



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**

**PATRÍCIA ROCHA LEMOS**

**“CUSTO BAIXO TODO DIA”: REDES GLOBAIS DE PRODUÇÃO E REGIME DE  
TRABALHO NO WALMART BRASIL**

**CAMPINAS  
2019**

PATRÍCIA ROCHA LEMOS

**“CUSTO BAIXO TODO DIA”: REDES GLOBAIS DE PRODUÇÃO E REGIME  
DE TRABALHO NO WALMART BRASIL**

Tese apresentada ao Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas como parte dos requisitos exigidos para obtenção do título de Doutora em Ciências Sociais.

Orientador: Prof. Dr. José Dari Krein

ESTE TRABALHO CORRESPONDE  
À VERSÃO FINAL DA TESE  
DEFENDIDA POR PATRÍCIA  
ROCHA LEMOS E ORIENTADA  
PELO PROFESSOR DOUTOR JOSÉ  
DARI KREIN

CAMPINAS  
2019

Ficha catalográfica  
Universidade Estadual de Campinas  
Biblioteca do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas  
Cecília Maria Jorge Nicolau - CRB 8/3387

L544c Lemos, Patrícia Rocha, 1985-  
"Custo baixo todo dia" : redes globais de produção e regime de trabalho no Walmart Brasil / Patrícia Rocha Lemos. – Campinas, SP : [s.n.], 2019.

Orientador: José Dari Krein.  
Tese (doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.

1. Condições de trabalho. 2. Relações trabalhistas. 3. Supermercados. 4. Globalização. I. Krein, José Dari, 1961-. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.

Informações para Biblioteca Digital

**Título em outro idioma:** "Everyday low cost" : global production networks and labour regime at Walmart Brazil

**Palavras-chave em inglês:**

Working conditions

Work relations

Supermarkets

Globalization

**Área de concentração:** Ciências Sociais

**Titulação:** Doutora em Ciências Sociais

**Banca examinadora:**

José Dari Krein [Orientador]

Maria da Graça Druck

Ruy Gomes Braga Neto

Hugo Miguel Oliveira Rodrigues Dias

Ricardo Luiz Coutro Antunes

**Data de defesa:** 31-05-2019

**Programa de Pós-Graduação:** Ciências Sociais

**Identificação e informações acadêmicas do(a) aluno(a)**

- ORCID do autor: <https://orcid.org/0000-0002-1810-3185>

- Currículo Lattes do autor: <http://lattes.cnpq.br/2726443676796467>



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**

A Comissão Julgadora dos trabalhos de Defesa de Tese de Doutorado, composta pelos Professores Doutores a seguir descritos, em sessão pública realizada em 31/05/2019, considerou a candidata Patrícia Rocha Lemos aprovada.

Prof. Dr. José Dari Krein [Orientador]

Profa. Dra. Maria da Graça Druck

Prof. Dr. Ruy Gomes Braga Neto

Prof. Dr. Hugo Miguel Oliveira Rodrigues Dias

Prof. Dr. Ricardo Luiz Coutro Antunes

*A Ata de Defesa com as respectivas assinaturas dos membros encontra-se no SIGA/Sistema de Fluxo de Dissertações/Teses e na Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.*

Dedico aos meus pais,  
Tereza e Marcos,  
Pelo amor, exemplo e apoio sem limites.

## AGRADECIMENTOS

Em meio a tempos tão difíceis, finalizar uma tese no campo das ciências sociais e dos estudos do trabalho carrega, sem dúvida, parte do peso dos grandes desafios coletivos que estamos a enfrentar. Por isso, esse trabalho não seria possível sem o apoio, solidariedade e acolhimento que encontrei nessa jornada.

Em primeiro lugar, agradeço a meus pais, Marcos e Tereza que das mais diversas formas tornaram possível a dedicação à pesquisa e a realização da tese. À minha irmã, Paula, pelo amor e cuidado.

Agradeço ao Prof. Dari, meu orientador, por tudo que me ensinou, pela autonomia, confiança e amizade. A todos os professores do programa, especialmente à Profa. Ângela Araújo, pelas suas contribuições para a pesquisa de campo e no exame de qualificação. À Profa. Barbara e Hugo, também pelas trocas e ricas contribuições na qualificação e durante todo o doutorado. À Profa. Andreia Galvão, que foi tão fundamental na minha formação como pesquisadora, pelo carinho e amizade. Ao Prof. Fernando Teixeira, que além ter sido um ótimo chefe, contribuiu enormemente com a minha formação, pelas conversas e por me emprestar sua cópia do brilhante livro de Lichtenstein. Ao Prof. Sávio e Armando, que possibilitaram que eu trabalhasse na organização do Colóquio no início do doutorado. Agradeço também a todos os funcionários do IFCH, não apenas da pós-graduação, Reginaldo e Beatriz, mas a todos que foram meus colegas de trabalho na Unicamp e que me apoiaram na decisão de seguir adiante com a vida acadêmica.

