estrutura do “back office”, nestes estabelecimentos, levou à redução expressiva da mão-de-obra nestas atividades ou a bruta redefinição deste tipo de tarefas, enquanto a mão-de-obra da estrutura “front office” sofreu uma intensificação do ritmo de realização do trabalho, dada pelas novas máquinas e equipamentos, que propiciam uma maior intensidade da carga de trabalho, ao longo da jornada.

As consequências da reestruturação nas estruturas “back office” são citadas por Oliveira (2006) em estudo realizado sobre o processo de trabalho. Segundo este autor, a necessidade de eliminar custo levou à implantação destas técnicas de automação, permitindo a redução dos custos ligada à área da distribuição e circulação, sendo este o principal foco apontado como elemento essencial à reestruturação do setor. Desta forma, as técnicas empregadas promoveram a eliminação das tarefas, não geradoras de valor, ligadas à esfera da circulação, trazendo grandes alterações na quantidade de mão-de-obra empregadas nestas funções.

Os quadros 4 e 5 a seguir apresentam as principais funções assimiladas e ramanecentes à automação dentro das categorias de atividades “back office” presentes numa empresa de auto-serviço.

**Quadro 4 - Atividades específicas da administração de materiais (back office)**

| <b>Ainda existem</b>                                                                                                                                   | <b>Incorporadas pela Tecnologia da Informação</b>                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Paletizar e armazenar materiais e componentes; Identificar volumes, Apoiar a produção; Abastecer a linha de produção; Armazenar estoques em processos. | Acompanhar pedidos e fornecedores; Rastrear, receber, conferir e documentar pedidos; Transportar e expedir materiais e componentes; Controlar e pagar fretes; Controlar estoques; Gerenciar informações logísticas, Prestar contas e Medir desempenho. |

**Fonte: Oliveira, 2006.**

**Quadro 5 - Atividades relacionadas à distribuição física na gestão da manufatura (back office)**

| <b>Ainda existem</b>                                                                                                                                                          | <b>Incorporadas pela Tecnologia da Informação</b>                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Embalar e paletizar produto; Armazenar; Identificar volumes; Receber produtos; Desconsolidar, Embalar, Unitizar <sup>27</sup> ; Montar kits; Estudo de viabilidade logística. | Conferir volumes; Roteirizar, Gerar documentos; Rastrear veículos; Controlar e pagar fretes; Prestar contas; Medir desempenho; Controlar estoques; Separar; Distribuir a partir de CD's, Rastrear veículos; Gerir informações. |

**Fonte: Oliveira, 2006.**

As atividades específicas relacionadas a administração de materiais, em “back office”, são atividades ligadas ao recebimento dos estoques nos centros de distribuição (CD's) e nos estabelecimentos comerciais, enquanto a distribuição física na gestão da manufatura lida com a gestão e administração destas mercadorias no interior da área de estocagem. Percebe-se facilmente que as atividades remanescentes foram aquelas que ainda necessitavam de alguma forma de uma interação de um indivíduo, que fosse responsável pela sua deslocação ou organização física.

No entanto, tarefas rotineiras ligadas à burocracia administrativa ou tributária, muitas delas relacionadas ao controle e acompanhamento de mercadorias e pedidos, ou controle financeiro, foram suplantadas pela incorporação da tecnologia da informação.

Contudo, também houve efeitos significativos em relação a algumas funções ligadas a atividades na frente da loja, ou “front office”, conforme destaca o quadro 6 a seguir.

**Quadro 6 - Atividades relacionadas à distribuição física na área de vendas (front office)**

| <b>Ainda existem</b>                                                                                             | <b>Incorporadas pela Tecnologia da Informação</b>                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entregar produto; Abastecer pontos de vendas; Retirar paletes vazios; Retirar devoluções; Atender ao consumidor. | Gerir informações logísticas; Prestar contas; Medir desempenho; Entregar diretamente do fornecedor ao consumidor, |

**Fonte: Oliveira, 2006.**

As atividades ligadas à distribuição física na área de vendas, são aquelas que são necessárias no interior da loja. Novamente, percebe-se que apenas as funções que

<sup>27</sup> Juntar vários volumes pequenos em um único maior.

demandam algum esforço físico, mesmo que sem agregação de valor, foram as atividades sobreviventes à eliminação imposta pela automação.

De forma geral, deve-se destacar que estas atividades, em grande parte, estão relacionadas com funções ligadas à gestão e controle, tanto de informações quanto de mercadorias, foram aquelas objeto de redefinição ou eliminação, onde a mão-de-obra, anteriormente empregada nestas atividades, passou a ser substituída por softwares capazes de gerir todas estas informações sem a necessidade de uma vasta quantidade de trabalhadores. Isto porque a mão-de-obra empregada, nestas funções, passou a ser identificada sob a ótica da reestruturação, principalmente do SCM, como um custo não gerador de valor, associado à circulação das mercadorias. Uma vez identificados como improdutivos, tais funções precisam ser suprimidas do processo de circulação como forma de reduzir custos. Assim, tem-se que a quantidade de empregos nestas categorias operacionais foi sensivelmente reduzida pelo avanço da tecnologia.

Ao analisar as características das funções remanescentes e daquelas que desapareceram após o processo de reestruturação, Oliveira (2006) destaca que:

Todas as atividades eliminadas são atividades que incidem em custos puros de circulação característicos das atividades comerciais puras. As atividades que ainda permanecem são aquelas ligadas à produção ou as que são consideradas prolongamento da produção na esfera da circulação como embalagem, conservação, frigorigeração, armazenagem, transporte, etc.(Oliveira, p. 87, 2006).

A presente análise tende a afirmar que as profissões remanescentes são aquelas associadas à criação de valor<sup>28</sup>, ligadas a funções não-comerciais, presentes no interior dos estabelecimentos, e/ou as funções ligadas ao atendimento direto do consumidor, que não puderam ser substituídas pela tecnologia – ou atribuídas aos clientes.

Segundo estudo de Ostronoff (2005), as principais funções existentes no interior de uma loja de auto-serviço são:

- Açougueiros;
- Auxiliar de perecíveis;
- Confeiteiros;
- Gerentes;
- Operadores de caixa;

---

<sup>28</sup> Refere-se ao conceito de valor estabelecido por Marx.

- Padeiros;
- Peixeiros;
- Repositores;

Segundo este autor, estas profissões têm se tornado extremamente degradantes em sua condição de trabalho, devido ao ritmo cada vez mais intenso que se tem desenvolvido no interior destes estabelecimentos.

A partir dos estudos de Ostronoff (2005) e Binotto (2005) pode-se tecer algumas considerações acerca desses aspectos do trabalho, uma vez que tais estudos foram fundamentados em estudos de caso no qual os próprios trabalhadores relatam as condições de trabalho atuais e situações ocorridas em virtude destas condições.

Em todas as profissões as principais reclamações estavam na carga intensa de trabalho realizada. Esta era aprofundada devido a seguidos remanejamentos internos de postos que necessitassem da mão-de-obra de acordo com o fluxo de clientes, como forma de impedir que os trabalhadores ficassem “ociosos”. Além disto, praticamente todas as profissões analisadas eram realizadas em pé, tornado as atividades ainda mais degradantes e cansativas. Também houve o registro de poucos intervalos e períodos de descanso ao longo da jornada de trabalho. A partir destes fatores ergonômicos, o ambiente de trabalho torna-se cada vez mais tendencioso ao desenvolvimento de estresse e redução de bem-estar, atingindo sensivelmente a produtividade destes funcionários.

Esta pluralidade de funções é destaca por Binotto (2005) ao realizar estudos acerca do processo de trabalho nos supermercados paulistas. Segundo esta autora:

O leque de funções de cada trabalhador é bastante amplo e difere dependendo do turno em que está alocado. As atribuições aumentam conforme o número de funcionários disponíveis, isto é, se há algum funcionário em férias ou de licença médica. As atividades não se limitam ao atendimento dos clientes e à organização dos expositores, como observamos na situação de pesquisador-cliente. Os trabalhadores entram na empresa em um horário bastante antecipado ao da abertura da loja para organizar seu posto, receber mercadorias, verificar prazos de validade de produtos, montar expositores, buscar produtos na câmara frigorífica, na padaria ou na salsicharia (BINOTTO, 2005, p.36).

Dentro deste universo de velhas atividades que resistem sendo sobre exploradas, surgem outras que já nascem sob condições degradantes. No interior dos estabelecimentos de auto-serviço, manifesta-se a proliferação de uma nova categoria de trabalhador, que se trata da figura do promotor de vendas.

Este é um funcionário contratado pela empresa fornecedora e tem como função promover o produto diante do consumidor através da estrutura do informe publicitário. A eles cabe a responsabilidade de repor as gôndolas, levar informações técnicas dos produtos aos consumidores, informá-los da existência de promoções, patrocinar seções de degustações do produto (quando o caso permitir) e responder sobre dúvidas e questionamentos do consumidor sobre o produto.

Os promotores são utilizados como ferramentas estratégicas de marketing que interagem com o consumidor, levando a estes informações referentes aos produtos. Além disto, em muitas situações o promotor é responsável pela estética do local de vendas dos produtos, sendo responsável pela limpeza e reposição de itens que faltarem nas gôndolas. No interior de supermercados e hipermercados eles são, na maioria, mulheres de boa aparência e vestidas com uniformes promocionais com as cores da empresa a qual representam.

O trabalho destas promotoras abrange uma jornada de oito a nove horas por dia, cumpridas em pé, com direito a intervalos únicos de uma hora, durante o expediente, no qual podem lanchar e ir ao banheiro. Em diversas situações elas calçam sandálias ou sapatos de salto alto, que atribuem maior charme e uma melhor postura à promotora, mas que tem efeitos nocivos sobre o conforto dos pés e tendões dos membros inferiores.

Além das dificuldades inerentes aos postos de trabalho, tais funcionários estão sujeitos a pressões e situações estressantes proporcionadas pelos clientes. O contato com o cliente sempre acontece com funcionários que trabalham na área de vendas, sendo portanto uma situação que não pode ser evitada. Em diversas ocasiões, o cliente não é receptivo à abordagem dos promotores, vindo a apresentar um tratamento que varia entre a indiferença e a hostilidade. Tais reações podem ser explicadas como uma forma de defesa à abordagem feita pelos promotores; pois os clientes, em algumas situações, sentem-se importunados pela presença deles, em outras, vêem-se obrigados a adquirir os itens demonstrados, principalmente nas situações de degustação de bebidas e alimentos.

Segundo Binotto (2005), interagir com o cliente é uma situação apontada como um dos maiores desafios dos funcionários, sendo também um dos principais motivos de queixas entre os trabalhadores. O principal argumento é de que os clientes não compreendem que o funcionário não tem poder sobre a fila de espera, sobre os preços dos produtos, ou mesmo sobre procedimentos operacionais ou burocráticos, que muitas vezes

dependem da autorização de um superior, como por exemplo, destravar a máquina do caixa em algumas situações.

