



# 7º Encontro Internacional de Política Social 14º Encontro Nacional de Política Social

Tema: Contrarreformas ou Revolução: respostas ao  
capitalismo em crise

Vitória (ES, Brasil), 3 a 6 de junho de 2019

---

Eixo: Mundo do Trabalho.

## PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO NOS SUPERMERCADOS DA REDE WALMART NO BRAZIL

Patrícia Rocha Lemos<sup>1</sup>

### Resumo

Ainda que o setor de comércio varejista seja amplamente conhecido pelos baixos salários, baixa qualificação, longas jornadas e altas taxas de rotatividade, um conjunto de mudanças como o crescente poder das transnacionais varejistas, as transformações tecnológicas e logísticas e alterações na regulação do trabalho têm alterado e aprofundado a degradação das condições de trabalho no segmento. A partir da pesquisa na rede Walmart, objetiva-se evidenciar como os processos em curso de terceirização, aumento da flexibilidade das jornadas, intensificação do trabalho e generalização de um modelo despótico de gestão têm aprofundado a precariedade já histórica e estrutural das condições de trabalho nesse setor.

**Palavras-chave:** condições de trabalho; precarização do trabalho; trabalho em supermercados, Walmart.

### Labour precarization at Brazilian Wal-Mart Stores

### Abstract

Although the retail trade sector is widely known for low wages, low skills, long working hours and high turnover rates, a number of changes, such as the growing power of retail transnationals, technological and logistical innovations, and amendments on labor regulation have changed and deepened the degradation of working conditions in this sector. Based on research at Wal-Mart Stores, we aim to demonstrate how the ongoing processes of outsourcing, increased flexibility of working hours, intensification of work and generalization of a despotic management model have reinforced the historical and structural precariousness of work conditions in this sector.

**Keywords:** working conditions; labour precarization; supermarket jobs, Wal-Mart.

### Introdução

As transformações do trabalho tem sido crescentemente objeto de estudos, com destaque para o setor de serviços. Entre eles, tanto no Brasil, como no mundo, predominou o interesse em segmentos específicos como o fast food e principalmente o trabalho em call center. Em contraste, apesar de o comércio varejista estar relacionado a mudanças econômicas, sociais, culturais e políticas significativas, ainda consiste em um conjunto de atividades pouco estudadas.

Como apontam Bozkurt e Grugulis (2011, p.04) o trabalho no varejo é “importante, diverso e problemático”. Ele é importante não apenas em termos quantitativos (7,6 milhões de ocupados no Brasil em 2017, 16,4% dos vínculos formais),

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Ciências Sociais na Universidade Estadual de Campinas. E-mail: <pat.csrp@gmail.com>.

mas também por representar um segmento de alternativa para trabalhadores sem outras oportunidades melhores. Apesar de ser amplamente conhecido por condições precárias de trabalho, a variedade do setor se expressa nos diferentes tipos de negócios, nas mudanças que afetam o consumo e nos diferentes tipos de ocupação e qualificação exigidas. Por fim, esse segmento é problemático porque reúne várias características do que há de pior no mercado de trabalho: baixo status, baixos salários, baixa qualificação, longas jornadas de trabalho e altas taxas de rotatividade.

Frente ao crescente poder das transnacionais varejistas, às transformações tecnológicas e logísticas e às alterações na regulação do trabalho, o objetivo desse artigo é evidenciar os mecanismos e práticas que têm contribuído para alterar e aprofundar a precarização de determinadas condições de trabalho no segmento de trabalho em supermercados.

As análises aqui apresentadas são parte dos resultados de minha pesquisa de doutorado e fundamentam-se na pesquisa de campo em três lojas do Walmart, entrevistas com trabalhadores e dirigentes sindicais, análise de processos do TST, documentos sindicais e da empresa, dados da RAIS e das Infrações Trabalhistas do MTE. O objetivo foi analisar as condições de trabalho dos trabalhadores das lojas de supermercados.