Agradeço à Benjamin Parton, que me abriu os olhos para o Walmart e possibilitou a minha participação na rede da UniGlobal. À todos os dirigentes sindicais da Contracs e de seus sindicatos filiados, que me receberam com tanto carinho nos seus encontros e alguns, em suas sedes; e também aos Dirigentes dos Sindicatos de Comerciantes de Campinas e São Paulo, por terem me ajudado a entender a realidade da categoria, possibilitado visitas às lojas do Walmart e os contatos com os trabalhadores da empresa. E um agradecimento muitíssimo especial a todos os trabalhadores que, com seus depoimentos e histórias, me permitiram conhecer um pouco do que é o trabalho no Walmart, mudaram minha forma de ver o mundo e deram sentido a essa tese. Gostaria de poder nomear alguns deles, mas tenho certeza de que conseguirão se reconhecer ao longo do texto.

Agradeço também enormemente ao Prof. Chris Tilly, da Universidade da Califórnia, pelo diálogo que se abriu e pelos encontros e reuniões que no curto espaço de quatro meses me ajudaram a redefinir com mais qualidade os rumos da tese. Ao Prof. Roberto Veras, Marijana Benesh, os amigos da escola de Venice, Camila e Bia que tornaram especial minha experiência em Los Angeles.

À todos os colegas do *Center on Labour and Global Production* do Queen Mary –

Universidade de Londres, especialmente ao Prof. Liam Campling, pela oportunidade de participar do Centro; ao Prof. Adriam Smith, pela agradável conversa e todas as sugestões de eventos e bibliografias que foram fundamentais para a tese aqui defendida; à Jonathan Jones, que organizou o Workshop em Logística e à Kyla, pelas conversas sempre acolhedoras. À Ödül Bozkurt, pelas ricas sugestões de bibliografia e comentários à minha apresentação no Workshop de Sussex, pelo diálogo intelectual e amizade. Um agradecimento especial também à Mirian, Bea, Akin, Rose e Carlo, pela casa e todo o carinho compartilhado.

Essa tese também não seria possível sem os debates e o apoio dos grupos de estudos do CESIT, do grupo sobre Mundo do Trabalho, coordenado pelo Prof. Ricardo Antunes; do grupo MOB, organizado pela Profa. Andreia Galvão e do Projeto Temático da FAPESP 2012/20408-1 – “Contradições do Trabalho no Brasil Atual: formalização, precariedade, terceirização e regulação”, coordenado pela Profa. Marcia Leite.

Agradeço também a todos os colegas de turma, aos amigos do cursinho Dandara dos Palmares, e à Katiuscia pelas conversas e pelo rico material de pesquisa que generosamente me cedeu. Às amigas e amigo de todas as horas, que ajudaram no cronograma, plano, leitura ou desabafos da tese: Ellen, Maíra, Liliane, Mari Roncato, Mari Pereira, Paulinha, Bianca, Sara, Thaís e Vinicius.

Ao Digão, por todo o amor, companheirismo e alegria que acompanham essa longa trajetória.

Agradeço também ao CNPQ (Processo 142152/2015-3) pela bolsa de estudos e aos quatro meses de bolsa de doutorado sanduíche da CAPES (Processo: 88881.135544/2016-01).

*Uma ordem social que se torna o reduto do pensamento reacionário e a base material da opressão institucionalizada divorcia-se por completo e definitivamente do pensamento científico. Não se pode, em nome da ciência, conviver com ela. A verdadeira ciência começa, então com a pergunta: como enfrentar e destruir, da maneira mais rápida possível, essa ordem social?*