Isto é registrado pela autora de seguinte forma:

Quando perguntados sobre qual o maior desafio, ou qual a função que lhe trazia maiores problemas, invariavelmente, a resposta era atender o cliente. Por mais estranho que isso pareça, pois o cliente é o motivo da atividade de comércio, ele também é o maior causador de estresse nos trabalhadores. Talvez por apresentar um comportamento que não pode ser pré-definido, antecipado, e para o qual algumas vezes o funcionário não esteja preparado, seja tão difícil lidar com ele (BINOTTO, 2005, p. 42).

Estes tipos de problemas são mais intensos ainda quando a função específica é a do operador de caixa. Devido ao maior contato com o cliente, esta profissão está mais sujeita a atritos e situações desconfortáveis ocasionadas pela pressão imposta pelo cliente, durante o atendimento. Segundo Ostronoff (2005):

O problema maior dos caixas era com relação aos clientes, esses exerciam muita pressão sobre os trabalhadores dessa função. Através dos relatos dos trabalhadores dessa função, torna-se aparente que problemas de extensão indevida da jornada de trabalho não são tão alarmantes quanto os apresentados pelos setores anteriores (OSTRONOFF, 2005, p. 49)

A pressão pelo atendimento rápido e imediato, por parte dos clientes, conduz a um ambiente de tensão que se eleva nos momentos de pico de funcionamento. Neste momento algumas inovações técnicas inseridas, como a esteira rolante de produtos, códigos de barras, leitores ópticos, funcionam como mecanismos que ditam a velocidade do trabalho, aumentando a produtividade por funcionário, mas também ocasionando a incidência de lesões por esforço repetitivo (LER) e “stress”.

Em virtude da intensificação e do aumento do ritmo do trabalho, os funcionários são colocados numa situação de imensa exploração. Para cumprirem as funções ordenadas por seus superiores, muitas vezes os trabalhadores desprezam instruções de segurança, submetendo-se a condições que colocam em risco sua integridade física, ficando mais sujeitos a acidentes devido à falta de cautela e proteção no exercício das funções (OSTRONOFF, 2005).

Outro aspecto de destaque na avaliação das atividades existentes nos supermercados está na possível existência de uma segmentação do trabalho no interior dos

estabelecimentos de auto-serviço. A partir de seu estudo, Binotto (2005) sinaliza a existência de uma segmentação por gênero, nos postos de trabalho.

Setores como a padaria, a recepção de caixa e a lanchonete são majoritariamente femininos. O último é composto só de trabalhadoras. Deduzimos, desta informação, que as mulheres ocupam postos em setores onde o contato com o público exige maior paciência e dedicação, como é o caso da recepção de caixa e da lanchonete. Na padaria, nas funções que nos foram possíveis observar, as mulheres realizavam atividades como o empacotamento dos produtos, atendimento de clientes e organização de prateleiras. As atividades que envolviam o comando de maquinário e transporte de produtos pesados, tais como sacos de farinha de trigo, eram desenvolvidas por homens (BINOTTO, 2005, p. 36).

Observações empíricas atestam em parte esta afirmação. As mulheres são maioria nas posições “front office”, principalmente operadoras de caixa; enquanto os homens atuavam em atividades de maior esforço físico, concentradas em grande parte nas posições “back office”, como por exemplo, os responsáveis pelos açougues.

Entretanto, os homens ainda ocupam a maioria dos postos de trabalho em ambos os setores. Dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) mostram que em 2005, os homens representavam 57,41% da mão-de-obra dos hipermercados e 57,75% dos supermercados. Contudo, os dados mostram que para níveis educacionais mais elevados a diferença no número de indivíduos diminui, sendo que para o setor supermercadista; a proporção de mulheres é superior à dos homens para níveis de escolaridade superiores ao segundo grau completo. Dentro desta faixa de escolaridade, as mulheres representam 25,36% da mão-de-obra do setor supermercadista contra 24,53% dos homens, mas no segmento hipermercadista os homens são maio

conferir o conjunto adequado pelo cliente e realizar o recebimento do valor final (caixa), fazer a reposição dos artigos nas gôndolas, realizarem a limpeza do ambiente. Porém, eles assumem funções que se criam a partir de novas demandas provenientes da própria forma de atuação dos supermercados, como a função de promotor de venda.

## **6. AS CONSEQÜÊNCIAS DOS PROCESSOS DE REESTRUTURAÇÃO SOBRE A MÃO-DE-OBRA**

O objetivo deste capítulo é apresentar as principais conseqüências acerca dos impactos que a reestruturação impôs à mão-de-obra. Para tanto tais conseqüências serão abordadas sob dois aspectos. Inicialmente serão apresentados resultados sobre o comportamento quantitativo da força de trabalho em relação a outras variáveis de ordem estrutural. Num segundo momento, serão abordados os aspectos qualitativos do trabalho nos setores estudados a partir do uso do Indicador da Qualidade do Emprego Formal (IQEF).

### ***6.1 Análise quantitativa do emprego***

Os benefícios gerados pela estabilidade econômica, como previsão de pagamentos e parcelamento de compras, proporcionaram a estes estabelecimentos a oportunidade de ampliar sua participação no mercado de varejo nacional através do aumento do número de lojas e da área de vendas. À primeira vista, os indicadores de emprego indicam um crescimento absoluto da mão-de-obra empregada nas empresas de auto-serviço, a destacar os estabelecimentos de maior porte.

Dados da ABRAS apontam um crescimento absoluto da mão-de-obra empregada no setor de auto-serviço, ao longo da década de 1990 e da década atual, conforme pode ser visto no gráfico 2 anteriormente. Contudo, estes dados transmitem uma falsa interpretação de que o volume de emprego tem crescido junto com o desempenho do setor varejista de auto-serviço. Uma análise mais criteriosa deve ser realizada de forma relativa, estabelecendo uma comparação do crescimento da mão-de-obra com o de elementos físicos e estruturais que compõem o setor supermercadista e hipermercadista.

Nesta análise usaremos dados relativos às dez maiores empresas observadas ao longo do período de estudo, gerados pela ABRAS. Esta decisão se deve a uma série de fatores. Em primeiro lugar, as dez maiores empresas têm um poder de mercado grande em relação ao setor de auto-serviço como um todo, sendo, portanto uma amostra extremamente significativa deste universo. Em segundo lugar, este ranking é composto naturalmente pelas grandes empresas que possuem um poder de propagação de idéias e tecnologias sobre as demais. Em terceiro lugar, estas empresas, pelo seu poder econômico, estão

sempre na vanguarda da automação, sempre introduzindo as mais modernas e recentes tecnologias operacionais.

A tabela 7<sup>29</sup> a seguir mostra os números que comprovam o poder econômico que as dez maiores empresa do auto-serviço possuem na economia brasileira.

**Tabela 7 - Evolução percentual das dez maiores empresas em número de lojas, funcionários e faturamento em relação ao auto-serviço brasileiro.**

| Ano  | Percentual do número de lojas do auto-serviço pertencente as dez maiores. | Percentual do número de empregados que trabalham nas dez maiores. | Percentual do faturamento bruto das dez maiores em relação ao total |
|------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 1994 | 1,5                                                                       | 14,9                                                              | 28,85                                                               |
| 1995 | 1,4                                                                       | 14,4                                                              | 34,34                                                               |
| 1996 | 1,3                                                                       | 15,4                                                              | 32,55                                                               |
| 1997 | 1,3                                                                       | 14,8                                                              | 33,84                                                               |
| 1998 | 1,4                                                                       | 18,0                                                              | 39,79                                                               |
| 1999 | 1,7                                                                       | 22,2                                                              | 44,84                                                               |
| 2000 | *                                                                         | *                                                                 |                                                                     |
| 2001 | 1,7                                                                       | 25,5                                                              | 45,63                                                               |
| 2002 |                                                                           | *                                                                 |                                                                     |
| 2003 | *                                                                         | *                                                                 |                                                                     |
| 2004 | 2,0                                                                       | 24,6                                                              | 44,99                                                               |
| 2005 | 2,0                                                                       | 26,3                                                              | 40,75                                                               |
| 2006 | 2,0                                                                       | 25,9                                                              | 41,39                                                               |

**Fonte: Tabulação própria a partir dos dados da ABRAS, diversos anos.**

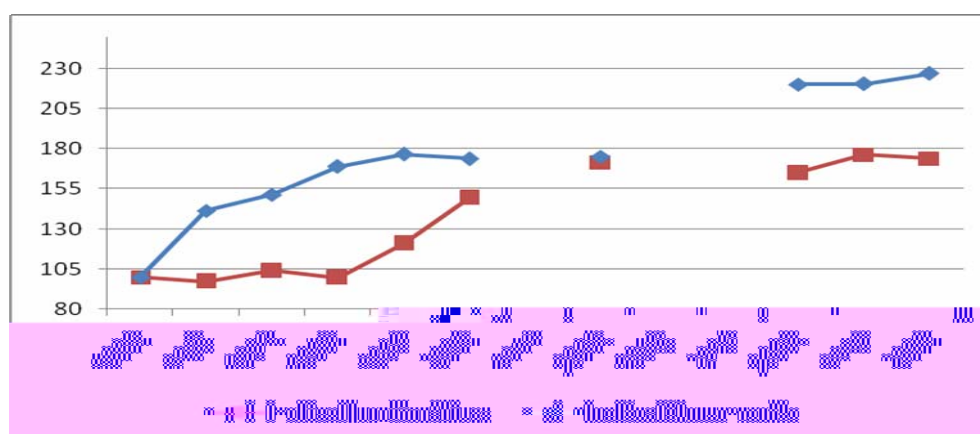
Entre 1994 e 2006, elas representavam no máximo 2% do número de lojas do auto-serviço nacional, apresentando um crescimento de aproximadamente 33%. Os dados também permitem dimensionar a evolução do crescimento do faturamento e da mão-de-obra empregada. Em 1994, as dez maiores concentravam 14,9% da mão-de-obra empregada nos estabelecimentos super e hipermercadista, e detinham aproximadamente 28,85% do faturamento bruto total. Ao longo do tempo estes números tornaram-se mais expressivos. Em 2006, as dez maiores empresas possuíam 25,9% da mão-de-obra empregada e respondia por 41,39% do faturamento bruto. Ou seja, elas possuíam pouco mais de um quarto da mão-de-obra empregada e mais de 2/5 do faturamento bruto total.

<sup>29</sup> As informações acerca das variáveis apresentadas nas tabelas 7 e 8 e nos gráficos 8,9,10 e 11 referentes aos anos de 2000, 2002 e 2003 não puderam ser acessadas.

Houve um crescimento de 78,3% no volume da mão-de-obra empregada entre 1994 a 2006 e uma expansão de 43% no faturamento entre os dois períodos.

Desta forma, percebe-se o poder de mercado que as maiores empresas construíram ao longo da última década, numa clara demonstração de poderio econômico e de mercado. Estes números, somados a outras variáveis observadas anteriormente, permite-nos atestar que a forte concentração pela qual passa o setor de auto-serviço nacional caracteriza-se por um estágio de oligopólio.

Os dados ainda mostram que o faturamento cresceu numa proporção superior ao ritmo da mão-de-obra. Esta tendência pode ser confirmada através da análise do gráfico 7 a seguir.