O artigo divide-se em duas partes. Primeiro, apresentaremos os principais aspectos da internacionalização e do crescente poder das transnacionais varejistas nas redes globais de produção que impactam o trabalho. Segundo, discutiremos os aspectos das condições de trabalho no setor em que identificamos um processo de aprofundamento da precarização: a terceirização, o aumento da flexibilidade das jornadas, a intensificação do trabalho e a generalização de um modelo despótico de gestão.

### **Internacionalização e fortalecimento das Transnacionais Varejistas**

Dentre as inúmeras transformações pelas quais passou o capitalismo a partir da década de 1970, destacamos nesse artigo a articulação e integração das chamadas cadeias globais de valor ou redes globais de produção, viabilizadas pelas inovações nas tecnologias de informação e comunicação e a chamada revolução logística. Nesse processo, um segundo fenômeno que tem sido negligenciado por parte importante da bibliografia acerca da globalização, é o crescente poder das grandes corporações

transnacionais do varejo que acompanhou o processo de concentração e centralização do setor.

A reestruturação do varejo, ou o que alguns autores vão chamar de “revolução no varejo”, é compreendida como o conjunto de mudanças que se desenvolvem a partir dos anos 1980. Essas mudanças permitiram o aumento do poder dos grandes varejistas por meio de uma combinação de fatores que moldou de forma significativa as estratégias de negócios no setor. O primeiro elemento que caracteriza esse processo de reestruturação diz respeito ao controle da tecnologia que permite aos grandes varejistas a coleta de dados nos pontos de venda. Isso foi possibilitado pelo protagonismo dessas redes no investimento, desenvolvimento e aplicação das novas tecnologias de informação e comunicação. Outra inovação importante adveio com a chamada “containerização”, a partir dos anos 1970.

Esse conjunto de inovações possibilitou além do controle das informações – que são coletadas, geradas e pertencem a esses grandes varejistas – a redução de custos ocasionada, principalmente, pelo processo de externalização destes para a cadeia de fornecimento. Esse fato, somado ao grande poder de compra, impactou diretamente a relação do varejista com a sua rede de fornecedores, de modo que aqueles passaram a ditar os termos dos contratos em relação a preços, volume, prazos de entrega, embalagem, qualidade etc. Ou seja, esses grandes varejistas, pelo seu poder de compra quase monopsonista e pelo controle e gestão de informações de toda a cadeia de suprimentos, conseguem impor uma série de condições a seus fornecedores e externalizar parte significativa de seus custos, especialmente do trabalho (ABERNATHY et al., 1999; BONACICH; WILSON, 2008; GEREFFI; CHRISTIAN, 2009; LICHTENSTEIN, 2009).

O Walmart é conhecido e apontado pela bibliografia como uma das principais expressões desse processo. A empresa norte americana foi criada em 1962, iniciou seu processo de internacionalização em 1991, e possui atualmente operações em 28 países e cerca de 11.700 lojas. No ano fiscal de 2017, a receita da empresa chegou a US\$ 486 bilhões, com lucro operacional de US \$ 22,8 bilhões. Isso manteve a empresa como a maior do mundo no ranking da Fortune. A companhia emprega 2,3 milhões de trabalhadores, sendo a maior empregadora privada nos EUA, México e Canadá. Sua expansão e gigantismo têm sido interpretados como expressão também de um novo modelo de negócios e símbolo das novas relações de poder do capitalismo contemporâneo

por autores como Basso (2014), Fishman (2011), Lichtenstein (2006, 2009) e Moreton (2009).

No Brasil, o Walmart iniciou suas operações em 1995 e teve uma forte expansão a partir do ano 2000, quando tornou-se a 3ª maior rede supermercadista no país. Atualmente conta no Brasil com cerca de 60 mil funcionários e 471 lojas.