*(Florestan Fernandes)*

## RESUMO

A pesquisa tem como objetivo analisar as condições de trabalho nas lojas do Walmart no Brasil. A tese busca demonstrar que tais condições resultam de uma complexa articulação entre processos globais e arranjos que se consolidam nacionalmente e no local de trabalho. Para isso, utilizamos como referência a abordagem das Redes Globais de Produção e sua combinação com o conceito de regime de trabalho. Observamos que, por um lado, em relação aos tipos de contrato, extensão da jornada e salários, a regulamentação e as instituições nacionais conseguem garantir um patamar mínimo nas relações de emprego. Por outro lado, a burla dessa legislação soma-se à ideologia corporativa e ao uso das tecnologias para impor uma organização do trabalho despótica e eficiente na redução de custos do trabalho. Esse Regime Local de Controle do Trabalho é favorecido pelas condições precárias, a alta informalidade e a existência de excedente histórico e estrutural de força de trabalho no Brasil. Soma-se a isso a falta de perspectivas melhores desses trabalhadores e a fragilidade das organizações sindicais no setor que favorecem a reprodução desse regime, dificultam a ação coletiva e estimulam a judicialização do conflito.

**Palavras-chave:** condições de trabalho; relações trabalhistas; supermercados; globalização.

## **ABSTRACT**

The aim of this research is to analyze the working conditions in Walmart stores in Brazil. The thesis seeks to demonstrate that such conditions result from a complex articulation between global processes and arrangements that are consolidated nationally and in the workplace. For this, we use as reference the approach of Global Production Networks and its combination with the concept of labour regime. On the one hand, in terms of hiring, worktime, and payment, national regulations and institutions guarantee a minimum level on employment relations. On the other hand, by breaking the law, expanding its corporate ideology and the use of technologies, Walmart has been successful in imposing a despotic and efficient work organization to reduce labor costs. Therefore, this Local Labour Control Regime is favored by precarious conditions, high informality and the existence of a historical and structural surplus of labor power in Brazil. Added to this, the lack of better perspectives for workers and the fragility of the unions in this sector stimulate the reproduction of this regime, make collective action difficult and stimulate the judicialization of the conflict.

**Keywords:** working conditions; work relations; supermarket; globalization.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Maiores transnacionais varejistas (por vendas no exterior, em 2005) .....	51
Tabela 2 - Evolução das vendas internacionais do Walmart (1997-2018) .....	62
Tabela 3 - Aquisições realizadas pelas maiores redes supermercadistas no Brasil entre 1995-2005 .....	65
Tabela 4 - Evolução Walmart Brasil (1996-2015).....	68
Tabela 5 – Evolução das três maiores Redes Supermercadistas do Brasil em faturamento, número de lojas e de empregados (2013-2017) .....	69
Tabela 6 - Distribuição das lojas do Walmart Brasil por bandeira .....	70
Tabela 7- Total de vínculos por setor econômico (2006 e 2017).....	77
Tabela 8 - Evolução do número de estabelecimentos por faixa de número de empregados no setor supermercadista (2006-2017).....	78
Tabela 9 - Motivos de desligamento de vínculos no setor supermercadista (2006 e 2017) .....	83
Tabela 10 - Base de informações para o cálculo de rotatividade no setor supermercadista (2006- 2017) .....	84
Tabela 11 - Distribuição dos vínculos por ocupação no segmento de supermercadista (2017)	86
Tabela 12 - Evolução das principais ocupações no setor supermercadista (2006-2017).....	87
Tabela 13 - Distribuição das ocupações, por sexo no setor supermercadista (2006 e 2017)....	89
Tabela 14 - Tipos de vínculo no setor supermercadista (2017) .....	95
Tabela 15 - Evolução dos vínculos de aprendizes no setor supermercadista (2006-2017).....	98
Tabela 16 - Distribuição de Aprendizes por Ocupação no setor supermercadista (2017).....	99
Tabela 17 - Faixa de remuneração média por tamanho do estabelecimento, setor supermercadista (2017).....	102
Tabela 18- Evolução do piso dos comerciários de SP e do salário mínimo (2006-2016) .....	104
Tabela 19- Vínculos por faixa de horas contratadas no setor supermercadista (2017).....	111

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Evolução dos estabelecimentos do segmento supermercadista por tamanho (2006-2017)	66
Gráfico 2 - Evolução dos vínculos por sexo no setor supermercadista (2006-2017)	79
Gráfico 3- Vínculos por faixa etária no setor supermercadista (2006-2017)	80
Gráfico 4 - Evolução dos vínculos por escolaridade no setor supermercadista (2006-2017)	81
Gráfico 5 - Vínculos por faixa de tempo no emprego no setor supermercadista (2006-2017)	82
Gráfico 6 - Rotatividade no setor supermercadista (2006-2017)	85
Gráfico 7- Evolução das principais ocupações no setor supermercadista (2006-2017)	87
Gráfico 8 - Vínculos por faixa de remuneração em dezembro no setor supermercadista (Salário Mínimo)	103