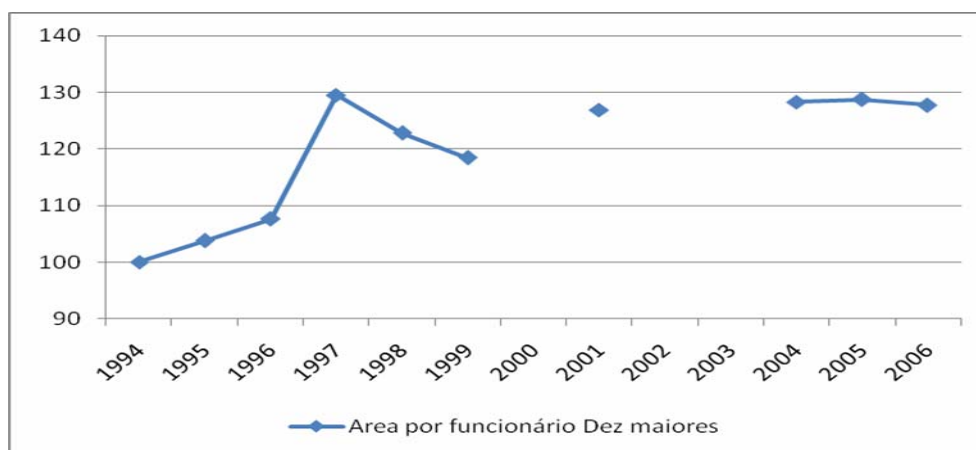
**Gráfico 7 – Índice do faturamento e da mão-de-obra das dez maiores empresas**

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados da ABRAS 1994 a 2006

O gráfico 7 apresenta o comportamento do faturamento e da mão-de-obra empregada nas dez maiores empresas em relação ao total do auto-serviço, na forma de índices. Tomando como base os valores registrados em 1994, tem-se o comportamento das séries de valores comparados a 1994. O estudo do gráfico permite concluir que a evolução do comportamento do faturamento foi superior à evolução da mão-de-obra empregada. Tais resultados permitem afirmar que a mão-de-obra está aumentando sua produtividade, possibilitando faturamentos cada vez maiores.

Estes resultados podem ser reforçados ao se analisar o comportamento da mão-de-obra em relação a variáveis de caráter constante que compõem parte do capital total empregado na constituição das empresas. Tomando o crescimento da área de vendas sobre o número total de funcionários tem-se como resultado a área cuidada por funcionário. Seguindo a tendência até agora apresentada, esta variável de mensuração também

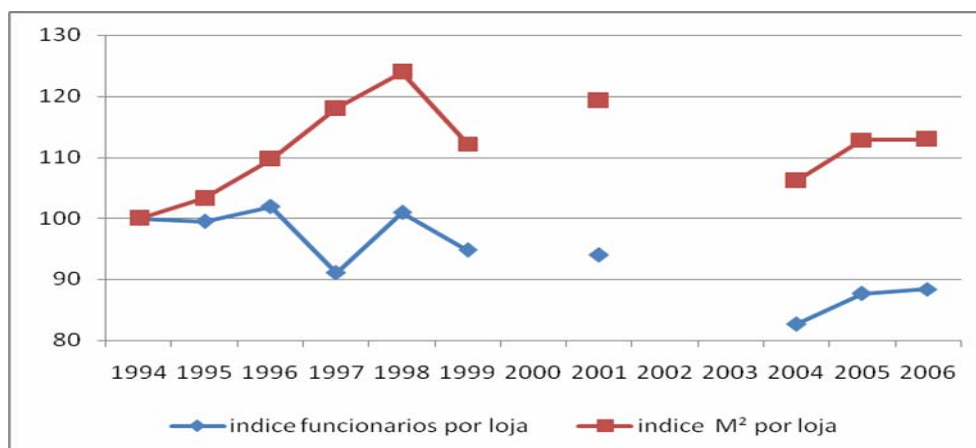
apresentou crescimento significativo, conforme a evolução do índice expresso no gráfico 8 a seguir.



**Gráfico 8 – Evolução do índice da área por funcionários**

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados da ABRAS, diversos anos

Este indicador também apresenta crescimento significativo, para um período relativamente curto. A expansão deste índice nos diz que está havendo um aumento da área de vendas cuidada por funcionário, implicando diretamente numa situação de exploração do trabalho, pois o aumento da área também significa a atribuição maior de trabalho sob todos os sentidos, quer sob a responsabilidade do estabelecimento, quer pela ampliação do



**Gráfico 9 – Evolução dos índices de funcionário e área de vendas por loja**

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados da ABRAS, diversos anos

A análise do gráfico 9 acima permite estabelecer uma comparação do comportamento dos dois índices. Os índices analisados apresentam comportamentos distintos entre os dois indicadores construídos, apontando que a reestruturação produziu consequências diferentes sobre as duas variáveis analisadas.

O índice relativo à área de vendas cresceu rapidamente nos quatro primeiros anos da série, quando atingiu seu maior valor observado. Supõe-se que esta rápida expansão da área de vendas é decorrente do aumento do consumo, proporcionado pela estabilidade econômica, advinda do Plano Real. Posteriormente, os valores passam a apresentar uma oscilação, mas sempre mostrando valores superiores aos referentes ao ano-base. A variação da área de vendas por loja está relacionada com as diferentes mudanças nos números de supermercados e hipermercados pertencentes às empresas. Estas podem optar por atuar em um ou outro setor, o que influenciará na área média final dos estabelecimentos<sup>30</sup>.

O índice referente ao número de funcionários por loja apresentou um comportamento inverso em relação ao índice da área de vendas. Este índice apresentou redução dos seus valores ao longo da série analisada, indicando que o emprego da mão-de-obra, em relação aos valores de 1994, tem diminuído ao longo do tempo. Os valores finais dos índices, bem como dos seus respectivos valores originais, estão expressos na tabela 8 a seguir.

<sup>30</sup> Aqui não foi possível realizar a desagregação entre super e hipermercados, uma vez que os dados correspondem às empresas como um todo, não sendo diferenciados pelo setor de atuação.

**Tabela 8 – Evolução da área de vendas e funcionários por loja nas dez maiores empresas.**

| Ano  | Área por loja                 |        | Funcionários por loja |        |
|------|-------------------------------|--------|-----------------------|--------|
|      | Valor médio (m <sup>2</sup> ) | Índice | Valor médio           | Índice |
| 1994 | 2.354,71                      | 100    | 162,65                | 100    |
| 1995 | 2.431,39                      | 103,25 | 161,83                | 99,49  |
| 1996 | 2.583,34                      | 109,70 | 165,79                | 101,93 |
| 1997 | 2.778,03                      | 117,97 | 148,15                | 91,08  |
| 1998 | 2.917,91                      | 123,91 | 164,16                | 100,92 |
| 1999 | 2.641,93                      | 112,19 | 154,13                | 94,76  |
| 2000 | *                             | *      | *                     | *      |
| 2001 | 2.808,01                      | 119,25 | 152,84                | 93,96  |
| 2002 | *                             | *      | *                     | *      |
| 2003 | *                             | *      | *                     | *      |
| 2004 | 2.498,37                      | 106,10 | 134,50                | 82,69  |
| 2005 | 2.656,45                      | 112,81 | 142,55                | 87,64  |
| 2006 | 2.657,95                      | 112,87 | 143,75                | 88,37  |

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados da ABRAS, diversos anos.

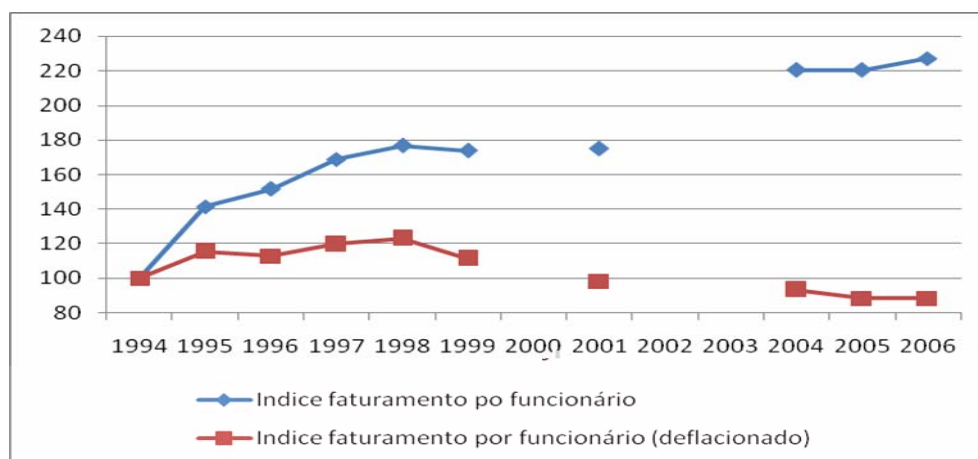
Ao longo do período analisado percebe-se que o crescimento relativo da área de vendas foi superior ao número relativo de funcionários admitidos, quando estabelecemos a comparação dos números, por loja. Ou seja, em média, os estabelecimentos cresceram em área de vendas (também chamada de área cuidada), mas este crescimento não foi acompanhado pelo aumento da mão-de-obra. Ao contrário, esta apresentou redução em relação aos valores apresentando em 1994, decaindo ao longo da série.

Estes resultados comprovam o que os outros indicadores apresentados anteriormente evidenciaram. O investimento em mão-de-obra tem sido progressivamente substituído por inversões em elementos físicos e tecnológicos, evidenciando uma diminuição da utilização, e conseqüentemente, da importância da mão-de-obra na composição do capital total dos estabelecimentos. Ao serem eliminadas as atividades nas quais eram empregadas de forma supérflua, o trabalho realizado pela mão-de-obra perde em importância quantitativa quando comparado a outros elementos estruturais ou físicos existentes na operação de um estabelecimento de auto-serviço.

Estes resultados são conseqüências diretas da redução dos empregos requeridos nas funções “back office”, que passaram a ser automatizadas a partir da introdução de elementos da tecnologia da informação. Mas aqui também se evidencia uma redução dos

postos de trabalho nas funções “front office”, que somados ao comprovado aumento da área de vendas, indicam a intensificação do trabalho nestas funções.

Tal dinâmica tem tornado a mão-de-obra, (ainda) empregada nestes estabelecimentos, extremante rentável, dada à produtividade e lucratividade proporcionada pelo trabalho nestas atividades. O gráfico 10 a seguir apresenta o índice de faturamento por funcionário registrado nas dez maiores empresas do auto-serviço nacional.



**Gráfico 10 – Evolução do faturamento por funcionário nas dez maiores empresas. Valores deflacionado pelo IPCA 1994.**

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da ABRAS, diversos anos.**

Os números expressos no gráfico 10 mostram a dimensão do crescimento do faturamento por funcionários, entre as dez maiores empresas analisadas. Ao longo dos treze anos que compreendem a serie analisada, o índice do faturamento nominal cresceu mais que o dobro, atingindo um valor, em índice, de 227, em 2006. Isto significa que de um valor do faturamento por funcionário de R\$103.882,74, registrado em 1994, estes valores passaram para R\$236.057,95, em 2006. Tal expansão representa um crescimento de aproximadamente 128% em treze anos.

Porem, a dinâmica muda quando a análise é feita a partir da serie deflacionada. Ao longo dos quatro primeiros anos que compreendem a série analisada, o índice do faturamento cresceu significativamente, atingindo um valor, em índice, de 123, em 1998. Contudo, após este ano os valores apresentaram uma tendência de queda acentuada, chegando em 2006 a um valor em índice de 88.