A onda de internacionalização do varejo nos anos 1990 teve, de acordo com Durand e Wrigley (2009, p. 1534), duas dimensões fortemente inter-relacionadas: a globalização e regionalização das cadeias de fornecimento; e a internacionalização das lojas dessas grandes cadeias. Essa internacionalização se concretizou por meio da intensificação dos Investimento Externo Direto (IED) das transnacionais varejistas nos anos 1990 para os chamados “mercados emergentes”. Esse processo foi facilitado pelo acesso a capital de baixo custo e principalmente pela completa ou parcial liberalização vivida no período por esses países. Isso alterou o cenário corporativo e físico especialmente da América Latina, Leste Asiático, Europa Central e Europa Oriental (COE; WRIGLEY, 2007; WRIGLEY; COE; CURRAH, 2005).

Esse processo foi acompanhado também pela importação de certas práticas e inovações organizacionais, como novos formatos, reorganização dos sistemas de aquisição, distribuição e logística, melhora nos padrões de qualidade etc. As economias que passaram a hospedar essas transnacionais vivenciaram uma “modernização” do setor varejista, reforçada pelo simultâneo movimento de “supermercadorização” e de concentração em poucas e poderosas empresas transnacionais.

Essas mudanças, protagonizadas por grandes varejistas como o Walmart, têm impactado o trabalho a partir de três principais tendências: 1) a supermercadorização já mencionada, com a substituição de pequenos comércios familiares por grandes empresas, o que significou a ampliação das relações de trabalho tipicamente capitalistas e maior produtividade; 2) a centralização da gestão e do controle no topo das empresas; e 3) a estratégia de desconto que combina maior eficiência com baixos salários (TILLY, 2007, p.09). Soma-se a isso a implementação de novas tecnologias, especialmente de gestão das cadeias de fornecimento, que afetam também a organização e o ritmo do trabalho por meio de mecanismos que facilitam o controle e a vigilância sobre os trabalhadores.

## **Precarização do trabalho em supermercados**

A partir da análise das condições de trabalho nos supermercados da rede Walmart pudemos observar o aprofundamento da precarização a partir dos seguintes mecanismos: a terceirização, o aumento da flexibilidade das jornadas, a intensificação do trabalho e a generalização de um modelo despóticos de gestão.

No setor estudado, um mecanismo importante que têm se disseminado nas grandes redes é o processo de terceirização através, principalmente, dos chamados promotores de venda. Mesmo em empresas altamente centralizadas como o Walmart, que não terceiriza a segurança e a limpeza, o processo de terceirização tem sido mecanismo fundamental de externalização dos custos do trabalho da rede varejista para os fornecedores através das atividades dos promotores de vendas, ocupação que, no período de 2006 a 2017, cresceu de 119.538 empregados para 199.261, um aumento de 40%.

Esses promotores hoje assumem um conjunto de funções que antes eram desenvolvidas por vendedores e por reposidores diretamente contratados pelo varejista. Como apontado em diversas entrevistas, esses promotores trabalham regularmente nas lojas e supermercados do Walmart e são responsáveis pela reposição de mercadorias, organização e até mesmo verificação da validade e realização de promoções, sob a supervisão dos gerentes de departamento do Walmart. Na definição de suas atribuições consta também o atendimento ao cliente, a pesquisa de preços e a preparação de mercadorias (como abrir embalagem de transporte, contar e pesar mercadorias, etc), além da responsabilidade de conhecer as características dos produtos, preparar e realizar degustações e oferta de brindes.

A consequência dessa terceirização é um rebaixamento dos direitos desses trabalhadores, especialmente porque é conhecida a prática de grandes marcas que contratam empresas intermediadoras de mão de obra que fornecem o serviço desses promotores para os grandes varejistas. Nesses casos, além de muitos terem que trabalhar em diferentes lojas e nas mais variadas escalas de horário, possuem condições de trabalho e remuneração inferior aos estabelecidos por acordo coletivo com os comerciários das grandes redes varejistas.

Além disso, mesmo nos casos em que eles abastecem periodicamente as mesmas lojas, a diferença de vínculo dificulta a construção de laços e identidade com outros trabalhadores e favorece uma maior fragmentação. Essa situação fica evidente

quanto esse segmento não se entende como comerciário, reivindica uma outra profissão e organiza-se em sindicato diferenciado, como é o caso, por exemplo, do Sindicato de Promotores, Repositores e Demonstradores de Merchandising do Estado de São Paulo.