## LISTA DE GRÁFICOS

Figura 1- Walmart no Mundo .....	61
Figura 2 - Centros de Distribuição do Walmart no Brasil .....	69
Figura 3 - Comparativo das convenções coletivas do setor varejista .....	105

## LISTA DE SIGLAS

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
CD	Centros de Distribuição
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CONTRACS	Confederação Nacional dos Trabalhadores no Comércio e Serviços
CUT	Central Única dos Trabalhadores
GCC	<i>Global Commodity Chains</i>
GPN	<i>Global Production Networks</i>
GVC	<i>Global Value Chains</i>
IED	Investimento Externo Direto
NAFTA	Tratado Norte-Americano de Livre Comércio
NR	Norma Regulamentadora
PBTD	Preço Baixo Todo Dia
RAIS	Relações Anuais de Informações Sociais
RH	Recursos Humanos
RLCT	Regime Local de Controle do Trabalho
SIT	Secretaria de Inspeção do Trabalho
TI	Tecnologias de informação
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
TNCs	Transnacionais
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UGT	União Geral dos Trabalhadores
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento
UPC	<i>Universal Product Code</i>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	17
Por que pesquisar o trabalho no Walmart? .....	18
Objetivos, metodologia e problema de pesquisa.....	21
Sobre a pesquisa de campo e o diálogo com a teoria.....	23
Contribuições teóricas.....	27
Redes Globais de Produção e Regimes Locais de Controle do Trabalho (RLCT).....	35
Hipóteses consolidadas na tese .....	39
Contribuições da pesquisa.....	40
Organização da tese .....	41

### **CAPÍTULO 1 - WALMART BRASIL: TRAJETÓRIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS** .....

1.1 O capital varejista e a reestruturação do setor no capitalismo flexível.....	44
1.2 Globalização e reestruturação do varejo .....	46
1.3 Internacionalização do varejo .....	48
1.3.1 Contexto e estratégias de internacionalização .....	53
1.3.2 Internacionalização e financeirização .....	57
1.3.3 O processo de internacionalização do Walmart.....	58
1.4 O Setor varejista e supermercadista no Brasil .....	62
1.5 Walmart: entrada e operações no Brasil .....	67

### **CAPÍTULO 2 – RELAÇÕES DE EMPREGO NO WALMART BRASIL**.....

2.1 Trabalho no comércio varejista.....	76
2.2 Quem são os trabalhadores do Walmart?.....	78
2.2.1 Ocupações, qualificação e organização do trabalho .....	85
2.3 Características das relações de emprego no Walmart Brasil .....	94
2.3.1 Formas de contratação .....	94
2.3.2 Terceirização da força de trabalho .....	99
2.3.3 Remuneração do trabalho.....	101
2.3.4 Jornada de trabalho .....	109
2.3.5 Saúde e segurança do trabalho .....	115
2.4 Relações de emprego no Brasil e os limites à estratégia do Walmart.....	122

<b>CAPÍTULO 3 - IDEOLOGIA CORPORATIVA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO WALMART BRASIL</b> .....	128
3.1 Ideologia corporativa: princípios e práticas motivacionais.....	129
Política de Orientação para a Melhoria (POM) e a demissão imotivada .....	134
Reuniões diárias e Cheers .....	139
3.2 Inovações tecnológicas e controle do trabalho .....	141
3.2.1 Metas e pressão no trabalho .....	142
3.2.2 Política de prevenção de perdas e vigilância dos trabalhadores .....	145
3.2.3 Controle de informações e manipulação dos direitos dos trabalhadores .....	146
3.3 Práticas de “roubo do tempo” do trabalho e a concepção de “liderança servil”.	148
3.4 “Política da produção”: dialética do conflito e consentimento no “chão de loja”	155
<b>CAPÍTULO 4 – PERSPECTIVA DOS TRABALHADORES E AÇÃO COLETIVA NO WALMART BRASIL</b> .....	160
4.1 Percepção dos trabalhadores sobre o regime de trabalho na empresa .....	161
4.2 Organização coletiva e conflito do trabalho no Walmart Brasil.....	173
4.2.1 O cenário da ação sindical dos comerciários no Brasil.....	173
4.2.2 Percepção dos trabalhadores do Walmart sobre os sindicatos.....	179
4.2.3 Recurso às greves no setor do comércio .....	181
4.2.4 Judicialização e individualização do conflito .....	185
4.2.5 Regime de trabalho e as expressões de resistência .....	187
4.2.6 Perspectivas da ação sindical no varejo e estratégias sindicais possíveis....	189
<b>CONCLUSÕES</b> .....	193
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	201
ANEXO 1 - Nota Metodológica sobre a Pesquisa de Campo.....	214
ANEXO 2 – Roteiro de entrevista com trabalhadores empregados do Walmart.....	220
ANEXO 3 – Roteiro de entrevista com Dirigentes Sindicais .....	223