## 6.2 Análise da qualidade do emprego: os resultados do IQEF

Além da análise quantitativa, é necessário uma abordagem qualitativa a fim de diagnosticar a qualidade do emprego existente nos setores de super e hipermercados no Brasil. A análise acerca da qualidade do trabalho foi realizada com base na metodologia do Índice de Qualidade do Emprego Formal (IQEF) calculado para os dois setores em estudo a partir dos dados da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) entre o período de 1994 a 2005.

Conforme descrito na metodologia deste estudo, o IQEF é resultado da média de quatro indicadores referentes a nível educacional, rotatividade, salário e concentração salarial. As tabelas 9 e 10 a seguir apresentam os valores obtidos para os indicadores que originaram os valores do IQEF.

**Tabela 9 – Indicadores do Índice de Qualidade do Emprego Formal (IQEF) para o setor supermercadista**

| ANO  | IQEF SUPER | Nível Educacional | Rotatividade | Salário | Concentração salarial |
|------|------------|-------------------|--------------|---------|-----------------------|
| 1994 | 0,39       | 0,15              | 0,64         | 0,21    | 0,56                  |
| 1995 | 0,41       | 0,17              | 0,67         | 0,21    | 0,59                  |
| 1996 | 0,41       | 0,16              | 0,63         | 0,22    | 0,62                  |
| 1997 | 0,43       | 0,20              | 0,65         | 0,22    | 0,64                  |
| 1998 | 0,43       | 0,22              | 0,67         | 0,21    | 0,61                  |
| 1999 | 0,46       | 0,28              | 0,75         | 0,21    | 0,60                  |
| 2000 | 0,44       | 0,31              | 0,68         | 0,19    | 0,57                  |
| 2001 | 0,41       | 0,37              | 0,63         | 0,16    | 0,49                  |
| 2002 | 0,42       | 0,41              | 0,70         | 0,14    | 0,43                  |
| 2003 | 0,41       | 0,43              | 0,70         | 0,13    | 0,37                  |
| 2004 | 0,41       | 0,47              | 0,68         | 0,13    | 0,38                  |
| 2005 | 0,40       | 0,51              | 0,67         | 0,12    | 0,32                  |

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da RAIS 1994 a 2005**

Os dados expressos na tabela 9, com os valores obtidos para os supermercados, mostram que os indicadores referentes, ao nível educacional, apresentaram elevação, enquanto os valores referentes a salário e concentração salarial mostram redução. Os valores referentes à rotatividade apresentaram variações, mas mantiveram-se estáveis.

**Tabela 10 - Indicadores do Índice de Qualidade do Emprego Formal (IQEF) para o setor hipermercadista**

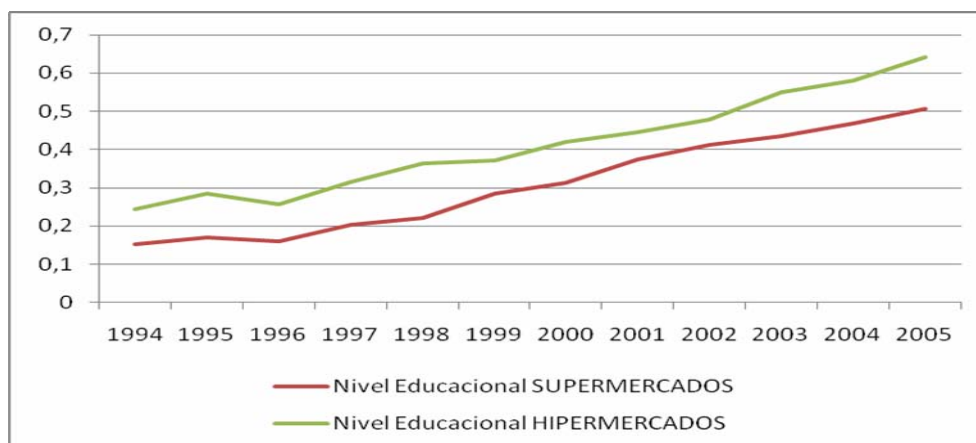
| ANO  | IQEF HIPER | Nível Educacional | Rotatividade | Salário | Concentração salarial |
|------|------------|-------------------|--------------|---------|-----------------------|
| 1994 | 0,51       | 0,24              | 0,66         | 0,36    | 0,80                  |
| 1995 | 0,51       | 0,28              | 0,59         | 0,38    | 0,79                  |
| 1996 | 0,53       | 0,26              | 0,64         | 0,39    | 0,82                  |
| 1997 | 0,53       | 0,31              | 0,64         | 0,38    | 0,79                  |
| 1998 | 0,51       | 0,36              | 0,67         | 0,33    | 0,70                  |
| 1999 | 0,50       | 0,37              | 0,62         | 0,31    | 0,71                  |
| 2000 | 0,52       | 0,42              | 0,64         | 0,33    | 0,68                  |
| 2001 | 0,51       | 0,45              | 0,75         | 0,27    | 0,57                  |
| 2002 | 0,48       | 0,48              | 0,64         | 0,26    | 0,54                  |
| 2003 | 0,52       | 0,55              | 0,84         | 0,23    | 0,48                  |
| 2004 | 0,50       | 0,58              | 0,71         | 0,21    | 0,48                  |
| 2005 | 0,52       | 0,64              | 0,80         | 0,19    | 0,42                  |

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da RAIS 1994 a 2005**

Os indicadores referentes aos hipermercados, expressos na tabela 10, apresentam comportamento semelhante aos expressos na tabela 9. Enquanto o nível educacional apresentou crescimento de seus valores, salário e concentração salarial mostraram tendência de redução. Contudo, diferentemente da tabela 9, a rotatividade aqui presente mostrou tendência de redução. Em ambos os casos, o desempenho dos indicadores pode ser melhor interpretado a partir da análise gráfica.

### **6.2.1 Análise do indicador nível educacional**

Em relação ao indicador referente ao **nível educacional**, que mede o percentual de trabalhadores que possuem pelo menos o segundo grau completo (ensino médio) sobre o número total de funcionários empregados, este apresentou um expressivo crescimento, ao longo dos 12 anos analisados. O indicador referente ao setor supermercadista saiu de um valor de 0,15, obtido em 1994, para um valor de 0,51, em 2005. Já o indicador do setor hipermercadista sai de 0,24, em 1994, para um valor de 0,64, em 2005. A trajetória dos respectivos indicadores pode ser vista no gráfico 11 a seguir.



**Gráfico 11 - Evolução do indicador nível educacional**

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da RAIS 1994 a 2005**

O crescimento da escolaridade mostra-se como uma consequência natural resultante do processo de automação que se intensificou ao longo da década de 1990. A operação de novas máquinas dispostas como meio de trabalho, principalmente computadores, exigiu uma elevação no padrão da educação, requerida para a execução do trabalho.

Um aspecto diagnosticado durante a pesquisa é que os hipermercados apresentam uma proporção maior de funcionários com melhor escolaridade em comparação aos supermercados – o que pode ser comprovado a partir do estudo da tabela anterior. Este resultado pode estar ligado aos diferentes mix (ou composições) de produtos comercializados pelos estabelecimentos. Enquanto o supermercado está concentrado unicamente na comercialização de produtos não-duráveis, os hipermercados apresentam uma diversidade de bens, como eletrodomésticos e eletroeletrônicos. No primeiro predomina o auto-serviço de bens de consumo basicamente alimentares, não necessitando uma mão-de-obra mais especializada no atendimento. No hipermercado, por sua vez, há a oferta de produtos de maior valor agregado, que demandam uma mão-de-obra mais especializada, capaz de atender os clientes de forma mais polida, esclarecer dúvidas e prestar informações sobre as especificações técnicas dos produtos. Além disto, os hipermercados freqüentemente localizam-se em áreas ou regiões de maior poder aquisitivo, sendo freqüentado por clientes que exigem melhor atendimento. Estes fatores poderiam explicar o fato de que o setor hipermercadista apresente uma proporção maior de funcionários com elevado nível de escolaridade, em relação aos supermercados.

Conseqüentemente, a elevação do nível educacional, estruturado em um novo “patamar mínimo” educacional, implicou na eliminação das operações de baixa escolaridade – onde estas, quando ainda se fazem necessárias, também passam a depender

de uma maior escolaridade. A tabela 11 a seguir mostra o percentual de trabalhadores empregados nos supermercados e hipermercados de acordo com o nível de escolaridade.

**Tabela 11 - Composição percentual da escolaridade da mão-de-obra**

| Escolaridade        | 1994          |               | 2005          |               |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                     | Hipermercados | Supermercados | Hipermercados | Supermercados |
| Analfabeto          | 0,83          | 1,13          | 0,08          | 0,13          |
| 4ª série incompleta | 4,14          | 4,11          | 1,02          | 1,44          |
| 4ª série completa   | 8,79          | 12,19         | 1,89          | 3,47          |
| 8ª série incompleta | 25,78         | 29,47         | 7,28          | 10,14         |
| 8ª série completa   | 20,75         | 23,28         | 11,30         | 17,07         |
| 2º grau incompleto  | 15,32         | 13,06         | 14,20         | 17,21         |
| 2º grau completo    | 20,29         | 14,43         | 58,97         | 46,78         |
| Superior incompleto | 2,00          | 1,09          | 2,60          | 2,40          |
| Superior completo   | 2,08          | 1,08          | 2,66          | 1,35          |
| Total               | 100,00        | 100,00        | 100,00        | 100,00        |

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da RAIS**

Conforme pode ser observado na tabela 11, houve um crescimento do percentual de trabalhadores com escolaridade mais elevada. Ambos os segmentos apresentaram expressiva redução percentual entre os trabalhadores que possuem até o segundo grau incompleto. Em 1994, trabalhadores nesta faixa de escolaridade ocupavam 75,61% dos postos de trabalho nos hipermercados; e representavam 83,24% empregada nos supermercados. Paralelamente, funcionários que possuíam escolaridade igual ou superior ao segundo grau completo respondiam por 24,39% dos postos de trabalho nos hipermercados; e por 16,76% dos trabalhadores dos supermercados.

As novas exigências técnicas, dadas principalmente em função da automação, impuseram uma nova realidade à mão-de-obra em termos de escolaridade, principalmente devido à elevação da escolaridade média da população brasileira. No ano de 2005, os hipermercados possuíam 64,23% dos seus trabalhadores com escolaridade igual ou superior ao segundo grau completo, enquanto este percentual era de 50,53% nos supermercados.

A partir dos dados expressos na tabela pode-se constatar que a maior parte da mão-de-obra encontra-se concentrada na faixa de escolaridade que compreende o segundo grau completo, faixa de escolaridade esta que apresentou crescimento significativo, em detrimento de níveis escolares mais baixos. Nos hipermercados, esta faixa de escolaridade que representava 20,29% dos empregos, em 1994, passou a ocupar 58,97% dos postos de

trabalho, em 2005. Já nos supermercados, este percentual saiu de 14,43%, em 1994, para 46,78%, em 2005.