Para Lichtenstein (2013, p.15) essa relação triangular entre grande varejista, empresa fornecedora de mão-de-obra e o trabalhador produz novos significados que ajudam a obscurecer as relações de trabalho:

A agência de emprego se torna o empregador, o real empregador se torna o cliente e o trabalho se transforma em serviço. Nessa nova configuração, o trabalhador passa a ser, então, o consumidor do serviço oferecido pela empresa de trabalho temporário (LICHTENSTEIN, 2013, p.15).

Outra implicação da terceirização é o enxugamento do quadro, o rebaixamento das condições e uma certa desqualificação de outros trabalhadores de supermercados, como é o caso dos vendedores. Especialmente os vendedores de eletroeletrônicos, que têm seus rendimentos compostos pela comissão de vendas. Na medida em que algumas marcas, como as de celulares, enviam promotores que informam sobre o produto e finalizam a venda, esses vendedores acabam sendo supérfluos, podendo ser deslocados pra outras atividades que não vão acrescentar valores à sua remuneração.

Em relação à jornada de trabalho, podemos observar no trabalho em supermercados uma pressão tanto pela ampliação de sua extensão, quanto pela flexibilização de sua distribuição e também por sua intensificação.

A extensão da jornada de trabalho pra os trabalhadores de supermercados está estipulada por negociação coletiva em 44 horas de trabalho semanais para a maioria dos empregados do segmento. No entanto, a jornada efetivamente realizada e a sua distribuição nem sempre respeitam as barreiras legais.

Violações a esse respeito constituem tema da maioria das infrações trabalhistas consultadas no sistema do Ministério do Trabalho e Emprego. Das 945 infrações registradas contra o Walmart, o tema mais recorrente, motivo de 185 infrações, são as violações de descanso. Além disso há 60 infrações por jornada de trabalho e 25 por quadro de horário. Com isso, chega-se a aproximadamente 30% das infrações cometidas pela empresa relacionadas à jornada de trabalho.

Um dos motivos por que isso ocorre advém da pressão pela ampliação das horas diária de abertura do comércio, com alguns supermercados permanecendo abertos por 24 horas por dia, além do trabalho já permitido em domingos e feriados. Ao mesmo tempo, as próprias barreiras legais tem sofrido processo de flexibilização, como por

exemplo, através do trabalho intermitente regulado na reforma trabalhista de 2017. o funcionamento das atividades em regimes excepcionais não só encontra respaldo no modo de vida cada vez mais consumista das nossas sociedades, como também se adequa a realidade do conjunto de trabalhadores que, pelo intenso ritmo e pela ampla extensão da jornada, possuem apenas o fim de semana para realizar suas compras (DEDECCA, 2004, p. 06).

Nesse cenário, são práticas comuns nos supermercados as horas extras não pagas e a alta flexibilidade dos turnos combinadas com um enxugamento constante do quadro de funcionários. Uma das lojas pesquisadas teve em quatro anos seu quadro de funcionários reduzido de 400 para 200 funcionários e a meta atual é chegar em 100. Aqui se retroalimentam dois processos: o ajuste constante dos horários de acordo com as necessidades do mercado com a busca incessante pela redução dos custos do trabalho.

Outro movimento fundamental de degradação das condições de trabalho resulta da pressão por sua intensificação e eliminação dos tempos de porosidade na jornada desses trabalhadores. Isso ocorre pelo desrespeito aos horários de intervalo intrajornada e pela articulação entre funções que preveem a polivalência articulada com as metas.

No caso dos desrespeitos aos intervalos, eles já foram objetos de debate por parte da bibliografia sobre o trabalho das operadora de caixa, onde o problema é mais grave. Inúmeros relatos e processos trabalhistas ilustram essa prática resultando em infecção urinária e mesmo em situações humilhantes em que trabalhadoras urinaram no posto de trabalho em frente a clientes e colegas.