## INTRODUÇÃO

*“[...] nós pensamos que o estudo dessa corporação – ou de qualquer grande empresa – é muito importante para ser deixada apenas para Wall Street, as escolas de negócios ou os economistas. Como ‘modelo’ nós estamos nos referindo não apenas à organização interna dos negócios, ou das características que esse mercado se utiliza ou cria, mas a todo o conjunto de transmutações econômicas, sociais, culturais e políticas geradas por uma forma de empresa particularmente bem-sucedida”.*

*(Nelson Lichtenstein)<sup>1</sup>*

Como aponta Lichtenstein, o estudo das grandes corporações é fundamental para a compreensão do lugar das práticas e estratégias dessas empresas nas transformações que vêm ocorrendo nas mais diversas dimensões, entre elas nas relações e condições de trabalho. Nesse intuito é que a tese buscou analisar as condições de trabalho no Walmart no Brasil: quais são, como se constituem e como são percebidas pelos trabalhadores. As condições de trabalho compreendem aqui duas dimensões: as relações de emprego e a organização do trabalho.

Por tratar-se de uma empresa transnacional, atuando num contexto nacional específico, nossa discussão parte da reflexão sobre o Walmart como símbolo de determinadas condições de trabalho e na maneira como essa caracterização se reflete, é percebida ou ajuda a explicar a realidade das condições de trabalho no Walmart Brasil e seus possíveis impactos. Isso implica dizer que a pesquisa foi além de um objetivo descritivo para entender como a realidade das condições encontradas no país se constituiu em um determinado regime de controle do trabalho a partir das relações nos níveis global, nacional e local, entre empresa, o Estado e trabalhadores. A seguir apresentaremos: (i) o percurso até a definição do objeto e a sua relevância; (ii) a trajetória de diálogo entre teoria e campo que levou ao problema de pesquisa e à definição dos principais conceitos e abordagens teóricas mobilizadas; (iii) os principais achados e contribuições da pesquisa; e (iv) a organização dos

<sup>1</sup>“(…) we think the study of this corporation—or of any large business enterprise—is too important to be left to Wall Street, to the business schools, or to the economists alone. By “template,” we mean not just the internal organization of a business, or the character of the market it taps or creates, but the entire range of economic, social, cultural, and political transmutations generated by a particularly successful form of business enterprise”(LICHTENSTEIN, 2006, p. x - preface).

capítulos.

### *Por que pesquisar o trabalho no Walmart<sup>2</sup>?*

O ponto de partida dessa pesquisa foi a indagação a respeito das condições de trabalho e da organização coletiva dos trabalhadores comerciários no Brasil. Por que, apesar dos baixos salários e das péssimas condições de trabalho, possuem organizações sindicais pouco ativas e sem tradição de mobilização? Por que não se rebelam diante de tais condições? Haveria algo particular do seu processo de trabalho que dificultaria essa “coletivização”? E de que maneira os processos em curso de centralização no setor e o fortalecimento das grandes transnacionais do varejo criariam novas possibilidades e dificuldades à luta desses trabalhadores? Diante dessas questões e da escassez de estudos sobre o tema, decidimos analisar o trabalho em uma dessas grandes corporações que atuam no Brasil: O Walmart.

Esse caminho surgiu do estudo dos trabalhadores do comércio a partir da pesquisa de mestrado sobre a União Geral dos Trabalhadores (UGT), inserida na trajetória de estudos sobre sindicalismo e centrais sindicais iniciada na graduação<sup>3</sup>. Essa central, criada em 2007 por meio da fusão de pequenas centrais e de sindicatos que romperam com a Força Sindical, representa desde sua fundação uma parcela significativa dos sindicatos de comerciários e vem sendo presidida pelo dirigente da maior entidade do setor: Ricardo Patah, do sindicato dos comerciários de São Paulo.

As reflexões sobre a organização sindical dos comerciários e suas particularidades nos levaram à necessidade de aprofundar o olhar a partir dos trabalhadores e não do sindicato. A ideia inicial consistia em desenvolver a pesquisa diretamente com os trabalhadores para compreender a relação entre suas condições de trabalho e suas possibilidades e formas de ação coletiva.