A predominância de trabalhadores que possuem o segundo grau completo como escolaridade padrão tem se mostrado como o resultado de uma demanda específica das próprias empresas que os contratam. Isto porque este grau de escolaridade apresenta-se como base intelectual mínima que habilita os trabalhadores para a execução de diversas atividades existentes no interior da empresa. Numa reportagem à SuperHiper, uma responsável pelo recrutamento da mão-de-obra da Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) relata a preferência por candidatos com o segundo grau completo:

O processo seletivo de operadores de loja em geral normalmente exige como escolaridade mínima o segundo grau completo e muitas vezes dispensa a experiência anterior. Para atividades como operadora de caixa e de açougue, por exemplo, a falta de experiência é até desejável para algumas empresas, pois o novo funcionário não traz vícios adquiridos em empregos anteriores e é mais sensível ao treinamento recebido. Um teste escrito verifica os conhecimentos gerais de português e matemática. Os testes psicológicos, ou psicotécnicos, podem ser dispensados na seleção para cargos operacionais. (ABRAS, 2000, p. 208).

Assim, dentro da necessidade de moldar sua própria mão-de-obra a partir das suas necessidades, as empresas do auto-serviço têm procurado investir na contratação de trabalhadores que possuem maior escolaridade, preferindo em sua maioria, trabalhadores com o segundo grau completo, e mesmo sem experiência anterior.

### **6.2.2 *Análise do indicador rotatividade***

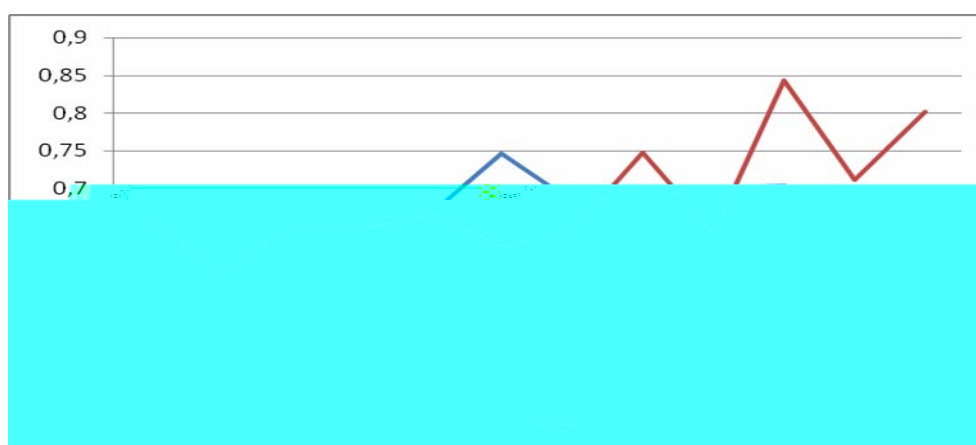
A análise do **indicador de rotatividade** apresentou aspectos particulares da dinâmica da mão-de-obra destes setores. Este indicador é resultado do cálculo que considera o número total de admissões ou desligamentos, o que apresentar menor valor, sobre o total da mão-de-obra empregada. Caso o número de admissões seja maior que o número de desligamentos, haverá a criação de postos de trabalho. Caso contrário, se o número de desligamentos for superior ao número de admissões, tem-se a destruição de postos de trabalho. Assim, inicialmente devemos compreender esta flutuação para compreender os aspectos da rotatividade da mão-de-obra.

**Tabela 12 - Evolução do número de empregos diretos nos supermercados e hipermercados**

| Ano  | Hipermercados | Supermercados |
|------|---------------|---------------|
| 1994 | 63.278        | 355.003       |
| 1995 | 57.513        | 378.210       |
| 1996 | 58.724        | 378.983       |
| 1997 | 58.923        | 384.727       |
| 1998 | 60.991        | 394.498       |
| 1999 | 53.740        | 432.797       |
| 2000 | 54.575        | 454.695       |
| 2001 | 64.450        | 454.442       |
| 2002 | 64.480        | 489.170       |
| 2003 | 75.653        | 517.959       |
| 2004 | 78.605        | 563.140       |
| 2005 | 91.923        | 568.228       |

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da RAIS 1994 a 2005**

A série de dados mostra um crescimento absoluto da mão-de-obra em ambos os setores salvo em três situações. Os hipermercados apresentaram redução do número de empregados em duas ocasiões. Em 1995 o número de empregos, em relação a 1994, foi reduzido em 5.765 postos de trabalho. Esta situação repete-se novamente em 1999, quando o número de postos de trabalho, em relação a 1998, é reduzido em 7.251 unidades. Já os supermercados apresentaram uma pequena redução no número de postos de trabalho, em 2001, quando os valores foram reduzidos em 253 unidades, em relação a 2000. Estes fatores influenciam os resultados do indicador de rotatividade, conforme o gráfico 12 a seguir.



**Gráfico12 - Evolução do indicador rotatividade**

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da RAIS 1994 a 2005**

A partir dos resultados do indicador podemos derivar o percentual de rotatividade ocorrido em cada um dos setores, conforme o exposto na tabela 13 a seguir.

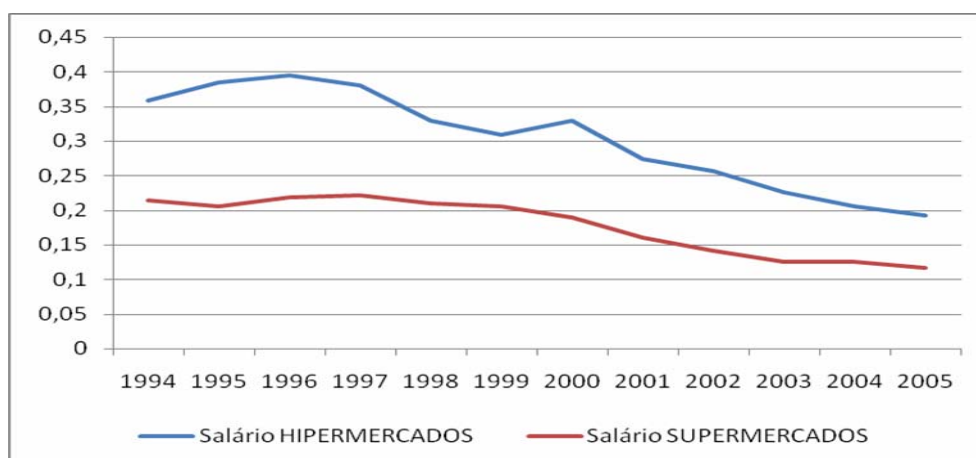
**Tabela 13 – Indicador de rotatividade e percentual da rotatividade nos setores**

segundo lugar, estes números também podem ser os indícios de que as condições de trabalho podem não estar sendo agradáveis, refletindo assim na alta rotatividade apresentada devido a busca constante de novos empregos por parte dos trabalhadores.

Deve-se registrar também que este indicador certamente tem sido influenciado pelos seguidos processos de fusões e aquisições pelos quais o auto-serviço vem passando, desde a metade da década de 1990. Entretanto, por estarmos tratando aqui de valores agregados, a mensuração dos impactos destas fusões e aquisições, sobre a rotatividade, torna-se uma tarefa extremamente difícil.

### 6.2.3 *Análise do indicador salário*

O **indicador salarial**, dado pela razão entre o salário médio e o maior salário obtido<sup>31</sup>, apresentou tendência decrescente ao longo do período analisado, indicando redução na remuneração dos trabalhadores. O comportamento do indicador salário pode ser visualizado no gráfico a seguir.



**Gráfico 13 - Evolução do indicador salário**

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados da RAIS 1994 a 2005

Observa-se que o indicador referente aos hipermercados apresenta um grau de remuneração maior em relação aos supermercados. Contudo, ambos apresentam trajetória de redução dos seus valores. Conforme pode ser visto no gráfico 13, apesar de alguns momentos de recuperação, o indicador salário apresenta uma trajetória decrescente ao

<sup>31</sup> Este valor foi hipoteticamente fixado em 10 salários mínimos. O uso do maior valor registrado apenas conduz a uma mudança no posicionamento das séries.

longo do tempo, sinalizando que a remuneração média, em ambos os setores, tem sofrido sérias e constantes reduções.

Desta forma, a redução do indicador aponta uma sensível redução no salário médio. O desempenho deste indicador pode ser melhor compreendido a partir de sua comparação com os valores dos salários médios registrados para o período estudado.

A tabela 14 a seguir apresenta os valores do salário médio registrado para ambos os setores em 1994 a 2005.

**Tabela 14 – Salário médio apresentado nos segmentos supermercado e hipermercado**

| Ano  | Supermercado | Hipermercados |
|------|--------------|---------------|
| 1994 | 2,93         | 4,22          |
| 1995 | 2,85         | 4,45          |
| 1996 | 2,97         | 4,55          |
| 1997 | 3,00         | 4,42          |
| 1998 | 2,89         | 3,96          |
| 1999 | 2,86         | 3,77          |
| 2000 | 2,71         | 3,96          |
| 2001 | 2,45         | 3,47          |
| 2002 | 2,28         | 3,3           |
| 2003 | 2,13         | 3,04          |
| 2004 | 2,13         | 2,85          |
| 2005 | 2,05         | 2,73          |

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados da RAIS 1994 a 2005

**OBS:** Valores em salários mínimos

Comparando-se o desempenho do indicador e o comportamento do salário médio, vê-se que este influência decisivamente a flutuação do indicador salário. Os supermercados registraram queda no salário médio, tendência esta que foi quebrada apenas em 1996 e 1997. Porém, os demais anos são de quebra absoluta. Por sua vez, os hipermercados mostraram um crescimento no valor do salário médio nos quatros primeiros anos da série. Após este período, os valores começam a cair, sendo que apenas em 2000 esta tendência é invertida.

Analisando estes números, juntamente com os resultados obtidos pelo indicador de rotatividade, podemos concluir que houve a implantação de uma política de substituição de mão-de-obra baseada na substituição dos quadros atuais por novos funcionários com salários mais baixos do que os primeiros. Esta afirmação pode ser reforçada a partir do estudo do indicador de concentração salarial.

### 6.2.4 Análise do indicador concentração salarial

Em relação ao grau de **concentração salarial** estimado, percentual de trabalhadores que ganham acima de dois salários, o indicador calculado mostra uma forte redução no número de trabalhadores que ganham rendimentos acima de dois salários mínimos. O gráfico 14 a seguir sintetiza a evolução deste quadro.