O desvio de função disfarçado na ideologia da polivalência também afeta as mais diversas ocupações. Por trata-se de um setor com atividades que exigem baixa qualificação, amplia-se a possibilidade de aproveitamento de um mesmo trabalhador em diferentes setores e tarefas. Além disso, o sistema de gerenciamento da cadeia de fornecimento permite também um sistema de metas diário detalhado que aumenta o controle sobre o trabalhador, amplia a pressão sobre ele e exige dele maior responsabilidade pelo desempenho das vendas. Isso leva esses trabalhadores, em muitos casos, a submeterem-se a horas extras não pagas apenas para permanecer no emprego, ou seja, sem que sejam reconhecidos e/ou remunerados de acordo com as funções e atividades que desempenham.

Por fim, os mecanismos acima descritos são combinados e reforçados por um determinado modelo de gestão que, no caso do Walmart, é altamente despótico e que combina sua “cultura corporativa” com determinadas políticas de gestão e práticas “motivacionais”.

Inúmeros estudiosos, bem como os próprios dirigentes do Walmart, ressaltam que a empresa apresenta uma forte “cultura” organizacional, predominantemente calcada no modelo criado pelo seu fundador, Sam Walton. Seus valores e prioridades têm sido transmitidos globalmente através das políticas das lojas, dos encontros anuais, da difusão de pôsteres motivacionais com “rostos felizes” e de uma determinada visão de comprometimento com a equipe (DUNNETT; ARNOLD, 2006, p. 81–2). A partir desses mecanismos, a administração da empresa tem construído e institucionalizado um imaginário social baseado na manipulação da linguagem e de códigos organizacionais (LICHTENSTEIN, 2009, p. 66).

Dentre as políticas implementadas no Brasil destacam-se a prática das reuniões diárias motivacionais e a chamada Política de Orientação para Melhoria (POM). Criada em 2006 no Brasil, essa norma acabou por entrar em conflito com a legislação do país e tem sido largamente questionada. Inicialmente a POM definia que toda e qualquer demissão deveria estar baseada na completa aplicação do processo de Orientação para Melhoria, o que no discurso da empresa constituiria norma benéfica para o empregado. Tal programa estabelecia três fases: discussão verbal sobre os problemas de desempenho ou conduta; concessão de uma segunda oportunidade para o associado avaliar seu desempenho; concessão de uma terceira oportunidade ao empregado antes da decisão sobre a dispensa ou sobre a possível aplicação das sanções legais.

Contudo, a partir dos relatos de dirigentes sindicais e trabalhadores, cada uma dessas fases já representava um processo punitivo e, no conjunto, acabaram por ser utilizadas arbitrariamente como mecanismos de assédio moral e de discriminação. Mesmo quando a aplicação da política não chega à demissão, a sua existência enquanto ameaça representa um agressivo mecanismo de pressão e de assédio moral. Isso porque, desde a primeira aplicação, além da exposição e do constrangimento perante os colegas de trabalho, o programa punia o trabalhador excluindo-o de determinados benefícios, da participação nos processos seletivos internos de promoção e das atividades da empresa, tais como as reuniões anuais.

Sob o véu de avaliação de desempenho e de aprimoramento do funcionário, a aplicação do POM, além de estratégia para o assédio moral institucionalizado, funcionou também para o Walmart buscar respaldo para a demissão por justa causa, já que esta é menos custosa do que a demissão imotivada. Além disso, ao ser considerada facultativa, sua aplicação fere o princípio da isonomia, permitindo que um regulamento de empresa seja aplicado apenas em relação a alguns dos funcionários. Fortemente contestada na justiça, essa política também foi oficialmente abolida, ainda que as práticas que dela derivaram ainda sejam observadas.

Outro pilar fundamental da ideologia da empresa consiste nas reuniões motivacionais onde os trabalhadores deveriam, entre outras coisas, entoar o grito de guerra, denominado *Cheers*. Trata-se de uma música que se assemelha aos gritos de torcida norte-americanos e deveria ser cantado e dançado nas reuniões diárias onde também é discutido publicamente o desempenho individual, de equipes e da loja. Tal prática acabou por ser considerada vexatória e foi abolida por determinação da justiça, ainda que o fim da obrigatoriedade da cantoria não tenha eliminado a prática das reuniões.