Buscava-se por meio dessa proposta, em primeiro lugar, preencher a lacuna do entendimento sobre a relação entre as estratégias e políticas das centrais sindicais e o discurso predominante de que os setores mais pauperizados e precarizados são, em geral, mais conservadores e menos atuantes politicamente. Em segundo lugar, intentava-se realizar um trabalho que articulasse a análise das condições de trabalho com a organização sindical, já que esses dois momentos se encontram em muitas pesquisas, separados. Essa escolha permitia também explorar e dialogar com outros campos

2 São utilizadas diferentes grafias para o nome da empresa. Nos Estados Unidos e na maioria dos outros países, usa-se “Wal-Mart”. Padronizamos nessa tese o uso como utilizado no Brasil: “Walmart”, mesmo na tradução de citações.

3A trajetória da autora como pesquisadora do movimento sindical teve início na graduação através da elaboração da monografia intitulada “Cidadania e economia solidária na Agência de Desenvolvimento Solidário da CUT”(2008), e seguiu através do estudo das demais centrais sindicais tanto na pesquisa do mestrado quando na participação no projeto “As bases sociais das centrais sindicais no Brasil Contemporâneo”, coordenado pelas professoras Andreia Galvão, Paula Marcelino e Patrícia Trópia, entre 2008 e 2012.

teóricos, outras metodologias e métodos de pesquisa para além daqueles já mobilizados na trajetória de estudos do sindicalismo.

O que nos instigava era a percepção de que, apesar das precárias condições de trabalho, do crescimento do emprego no setor e da existência de organizações sindicais, esses trabalhadores não pareciam ter constituído uma tradição de mobilização coletiva no Brasil. Passamos a nos perguntar então: o que explicaria essa suposta “imobilidade” dos comerciários?

Não seria possível responder a essa questão sem antes realizar uma investigação que ampliasse os conhecimentos sobre como se organiza o trabalho no comércio e quais as suas principais características. Diante da diversidade desse setor, decidimos recortar uma situação específica que representasse o trabalho inserido no contexto das transformações pelas quais tem passado o capitalismo e seus impactos nas relações de emprego e na organização do trabalho. Nesse caminho, optamos por analisar, então, as condições de trabalho no Walmart Brasil, abandonando a trilha da análise focada nas organizações sindicais. Ou seja, se o tema da organização sindical foi nosso ponto de partida, o movimento da tese foi de dar alguns “passos atrás” e focar no regime de trabalho a que estão submetidos os empregados das lojas da empresa no país.

Essa escolha deu-se não apenas pela magnitude da empresa, que é hoje um dos principais símbolos das cadeias globais de valor, mas por constituir exemplo da reestruturação da organização do trabalho com apoio da tecnologia, bem como da estratégia empresarial que, de acordo com a bibliografia, caracteriza-se pelos baixos salários e por uma política fortemente discriminatória e antissindical. Além disso, a importância da empresa também se reflete nas iniciativas internacionais de organização dos trabalhadores e no surgimento de movimento de luta e resistência em diversos países como nos Estados Unidos, Canadá, Chile, Argentina etc<sup>4</sup>.

Apesar da vasta bibliografia sobre o Walmart nos EUA e em vários países do mundo<sup>5</sup>, os estudos sobre o varejo e, especialmente sobre as características do trabalho nesse setor, são bastante limitadas e despertam pouco interesse, como já diagnosticado por Bozkurt e Grugulis (2011) e Wrigley e Lowe (1996). No Brasil, tanto o tema do varejo em geral, como o trabalho no setor foram objeto de poucos estudos. A maior parte da bibliografia pode ser encontrada no campo da administração de empresas e trata do processo de internacionalização e concentração do segmento supermercadista no país (CONCHA-AMIN; AGUIAR, 2006; DALLA COSTA, 2005; FLEXOR, 2007).

As pesquisas sobre os trabalhadores do varejo também são escassas, voltadas principalmente

4 Referências a esses movimentos serão apresentadas no capítulo 4 dessa tese.

5 As principais referências serão apresentadas mais adiante e discutidas também ao longo do capítulo 1.

para o trabalho das operadoras de caixa como parte do entendimento do impacto da ampliação da informatização do setor<sup>6</sup>. Podemos perceber então que, a partir do olhar da sociologia do trabalho, foram poucos os trabalhos de fôlego sobre o processo de trabalho no varejo, bem como sobre as transformações nas condições de trabalho e na organização sindical no setor, com a entrada das grandes multinacionais na década de 1990<sup>7</sup>. A fim de contribuir para esse campo de estudos é que buscamos, então, aprofundar a pesquisa de doutorado a partir da análise sobre o trabalho nos supermercados da rede Walmart no Brasil.