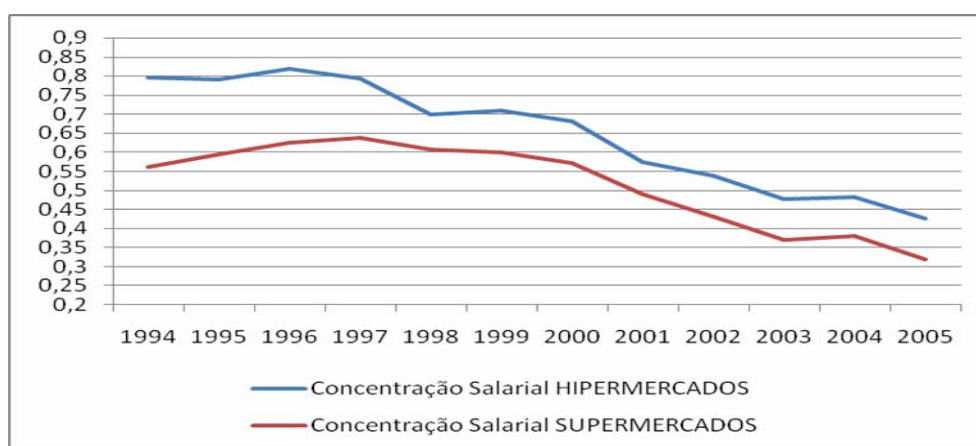


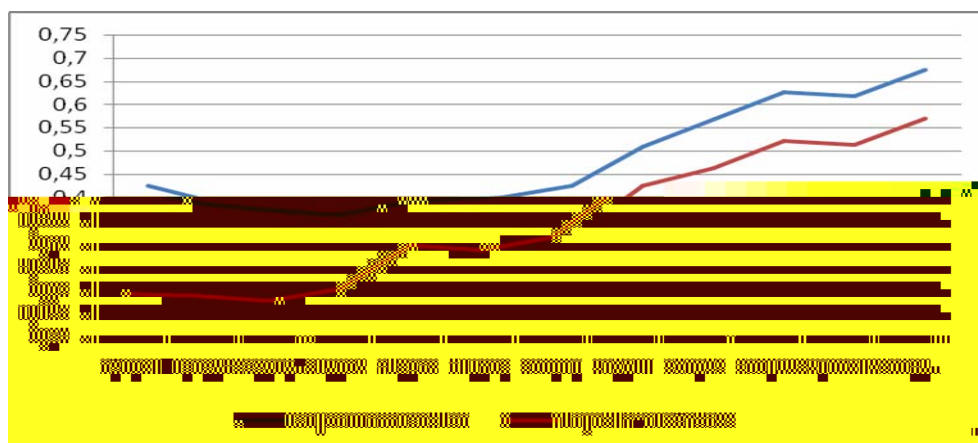
Gráfico 14 - Evolução do indicador concentração salarial

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da RAIS 1994 a 2005

Novamente, os dados referentes aos hipermercados apresentam-se melhores do que os dos supermercados. No ano de 1994, 80% dos trabalhadores dos hipermercados recebiam remunerações acima de dois salários mínimos, enquanto que somente 56% dos trabalhadores dos supermercados recebiam rendimentos dentro desta faixa salarial. Ao longo do tempo estes indicadores apresentaram degradação dos seus valores. Ao final da série, ou seja, no ano de 2005, os números são extremamente reduzidos em relação aos seus valores iniciais. Os hipermercados registraram apenas 42% de sua mão-de-obra remunerada na categoria acima de dois salários mínimos, enquanto que os supermercados registraram um percentual de trabalhadores remunerados acima de dois salários mínimos foi de 32%.

Uma vez que se está analisando o percentual de trabalhadores que ganham acima de dois salários mínimos, o cálculo do seu valor complementar nos indica o percentual de trabalhadores que ganham até dois salários mínimos.

O gráfico 15 a seguir nos mostra a evolução deste indicador.



**Gráfico 15 – Evolução do indicador concentração salarial para até dois salários mínimos**  
**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da RAIS 1994 a 2005**

Conforme visto no gráfico, o percentual de trabalhadores que recebem abaixo de dois salários mínimos cresceu. Nos supermercados o percentual de trabalhadores que recebiam abaixo de dois salários mínimos era de 42%, em 1994, valor este que salta para 67%, em 2005. Já a trajetória dos números dos hipermercados apresentou crescimento bem mais intenso. Em 1994, 19% dos trabalhadores recebiam até dois salários mínimos; sendo que este número sobe para expressivos 57%, em 2005.

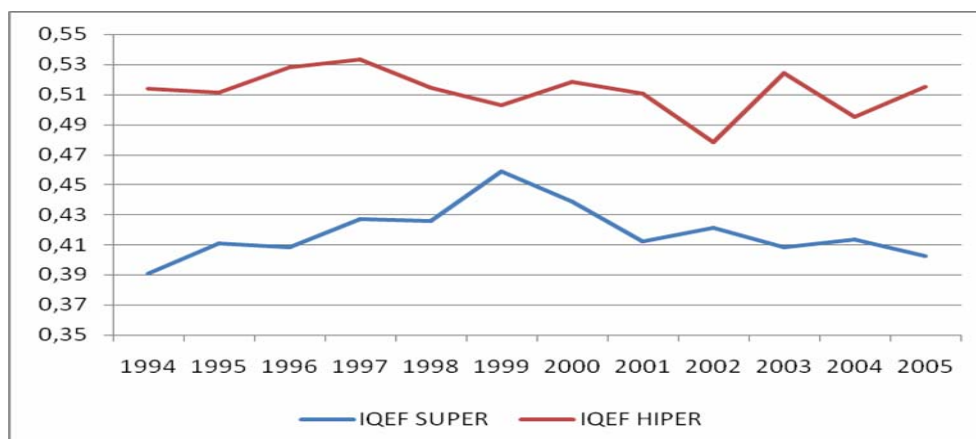
Estes números, em conjunto aos resultados obtidos pelos indicadores de rotatividade e salário, corroboram a suposição de que houve a implantação de políticas de substituição da mão-de-obra baseadas na redução de salários.

### **6.2.5 *Análise do IQEF e conclusões dos resultados dos indicadores***

Uma vez tendo definido os valores dos quatro indicadores procurou-se estimar o valor do Índice da Qualidade do Emprego Formal (IQEF). A partir da média aritmética obtida pelos quatro indicadores anteriormente citados têm-se a construção do IQEF para os respectivos setores estudados.

Inicialmente tem-se que em 1994, ano da primeira observação, os hipermercados apresentavam uma qualidade do emprego superior aos supermercados. Enquanto o IQEF apresentado pelos hipermercados no ano de 1994 foi de 0,51, o resultado do IQEF dos supermercados foi 0,39 no mesmo ano.

O gráfico 16 a seguir mostra a evolução completa do IQEF ao longo da série estudada.



**Gráfico 16 - Evolução do índice de qualidade do emprego formal**  
**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da RAIS 1994 a 2005**

Ao longo da série estudada, o indicador IQEF referente aos hipermercados não apresentou grandes variações nos seus valores. Seu valor máximo obtido foi de 53%, em 1996 e 1997, enquanto seu valor mínimo foi de 48%, registrado em 2002. Apesar das alterações de alguns indicadores que o compõe, o índice geral mostra que este indicador não apresentou uma grande oscilação em sua trajetória. Mesmo apresentando pequenas mudanças em sua tendência; o índice mantém aparentemente um comportamento estável.

Já o IQEF referente aos supermercados apresentou uma oscilação um pouco maior em relação ao apresentado pelos hipermercados. O IQEF supermercadista mostrou valor máximo de 46%, em 1999, e um valor mínimo de 39%, registrado em 1994. Apesar de apresentar uma amplitude maior do que o IQEF hipermercadista, estas variações não se mostram significativas. Porém, o comportamento da tendência mostra uma divisão bem acentuada durante a série. Entre 1994 e 1999, o índice apresenta tendência de crescimento de seus valores; tendência esta que se reverte após 1999. Contudo, fica clara uma mudança de tendência do índice, ao longo da série. A comparação entre os dois índices nos permite estabelecer algumas conclusões.

A primeira está na superioridade do IQEF hipermercadista em relação ao IQEF supermercadista ao longo de toda a série. Apesar de não apresentarem grandes mudanças de valores ou tendência, os valores obtidos para os hipermercados foram superiores aos valores apresentados pelos supermercados, em todas as observações. Isto pode indicar que os setores guardam uma grande diferença na sua qualidade empregatícia, resultado devido à superioridade qualitativa de todos os indicadores referentes aos hipermercados frente aos

números expressos pelos indicadores dos supermercados. Em resumo, os hipermercados apresentam, em média, melhores condições de trabalho do que os supermercados.

Em segundo lugar, o comportamento semelhante dos valores dos índices pode indicar que ambos os setores vem apresentando degradação das condições de trabalho. Isto pode estar relacionado à padronização das técnicas de gestão administrativa e dos processos de automação utilizados na gestão do processo operacional das empresas. Se, por um lado, estes fatores tendem a demandar uma mão-de-obra com uma maior escolaridade, por outro lado, impõem uma simplificação extrema das funções exercidas nas lojas, principalmente pelos operadores de caixas.

Este cenário acaba por elevar significativamente a intensidade do trabalho, em virtude da maior agilidade com a qual o trabalhador realiza suas tarefas. Contudo, à medida que a automação se torna extrema e eficiente, a máquina acaba por conduzir o ritmo do trabalho, levando a situações de intensificação do trabalho. Desta forma, a força de trabalho torna-se o elemento cada vez mais barato de ser emprego no processo operacional, resultado em diminuição progressiva dos salários em todos os parâmetros.

Com base nestes aspectos, a rotatividade apresenta duas facetas nesta dinâmica. Por um lado, a redução dos patamares salariais pode ter sido implementada através de políticas de substituição da mão-de-obra, o que pode justificar os altos números deste indicador. Por outro lado, a degradação do trabalho pode acarretar uma mudança no perfil do emprego neste tipo de atividade. O trabalho nestas empresas começa a perder o caráter de emprego visto como efetivo e passa a ser visto com um emprego de aspecto “temporário”, pois, o próprio indivíduo tem a consciência de que não permanecerá por muito tempo nesta atividade.

Isto justifica que o emprego, nestes setores, venha sendo realizado atualmente por um acentuado número de jovens recém-saídos do ensino médio, haja vista que em muitos casos estas empresas não requerem experiência anterior. Muitos destes buscam a primeira oportunidade profissional visando principalmente adquirir a experiência profissional. Esta afirmação é justificada a partir dos dados apresentados na tabela 15 a seguir.

**Tabela 15 – Composição dos trabalhadores do auto-serviço segundo faixa etária**

|                 | Hipermercados |        | Supermercados |        |
|-----------------|---------------|--------|---------------|--------|
| Faixa etária    | 1994          | 2005   | 1994          | 2005   |
| Até 17 anos     | 3,70          | 2,88   | 9,31          | 4,34   |
| 18 a 24 anos    | 41,34         | 37,27  | 36,59         | 37,92  |
| 25 a 29 anos    | 23,31         | 23,92  | 19,72         | 21,26  |
| 30 a 39 anos    | 21,56         | 24,33  | 21,45         | 22,80  |
| 40 a 49 anos    | 7,16          | 8,87   | 8,75          | 9,96   |
| 50 a 64 anos    | 2,69          | 2,61   | 3,64          | 3,51   |
| 65 anos ou mais | 0,17          | 0,11   | 0,25          | 0,21   |
| Ignorado        | 0,06          | 0,00   | 0,29          | 0,00   |
| Total           | 100,00        | 100,00 | 100,00        | 100,00 |

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da RAIS 1994-2005**

Como pode ser visto, a composição dos funcionários tem se concentrado em trabalhadores na faixa etária de 18 a 24 anos, que majoritariamente é formada por indivíduos que terminaram ou estão concluindo o segundo grau (ensino médio), ou que estão iniciando o ensino superior. Observa-se também que o percentual de trabalhadores na faixa etária entre 25 a 29 anos também é extremamente significativo. Somadas estas duas categorias, elas representavam 64,65% da mão-de-obra empregada nos hipermercados e 56,31% da mão-de-obra dos supermercados, em 1994. Em 2005, ambas as categorias registraram uma participação um pouco menor. Nos hipermercados elas representavam 61,19% da mão-de-obra, enquanto que nos supermercados elas significavam 59,18% da mão-de-obra total deste. Mesmo diante desta pequena redução percentual registrada entre os dois períodos, esta categoria continua a concentrar a maioria dos trabalhadores empregados nestas atividades.