Dentre os 89 processos trabalhistas do Tribunal Superior do Trabalho envolvendo diretamente o Walmart (consultados no site do TST em abril de 2016), 23 são compostos por mais de um motivo de reclamação trabalhista. O motivo mais presente é aquele que envolve denúncias de danos morais, somando 68 processos. Entre eles destacam-se 25 processos por danos morais relacionados à participação obrigatória de trabalhadores em cânticos e danças da “técnica motivacional” da empresa, denominada *Cheers*. O segundo maior tema em conflito é o assédio moral por revista íntima ou em pertences e bolsas, que chegou ao TST em 17 processos<sup>2</sup>.

Essas práticas acabam sendo desenvolvimentos de dois pilares principais da política da empresa. A primeira é a propaganda lógica do Walmart do “beat yesterday” (“supere o ontem”), que há algum tempo já se transformou numa mentalidade computadorizada e institucionalizada, como chama à atenção Lichtenstein (2009, p. 92-93). Todas as lojas, como seus setores e subsetores internos têm como meta crescer em

---

<sup>2</sup> Cabe ressaltar que os processos aqui analisados não correspondem ao conjunto total de ações julgadas, mas apenas aquelas que chegaram à instância máxima devido a divergências e não resolução nas instâncias regionais.

vendas e diminuir as perdas sempre pelo menos em 1% em relação ao ano anterior. A segunda é a noção de “servant leadership” (liderança servil).

A noção de “liderança servil” como apresentado no livro dos associados criado por Sam em 1991, prega uma visão do líder como alguém que “serve aos membros escutando suas ideias, apoiando seus esforços e encorajando seu progresso” (DUNNETT; ARNOLD, 2006). O termo ‘líder servil’ foi criado na década de 1970 por Robert Greenleaf e enfatiza uma abordagem abrangente do trabalho, um senso de comunidade, trabalho em equipe e o compartilhamento do poder na tomada de decisões. Tal conceito foi popularizado por alguns autores de livros sobre negócios, muitos de orientação explicitamente evangélica. Suas premissas têm servido como uma ideologia bastante funcional: “Em uma economia crescentemente devotada às vendas, aos serviços e à comoditização de si mesmo, a ideia de líder servil racionaliza a auto-exploração e empresta um ar sacerdotal à hierarquia corporativa” (LICHTENSTEIN, 2009, p. 76, tradução nossa)

Entretanto, apesar do forte discurso focado na liderança, em uma liderança disposta em primeiro lugar a servir os demais – seja ela seus associados ou os clientes, como pudemos observar nos testemunhos dos trabalhadores -, sua denominação enquanto líderes ou gerentes, não significa o seu empoderamento ou maior autonomia e participação real nas decisões da empresa. Ao contrário, como sugerido por Head (2014, p. 26), também novas tecnologias têm favorecido o esvaziamento e automatização dos gerentes de média e baixa hierarquia, diminuindo a diferença entre eles e aqueles sob sua “gestão”. Nesse sentido, nossa pesquisa converge com a realidade já retratada por Grugulis, Bozkurt e Clegg (2011), a respeito do papel das lideranças nos supermercados do Reino Unido: apesar da ideologia corporativa que estimula a imagem dos gerentes enquanto visionários e empreendedores, a realidade é que eles possuem pouca influência real sobre as políticas e procedimentos da empresa.

Seu trabalho é geralmente bastante prescrito, já que pedidos, gamas de produtos, níveis de estoque, layout de lojas, preços, ofertas especiais e políticas de pessoal são geralmente definidos pelas respectivas divisões da sede administrativa. Além disso, o trabalho desses gerentes é geralmente monitorado de perto através da inspeção dos resultados de venda, lucros e desempenho do serviço ao cliente. A liderança, portanto, aparece ali como um eufemismo para a demanda de que os gerentes mobilizem seus recursos físicos, emocionais e sociais para compensar as discrepâncias entre metas e recursos e serem, com isso,

perseguidores dos objetivos dos empregadores na relação entre ‘esforço e salário’ (GRUGULIS; BOZKURT; CLEGG, 2011, p. 1-2, tradução livre).