O Walmart foi fundado nos Estados Unidos em 1962, com a primeira loja instalada no Arkansas. A rede se transformou em sociedade anônima em 1970 e iniciou suas atividades internacionais em 1991, com a entrada no mercado mexicano. Segundo dados da própria companhia, o Walmart está presente em 28 países<sup>8</sup>, com website de *e-commerce* em 11 países, operando com cerca de 11.700<sup>9</sup> lojas, atendendo mais de 260 milhões de clientes por semana. De acordo com o relatório anual da empresa, no ano fiscal de 2017, a receita chegou a US\$ 486 bilhões, com lucro operacional de aproximadamente US \$ 22,8 bilhões. Isso levou a empresa a se manter no primeiro lugar do ranking anual das 500 maiores empresas do globo, segundo levantamento realizado pela revista Fortune<sup>10</sup>. A companhia emprega atualmente 2,3 milhões de trabalhadores no planeta, sendo a maior empregadora privada nos EUA, México e Canadá. Além disso, o Walmart importa mais produtos da China que o Reino Unido ou a Rússia<sup>11</sup> (WALMART, 2017)<sup>12</sup>. 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.

6 Uma importante pesquisa mais aprofundada sobre as condições de trabalho são de França Junior (2010) sobre o Carrefour, a pesquisa de Silva (2012) sobre gestão do trabalho, os relatórios do Observatório Social (IOS, 2010; 2000) e as pesquisas sobre tempo de trabalho e intensidade realizadas por Dal Rosso (2008, 2017). Sobre as operadora de caixa destacam-se a tese de Freitas (2016) e o artigo de Pereira Netto (2014).

7 Um documento também importante para a compreensão das mudanças no setor é o relatório do Dieese sobre a reestruturação do comércio (DIEESE, 1999).

8 Estados Unidos, México, Canadá, Brasil, Argentina, Chile, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicarágua, Malauí, Zâmbia, Moçambique, Suazilândia, Namíbia, Uganda, Tanzânia, Botsuana, Nigéria, Lesoto, Quênia, África do sul, Gana, Reino Unido, China, Índia, Japão.

9 Desse total, 4.672 lojas estão nos EUA, 6.363 estão em países estrangeiros e 600 são lojas da bandeira “Sam’s Club”.

10 O Walmart ocupa essa posição desde 2002, com exceção do ano de 2006, quando o pico nos preços do petróleo levaram a Exxon Mobil a assumir essa posição (LICHTENSTEIN, 2009, p. 4).

11 Dados da empresa também apontam que o fluxo operacional de caixa atingiu um nível recorde de US\$ 31,5 bilhões e o retorno sobre o investimento foi de 15,2%. Além disso, nesse ano fiscal de 2017 a empresa retornou aos acionistas em dividendos e recompras um total de US \$ 14,5 bilhões (WALMART, 2017).

12 De acordo com relatório de Miller, em 1985, apenas 6% das mercadorias do Walmart eram importadas. Em 2004, essa estimativa já estava entre 50% e 60% das mercadorias. Em 2002, a companhia comprou 14% de seus 1,9 bilhões de dólares em roupas exportadas de Bangladesh para os EUA. Nesse mesmo ano, 10% do total de exportação da China para os EUA eram de mercadorias para o Walmart. (MILLER, 2004).

A expansão e gigantismo do Walmart não foram o único motivador da escolha dessa empresa para a realização da pesquisa, mas principalmente a interpretação predominante que encontramos na bibliografia de que esse “novo colosso do varejo” (ROSEN, 2006) seria a expressão também de um novo modelo de negócios e símbolo das novas relações de poder do capitalismo contemporâneo (LICHTENSTEIN, 2006). Isso significa que, além de pioneira da “Revolução no Varejo”, ou do chamado “Varejo Enxuto”<sup>13</sup>, a companhia seria caracterizada também como a principal expressão das chamadas cadeias globais de valor dirigidas por grandes compradores (ABERNATHY *et al.*, 1999; BONACICH; WILSON, 2008; GEREFFI; KORZENIEWICZ, 1994). Na busca incessante pelo aumento da produtividade e rebaixamento dos preços, tal mudança na estrutura de poder estaria permitindo ao Walmart generalizar um padrão de vida, trabalho e salário rebaixado para todo o mundo, combinado com o combate às organizações sindicais. Alguns vão denominar esse fenômeno “walmartização” (BASSO, 2012; FISHMAN, 2011; LICHTENSTEIN, 2006, 2009; MORETON, 2009).