Percebe-se então a manutenção da composição da mão-de-obra, majoritariamente formada por um grupo específico de trabalhadores. Desta forma, reforça-se a hipótese de que o trabalho, nestes setores, tem sido objeto de procura como forma de inserção no mercado de trabalho, na busca do primeiro emprego, por exemplo, ou uma forma de renda usada para custear os estudos intermediários ou superiores.

Apesar de o IQEF ter se mostrado estável ao longo da série, uma análise mais criteriosa deve ser feita acerca de seus resultados. Individualmente, os indicadores obtidos

têm um poder significativo de explicar ou expor o desempenho das variáveis analisadas, permitindo diagnosticar a situação destas, ao longo da série temporal de dados. Porém, esta análise perde em poder explicativo quando se calculou o índice. Isto porque dos quatros indicadores calculados, três deles apontaram piora, em relação à situação do trabalho. Contudo, tais resultados não puderam ser captados totalmente pelo índice final. Isto se deve à metodologia da média aritmética simples, usada no cálculo, que encobre estes fatores. Mesmo assim, o IQEF permite uma avaliação da situação do trabalho e do emprego onde for utilizado como instrumental metodológico.

Através dos números obtidos pelos indicadores parciais, podemos inferir a conclusão de que os supermercados e hipermercados têm apresentado degradação nas suas condições de trabalho, ao longo dos últimos anos, uma vez que a exigência de uma maior escolaridade por parte das empresas não foi compensada com a elevação da remuneração. Ao contrário, a análise sinalizou que possa ter havido o emprego de políticas de substituição da mão-de-obra, como forma de promover a qualificação dos quadros de funcionários, nas empresas, através da contratação de trabalhadores mais escolarizados. Porém, estas práticas são baseadas também na substituição dos funcionários atuais por outros a um salário cada vez menor; tendência esta que foi apontada pelos indicadores salário e concentração salarial.

Tal dinâmica permitiu o emprego da mão-de-obra como um elemento barato a ser utilizado na operação e realização de atividades que ainda não puderam ser automatizadas, em detrimento cada vez maior da condição de trabalho neste tipo de estabelecimento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo procurou avaliar as conseqüências do processo de reestruturação exercidas sobre a mão-de-obra empregada no segmento supermercadista brasileiro. A partir deste processo, buscou-se, de forma específica, analisar o processo de alteração do volume da mão-de-obra, de apresentar as modificações impostas ao processo de trabalho e discutir as conseqüências sobre a qualidade do trabalho.

O trabalho se propôs a um estudo de caráter mais técnico e analítico, apoiado em fatos e eventos contemporâneos decorrentes da constante automação pela qual supermercados e hipermercados vêm passando. Esta situação tornou o auto-serviço extremante rico em fenômenos técnicos, sociais e econômicos, que merecem atenção, por haverem poucos estudos voltados para a situação do trabalho neste tipo de atividade econômica. Procurou-se estabelecer uma relação entre os efeitos que as técnicas empregadas, de caráter administrativo e/ou tecnológicos, exercem sobre o trabalho e o emprego. Isto porque a diversidade da economia torna necessária a realização de estudos setoriais, devido à heterogeneidade dos resultados e das conseqüências sobre o emprego.

Inicialmente, partiu-se da concepção *a priori* de que os supermercados pertenciam a um único ramo, independentemente do tamanho do estabelecimento. O estudo diagnosticou que existem diversas formas de estabelecimentos, que se diferenciam, principalmente, pelo tamanho da área de vendas e pelo número de itens comercializados. Neste caso, IBGE e ABRAS apresentam classificações próprias, mas bastante próximas, onde as definições de supermercados e hipermercados são as duas principais formas de atuação do auto-serviço nacional. Porém, o segundo apresenta-se como uma versão expandida do primeiro, o que justifica que as principais empresas do auto-serviço operem sob as duas modalidades de estabelecimento. Atestou-se também a sua importância em termos econômicos, vindo a ser uma dos mais expressivos na economia brasileira, possuindo uma grande capacidade de gerar receita e empregos.

Como fundamentação teórica utilizou-se da concepção marxiana do capital comercial, por esta apresentar aspectos inerentes acerca do funcionamento deste. Dentro desta visão teórica, o capital comercial apresenta-se como um capital especial que é responsável unicamente pela distribuição das mercadorias na esfera da circulação, colaborando com o capital industrial na escoação da produção. Sendo esta sua função específica, e pela qual é remunerado. Esta remuneração é feita através da participação no

lucro total gerado pelo setor industrial, único segmento capaz de gerar valor. Sendo incapaz de criar valor novo, o comércio se apropria de parte destes lucros ao executar as funções exclusivas da circulação, que, apesar de não criar valor, são necessárias. Desta forma, o capital comercial, por um lado contribui para a redução do lucro médio da sociedade. Porém, tal fator de alarde pode ser contrabalançado pelo desenvolvimento de formas alternativas de circulação que promovem a diminuição do tempo de rotação das mercadorias, permitindo a realização do valor num período mais curto de tempo, graças ao aumento da velocidade de rotação de todo o capital social.

serviços de natureza comercial, que necessariamente não está vinculada ao varejo de auto-serviço, como por exemplo, as farmácias e serviços de papelaria.

Tal interação havia sido apontada por Marx como uma necessidade lógica, haja vista que ambos os setores, industrial e comercial, mantêm um vínculo necessário. Ao desenvolverem-se canais e mecanismos de aproximação entre produtores e comerciantes, atestas-se a importância do comerciante como prolongador das atividades produtivas, conforme sugerido por Marx.

A inserção de novas tecnologias permitiu a eliminação de tarefas burocráticas ou repetitivas que puderam ser automatizadas, tarefas estas que se constituíam em custos de circulação, que em nada acrescentam ao valor das mercadorias, sendo, portanto, sua abolição a forma de cortar gastos ao longo da cadeia de distribuição entre fornecedores e varejistas, levando assim a produtos mais baratos ao consumidor final.

A implantação de tecnologias de ponta limitou-se às grandes empresas, sendo estas as mais beneficiadas pelas vantagens advindas da automação dos processos. Tais resultados possibilitaram às empresas crescer em tamanho e número de estabelecimentos, levando o setor ao um ambiente de alta concentração de capitais. Esta situação lhes impõe outro tipo de vantagem estrutural, pois, segundo Marx, empresas que atuam em grande escala possuem custos de operação menores em relação a outras de menor porte. Tal vantagem acaba se refletindo novamente sobre o mercado, pois se aprofunda o processo de aquisições e fusões em prol das grandes redes. Este tipo de estratégia levou as três maiores empresas que operam no país a concentrar cerca de 34% do faturamento do setor. Tais benefícios tornaram os investimentos em tecnologia uma parte de destaque no orçamento das grandes empresas, em detrimento aos investimentos em recursos humanos.

Consolidado como forma de organização varejista de baixo custo operacional, o formato do supermercado moderno passou a ser uma representação do padrão americano de vida, que encontrou neste tipo de estabelecimento a organização ideal para a propagação do consumo em massa. Com sua disseminação, o auto-serviço tornou-se um padrão mundial de consumo de varejo presente em todas as partes do mundo.

Ao agrupar consumidores, funcionários e mercadorias no interior da área de vendas, o supermercado cria um ambiente sujeito a uma série de conflitos. Pena e Thébaud-Mouy falam em organização operacional dos supermercados seguindo moldes de racionalidade fordista e taylorista, no qual consumidores são colocados em situações pré-determinadas no momento em que realizam as compras. Tal organização, na concepção de

Braverman, salta aos olhos como um sistema de organização da produção de caráter fordista, controlado e definido por uma gerência. Tal situação impõe aos consumidores a realização de uma série de tarefas e funções, que, comparado ao modelo tradicional de varejo, são de responsabilidade dos funcionários. Ao assumi-las, mesmo sem percebê-las, os consumidores contribuem para a redução dos custos destas empresas, pois ajudam a eliminar a mão-de-obra desnecessária que atua no interior destas empresas. Quanto a estas atividades desempenhadas pelo consumidor, computou-se o número de 22 que são realizadas no momento da compra, e que se constitui em trabalho não pago realizado em favor do estabelecimento. A partir deste, o empresário pode promover o crescimento de suas atividades, mesmo que em detrimento do uso da mão-de-obra relativa empregada.

Mesmo diante da apropriação de um trabalho não-pago, os consumidores vêm o auto-serviço como uma oportunidade de maximizar sua satisfação na hora das compras. Tal satisfação desaparece quando os mesmos são obrigados a interagir com os funcionários ainda existentes nas lojas. Estes por sua vez, temem os clientes por sua postura arrogante e evitam ao máximo um embate com eles. Além disto, a automatização das diversas tarefas existentes nos supermercados impôs um ritmo de trabalho mais intenso a estes funcionários, gerando uma depreciação das condições de trabalho, refletidas na ocorrência de patologias associada ao “stress” e a lesões por esforços repetitivos.

Além da degradação das condições de trabalho, a automação das tarefas tem sido responsável pela eliminação de diversas funções existentes nos supermercados, tanto nas atividades administrativas e gerencias, “back office”, quanto nas atividades na área de vendas, ou “front office”, que interagem como os consumidores. Constatou-se que uma série de atividades repetitivas e burocráticas formam incorporadas pelas ferramentas de automação, implicando na eliminação destas funções, principalmente tarefas ligadas ao controle e gestão financeira de estoques. Grande parcela das funções remanescentes, concentradas principalmente nas estruturas “front office” ou áreas de vendas, passaram a ser conduzidas sob um grau crescente de intensificação do trabalho proporcionado pelas ferramentas de automação comercial, como esteiras rolantes e caixas semi-automáticos. Isto possibilitou que o faturamento por funcionário fosse ampliado significativamente, através da intensificação das funções proporcionadas pela automação, numa clara manifestação da extração de mais-valia sob a forma absoluta.

Apesar do crescimento absoluto no número de empregados nas empresas de auto-serviço, há uma clara redução da mão-de-obra em termos relativos. Esta constatação foi

feita a partir do uso dos números-índices referentes ao comportamento da mão-de-obra empregada em relação ao faturamento, área por funcionário e de funcionários e área de vendas por loja, onde todos os indicadores atestaram que o fator trabalho está sendo subutilizado em relação aos componentes fixos do capital total. Em termos teóricos, está havendo uma elevação da composição orgânica do capital das empresas em favor do elemento capital frente ao trabalho.