### **Considerações finais**

O conceito de precarização é sempre em alguma medida arbitrário. No caso brasileiro, não se pode deixar de considerar a precariedade histórica e estrutural que advém das particularidades do nosso desenvolvimento capitalista fundado na ampla expansão do exército industrial de reserva. Como chama a atenção Rui Braga, o trabalho precário tem sido a regra no Brasil, de modo que uma fração importante dos trabalhadores permanecem espremidos “entre a ameaça de exclusão social e o incremento da exploração econômica” (BRAGA, 2012, p. 16).

Mas para além disso, é possível observar que as transformações das última décadas têm mobilizado velhos e novos mecanismos de precarização que intensificam esse movimento. Tal processo resulta de uma combinação de fatores em pelo menos quatro diferentes dimensões: 1) aumento do grau de incerteza a respeito da continuidade no trabalho; 2) diminuição do controle sobre o trabalho (sobre as condições, salário e ritmo de trabalho); 3) encolhimento da proteção do trabalho (pela legislação ou organização coletiva, seja a proteção contra discriminação, demissão arbitrária, práticas de trabalho inaceitáveis ou em relação ao acesso a benefícios de seguridade social); 4) rebaixamento dos salários na medida em que aumenta a pobreza e a insegurança social (RODGERS, 1989, p. 03).

Buscamos evidenciar nesse artigo de que maneira essas dimensões têm sido impactadas no caso dos trabalhadores em supermercados através da terceirização, do aumento da flexibilidade das jornadas, da intensificação do trabalho e da generalização de um modelo despótico de gestão. Entende-se que a análise das condições de saúde e segurança do trabalho ajudam a reforçar esse processo de deterioração das condições de trabalho, ainda que não tenham sido objeto de análise nesse artigo.

Por um lado, no Brasil, a existência de uma legislação trabalhista somada à existência de sindicatos, negociação coletiva e instituições como a Justiça do Trabalho representam alguns constrangimentos e limites à precarização do trabalho e garantem, ao menos aos trabalhadores formais com registro em carteira, o acesso aos direitos de seguridade. Além disso, a Justiça do Trabalho tem tido papel relevante ao pressionar para a extinção de certas práticas, ainda que os valores das multas aplicadas sejam baixas em

comparação com a magnitude das finanças da empresa. Contudo, cabe ressaltar que essa avaliação se aplica ao momento anterior à entrada em vigor da reforma trabalhista do governo Temer, cujos impactos começam a ser percebidos mas ainda não o suficiente para um balanço detalhado.

Por outro lado, o caráter altamente frágil e flexível da regulação do trabalho, do mercado de trabalho e das organizações sindicais do setor, aprofundado pelos ataques advindos da última reforma trabalhista, facilitam a burla e a manutenção das práticas e políticas mencionadas. Nesse sentido, é possível afirmar que é crescente a liberdade dos empregadores de definir a forma de organização do trabalho e com isso definir determinadas condições que impactam na precarização e na intensificação do trabalho. Para isso se utilizam da articulação entre a utilização das novas tecnologias, que intensificam o controle e a vigilância sobre o trabalho, e mecanismos de gestão altamente despóticos disfarçados sob a “ideologia corporativa” da liderança servil.

Esses processos de precarização se consolidam exatamente no momento em que os varejistas possuem cada vez maior poder. Isso aponta uma tensão bastante significativa. Por um lado, o trabalho numa grande rede oferece condições melhores que pequenas lojas e vínculos informais, como registro em carteira, respeito ao salário mínimo e pagamento do salário em dia. Por outro lado, as estratégias de terceirização e de redução de custos das grandes varejistas ajuda a pressionar redes menores a eliminar benefícios e rebaixar ainda mais as condições de trabalho na busca de competitividade no mercado.

Diante disso, a fragilidade das organizações sindicais nesse setor, bem como a ausência de perspectivas melhores para esses trabalhadores no mercado de trabalho constituem desafios importantes para a resistência dos trabalhadores, agravados pelo momento de crise e pelo impacto da recente reforma trabalhista. No entanto, outras possibilidades se abrem na medida em que a articulação em cadeia e a centralização em grandes transnacionais possibilita a organização de ações coletivas também em nível internacional, em articulação com outras categorias. Os caminhos a serem trilhados, contudo, vão depender também do poder e das estratégias dos sindicatos para colocar no centro da sua agenda a questão das condições e organização do trabalho.

## Referências

ABERNATHY, F. H. *et al.* **A stitch in time**: Lean retailing and the transformation of manufacturing - lessons from the apparel and textile industries. New York: Oxford

university Press, 1999.

BASSO, P. A jornada de trabalho no início do século. *In: Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil III*. São Paulo: Boitempo, 2014. p. 73–83.

BONACICH, E.; WILSON, J. B. **Getting the Goods**: ports, labour and the Logistics Revolution. New York: Cornell University Press, 2008.

BOZKURT, Ö.; GRUGULIS, I. Why retail work demands a closer look. *In: Retail work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011. p. 1–21.

BRAGA, R. G. **A política do precariado**: do populismo à hegemonia lulista. São Paulo: Editora Boitempo, 2012.

COE, N. M.; WRIGLEY, N. Host economy impacts of transnational retail: the research agenda. *Journal of Economic Geography*, v. 7, p. 341–371, 2007.

DEDECCA, C. S. **Tempo, Trabalho e Gênero**. Rio de Janeiro: [s.n.]. Disponível em: <[http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/nota\\_tecnica\\_tempo\\_trabalho\\_e\\_genero.pdf](http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/nota_tecnica_tempo_trabalho_e_genero.pdf)>. Acesso em: 21 mar. 2019.

DUNNETT, J.; ARNOLD, S. J. Falling Prices, Happy Faces: Organizational Culture at Wal-Mart. *In: Wal-mart World*. New York: Routledge, 2006. p. 79–90.

DURAND, C.; WRIGLEY, N. Institutional and economic determinants of transnational retailer expansion and performance: a comparative analysis of Wal-Mart and Carrefour. *Environment and Planning*, v. 41, n. 1, p. 1543–1555, 2009.

FISHMAN, C. **Nos bastidores do Walmart**. São Paulo: Saraiva, 2011.

GEREFFI, G.; CHRISTIAN, M. The Impacts of Wal-Mart: The Rise and Consequences of the World's Dominant Retailer. *Annual Review of Sociology*, v. 35, n. 1, p. 573–591, 2009.

GRUGULIS, I.; BOZKURT, Ö.; CLEGG, J. “No place to hide”? The realities of leadership in UK supermarkets. *Retail work*. Palgrave: Houndsmill, n. 91, 2011.

LICHTENSTEIN, N. **Wal-Mart: the face of twenty-first-century capitalism**. New York: The New Press, 2006.

\_\_\_\_\_. **The Retail Revolution**: How Wal-Mart Created a Brave New World of Business. New York: Metropolitan Books, 2009.

\_\_\_\_\_. Two Cheers for Vertical Integration : Corporate Governance in a World of Global Supply Chains. *In: LAMOREAUX, N. R.; NOVAK, W. J. (Eds.). . Corporations and American Democracy*. Cambridge: Harvard University Press, 2017. p. 425–466.

MORETON, B. **To serve god and Wal-Mart: the making of Christina Free Enterprise**. Cambridge: Harvard University Press, 2009.

RODGERS, G. Precarious work in Western Europe: the state of the debate. *In*: RODGERS, G.; RODGERS, J. (Eds.). . **Precarious jobs in labour market regulation**. Geneva: International Institute for Labour Studies, 1989. p. 301.

TILLY, C. Global restructuring in retail: What impact on labor? **For submission to International Labor Brief, Korea Labor Institute.**, 2007.

WRIGLEY, N.; COE, N. M.; CURRAH, A. Globalizing retail: conceptualizing the distribution-based transnational corporation (TNC). **Progress in Human Geography**, v. 29, n. 4, p. 437–457, 2005.