Atestou-se também a depreciação da qualidade do trabalho nestes setores. Através do uso do Índice de Qualidade do Emprego Formal (IQEF) analisou-se o comportamento de quatro indicadores referentes ao trabalho nos setores de supermercado e hipermercado. Os resultados apontam para a elevação do nível de escolaridade dos trabalhadores, sendo que os patamares no setor hipermercadista são melhores do que os apresentados pelos supermercados. O maior número de trabalhadores encontra-se compreendida na faixa de escolaridade ensino médio completo (antigo segundo grau). Alias, deve-se destacar que esta escolaridade é a preferida pelos recrutadores destas empresas, onde muitas vezes dispensa-se a exigência de experiência anterior.

Os indicadores de rotatividade encontraram-se na faixa de 30%, considerado um padrão elevado. Estes resultados, somados à queda do indicador salarial e do indicador de concentração salarial, corroboram a suposição de que houve a implantação de políticas de substituição da mão-de-obra baseadas na redução dos salários. De forma geral, deduz-se que a situação de trabalho foi degradada em virtude da intensificação do trabalho e depreciação dos salários, ambas advindas do processo de automação, proporcionadas pelo uso de políticas de rotatividade da mão-de-obra, que permitiram a substituição da mão-de-obra empregada por outra mais escolarizada e a salários menores. A redução dos salários esta ligada à redução do uso do trabalho como insumo na composição orgânica das empresas, justificando seu barateamento refletido em menores salários. Tais resultados levam-nos a concluir que está havendo uma degradação da condição do trabalho neste tipo de estabelecimento. Entretanto, constatou-se que os hipermercados apresentaram uma melhor condição de trabalho do que os supermercados, resultado apontado através da superioridade dos indicadores hipermercadistas frente aos dos supermercados.

Os resultados obtidos indicaram haver uma situação de degradação da qualidade do trabalho no auto-serviço de varejo nacional, situação apontada por alguns estudos de caso, devido, principalmente, pela intensificação do trabalho e baixa remuneração que o trabalho nestes estabelecimentos apresenta. Tais resultados permitem a generalização destas

conclusões em nível nacional. A partir dos resultados apresentados, o estudo procurou contribuir à compreensão dos fenômenos existentes no interior das empresas de auto-serviço de varejo, principalmente aqueles que exercem efeitos sobre a mão-de-obra e sua condição de trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAS. **SuperHiper – Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo. ano 20, número 05, Maio de 1994.

ABRAS. **SuperHiper – Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo. ano 21, número 236, Abril de 1995.

ABRAS. **SuperHiper – Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo. ano 22, número 248, Maio de 1996.

ABRAS. **SuperHiper – Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo. ano 23, número 260, Maio de 1997.

ABRAS. **SuperHiper – Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo. ano 24, número 272, Abril de 1998.

ABRAS. **SuperHiper – Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo. ano 25, número 285, Abril de 1999.

ABRAS. **SuperHiper – Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo. ano 26, número 297, Maio de 2000.

ABRAS. **SuperHiper – Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo. ano 27, número 315, Novembro de 2001.

ABRAS. **SuperHiper – Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo. ano 28, número 320, Maio de 2002.

ABRAS. **SuperHiper – Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo. ano 31, número 353, Maio de 2005.

ABRAS. **SuperHiper – Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo. ano 32, número 364, Maio de 2006.

ABRAS. **SuperHiper – Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo. ano 33, número 375, Maio de 2007.

ABRAS. **Panorama SuperHiper 2007**. São Paulo: ABRAS, 2006b.

ABRAS. **Supermercados: 40 anos de Brasil**. São Paulo: ABRAS, 1993.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortes, 1995.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2000.

ANTUNES, Ricardo (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.

BINOTTO, Paula Alexandre. Uma análise ergológica de situação de trabalho no Carrefour. In: DIEESE; CESIT; UNICAMP (Org.). **Mercado de trabalho e modernização do setor terciário brasileiro**: estudos DIEESE/CESIT. São Paulo: DIEESE; Campinas: CESIT/UNICAMP, 2005. CD-ROM.

BITTENCOURT, Maurício Vaz Lobo. **Notas de Aula Disciplina de Estatística Econômica e Introdução à Econometria**. DE/UFPR. Disponível em: [http://www.economia.ufpr.br/departamento/docente/material\\_mbitencourt/notas%20de%20aula.pdf](http://www.economia.ufpr.br/departamento/docente/material_mbitencourt/notas%20de%20aula.pdf). Acesso em 10/10/2007.

BORCHARDT, Julian. **O Capital**: Edição resumida. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

BRAVERMAN, Harry. **O trabalho e o capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3. ed. Rio do Janeiro: Guanabara, 1981.

CAMPOS, Luis Henrique Romani de, GARCIA, Maria de Fátima. O Supply Chain Managent é o reflexo de um novo padrão de organização industrial ou apenas um novo método de redução do ciclo do capital? **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 30, n. Especial, p. 722 – 742, Dez. 1999.

CAMPOS, Luis Henrique Romani de. **O Supply Chain Management e seus reflexos na concorrência**. 2000. Dissertação (Mestrado em Economia) – CME/UFPB, João Pessoa, 2000.

CAMPOS, Mabel Jaqueline Carmona de. **Processo de abertura econômica, competitividade e reestruturação produtiva da indústria têxtil brasileira: uma análise comparativa das regiões nordeste e sul (1985 – 1998)**. 2000. Dissertação (Mestrado em Economia) – CME/UFPB, João Pessoa, 2000.

CAMPOS, M. J. C. ; MOUTINHO, L. M. G. ; CAMPOS, L. H. R. . **Reestruturação Produtiva e Qualidade do Emprego Formal na Indústria Têxtil: um estudo comparativo das regiões Nordeste e Sul**. In: III Encontro Regional de Estudos do Trabalho, 2000, Recife, 2000.

CARVALHO, Alexey. **A utilização da tecnologia da informação em supermercados**: proposta de um modelo de maturidade. 2006. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Centro Estadual de Educação Paula Souza, São Paulo, 2006.

CORIAT, Benjamin. **Pensar Pelo Averso**: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: Revan, 1994.

COSTA, Márcia da Silva. **Despotismo de mercado**: medo do desemprego e relações de trabalho. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2006.

FLEURY, A.. Organização do trabalho na indústria: Recolocando a questão nos anos 80. In: M.T. Fleury e R.M. Fischer (org.). **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985.

FRIEDMAN, Thomas L. **O mundo é plano**: uma breve história do século XXI. Tradução de Cristina Serra e S. Duarte. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GIAMBIAGI, F. et al. **Economia brasileira contemporânea**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 30. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HIRATA, H.. **Receitas japonesas, realidade brasileira**. Novos Estudos Cebrap, núm. 2. São Paulo: Cebrap, 1983.

HIRATA, H. et al. Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: Elementos para uma discussão do caso brasileiro. In: **Gestão da qualidade, tecnologia e participação**. Brasília: Cadernos Codeplan, 1992.

HUMPHREY, J. **Adapting the Japanese Model to Brazil**. In: Seminário Internacional Autour du Modèle Japonais. Paris: 1990.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Classificação Nacional das Atividades Econômicas**. Rio de Janeiro, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Anual do Comércio - 2002**. v.14. Rio de Janeiro, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Anual do Comércio - 2003**. v.15. Rio de Janeiro, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Anual do Comércio - 2004**. v.16. Rio de Janeiro, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Anual do Comércio - 2005**. v.17. Rio de Janeiro, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Classificação Nacional das Atividades Econômicas. Versão 2.0**. Rio de Janeiro, 2007.

IPEDATA. **Base de dados macroeconômicos**. Disponível em: [www.ipeadata.gov.br](http://www.ipeadata.gov.br). Acesso em: 22/09/2007.

LEITE, Márcia. Reestruturação produtiva e mercado de trabalho: a experiência brasileira. **Revista Galega de Economia**. Santiago de Compostela, vol. 14, núm. 1-2, p. 1-26. 2005. Disponível em: [http://www.usc.es/econo/RGE/Vol14\\_1\\_2/Outros/art10b.pdf](http://www.usc.es/econo/RGE/Vol14_1_2/Outros/art10b.pdf). Acesso em: 25/06/2007.

MARX, Karl. **O Capital**: crítica da economia política. Livro 3, v. 4. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1987.

MARX, Karl. **O Capital**: crítica da economia política. Livro 1, v. 2. São Paulo: Nova Cultural, 1996. (Coleção Os Economistas)

MARX, Karl. **O Capital**: crítica da economia política. Livro 1, v. 1. 22. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Relação Anual de Informações Sociais**. CD ROM – 1995 a 2005.

OLIVEIRA, Rafael Lúcio Lopes de. **Os impactos da utilização do Supply Chain Management no processo de trabalho e no emprego no setor de supermercados (1990 – 2004)**. 2006. Dissertação (Mestrado em Economia) – CME/UFPB, João Pessoa, 2006.

OSTRONOFF, Leonardo. Uma abordagem ergológica do trabalho no Carrefour de Osasco. In: DIEESE; CESIT; UNICAMP (Org.). **Mercado de trabalho e modernização do setor terciário brasileiro**: estudos DIEESE/CESIT. São Paulo: DIEESE; Campinas: CESIT/UNICAMP, 2005. CD-ROM.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

PENA, Paulo G. N.. THÈBAUD-MONY, Annie. Transformações organizacionais e inovações técnicas em hipermercados na França e no Brasil: a emergência do hipercontrole nos espaços de trabalho e consumo. In: DIEESE, CESIT (org.). **Trabalho e abordagem pluridisciplinar**: estudos Brasil, França e Argentina. São Paulo, Campinas: DIEESE, CESIT/IE/Unicamp, 2005.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 14ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRATES, M. C. R.. **Radiografia do emprego formal no Brasil a partir da RAIS**. Texto para discussão FGV/IBRE/CEEG, nº 10; abril, 1997.

REIS, Serli Vieira. **A gestão da cadeia de suprimentos na indústria automobilística brasileira 1957 – 1998**. 2001. Dissertação (Mestrado em Economia) – CME/UFPB, João Pessoa, 2001.

RIBEIRO, Nelson Rosas; CAMPOS, Luís Henrique R. de. O supply chain management é um rompimento com a estrutura do capitalismo? In: TARGINO, Ivan (Org.). **Políticas Públicas, Trabalho e Empresa**: Recortes Analíticos. João Pessoa: Editora Universitária, 2000.

RIBEIRO, Nelson Rosas. **O capital em movimento – ciclos, rotação, reprodução**. 3. ed. experimental. João Pessoa: CME/UFPB, 2004.

RIBEIRO, Nelson Rosas. **Dinheiro, mais-valia e acumulação capitalista**. 3. ed. experimental. João Pessoa: CME/UFPB, 2006.

RUAS, R. **Notas acerca da implantação de programas de qualidade e produtividade em setores industriais brasileiros**, II Reunião da Red Franco-Latinoamericana sobre trabalho e tecnologias. Buenos Aires. 1992

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

SICSU, Abraham Benzaquen; KATZ, Frederico Jayme. **Desafios Tecnológicos e Impactos Socioeconômicos**. Em: O Futuro da Indústria Oportunidades e Desafios a Reflexão da Universidade, Brasília: MDIC/STI, p. 291-317, 2001.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. São Paulo, Atlas, 1996.

WOOD, Thomaz Jr., ZUFFO, Paulo Knörich. Supply Chain Management. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.38, p. 55-63, jul./set. 1998.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)