O termo Walmartização, como destaca Anita Chan (2011, p. 01–02), tem sido utilizado com sentido pejorativo para se referir a três diferentes processos, inter-relacionados: 1) ao impacto econômico dos grandes varejistas sobre os pequenos comércios locais; 2) ao fato de o Walmart, com o seu tamanho e poder de barganha representar o processo de mudança do sistema de produção para um regime dirigido pelos grandes compradores; e 3) na perspectiva do trabalho, busca evidenciar o movimento de rebaixamento dos salários e de benefícios, além da política antissindical. Sem desconsiderar os demais, é no debate em torno desse terceiro sentido que se situa a presente pesquisa.

### *Objetivos, metodologia e problema de pesquisa*

O objetivo dessa pesquisa é examinar em que medida as condições de trabalho no Walmart Brasil constituem parte de uma “estratégia global” da empresa e, em que medida essas condições, ideologia e práticas também moldam e são moldadas por um conjunto mais complexo de relações que se desenvolvem no âmbito nacional e no local de trabalho. Buscamos, portanto, analisar como essa dinâmica entre global e local se desenvolve no caso brasileiro conformando um determinado regime de trabalho no chamado “ponto de venda”, ou seja, através dos estudos dos trabalhadores contratados diretamente pelo Walmart para suas lojas de hiper e supermercados no país.

13 O chamado “*lean retailing*”, ou varejo enxuto, é entendido aqui como uma amálgama entre tecnologias e práticas de gestão adotadas e refinadas por várias companhias com o objetivo de diminuir as incertezas da demanda e reduzir os custos, impactando os diferentes atores envolvidos (ABERNATHY *et al.*, 1999).

Com isso, estabeleceram-se como principais objetivos específicos da pesquisa:

1. *Compreender as especificidades da estratégia da empresa no Brasil;*
2. *Levantar as condições de trabalho dos trabalhadores do Walmart;*
3. *Compreender a visão que esses trabalhadores possuem da empresa e de suas próprias condições de trabalho;*
4. *Compreender a percepção que esses trabalhadores possuem do sindicato;*
5. *Investigar possíveis elementos de construção ou constrangimento de ações coletivas de luta e resistência às condições constatadas no item 1.*

Buscamos responder às seguintes questões: O Walmart tem replicado ou adaptado nas lojas brasileiras condições de trabalho constituídas e perpetradas nas lojas estadunidenses? Se sim, de que maneira isso tem ocorrido? Em outras palavras, de que maneira o Walmart tem sido eficaz na disseminação de uma “política de produção” particular no local de trabalho? E como esses modos de controle no local de trabalho interagem com as regulações nacionais, a percepção dos trabalhadores e dos sindicatos no sentido de constituir um regime de trabalho particular que se articula nesses diferentes níveis (local, nacional e global)? Por fim, quais os limites e possibilidades que esse regime impõe à organização coletiva e mobilização desses trabalhadores?

O pano de fundo da metodologia adotada estrutura-se a partir da tentativa de diálogo entre “teoria” e empiria”, “macro” e “micro”, numa perspectiva reflexiva de ciência que nos permitiu caminhar de um objetivo mais descritivo das condições de trabalho para uma perspectiva analítica crítica que buscou iluminar o complexo de relações que conformam, num determinado tempo e lugar, um regime particular de controle do trabalho<sup>14</sup>.

Para isso, nos baseamos no método de “estudo de caso ampliado” proposto por Burawoy (1998, 2014) e que se estabelece a partir de quatro movimentos de “ampliação”: 1) a ampliação do observador dentro das vidas dos participantes sob observação; 2) a ampliação das observações através do tempo e do espaço; 3) a ampliação dos processos micro às forças macro; e, 4) a ampliação da teoria (BURAWOY, 2014, p.15).

A partir desse método, buscamos desenvolver os princípios regulatórios da ciência reflexiva: intervenção, processo, estruturação e reconstrução. O processo de intervenção, que refere-se ao primeiro tipo de ampliação será melhor detalhado no anexo que segue ao fim da tese, onde apresentamos como se chegou ao campo, situamos e problematizamos o nosso papel como

14 O sentido que estamos usando para o conceito de regime de trabalho será explicitado adiante.

observadora participante e discutimos como certas dificuldades limitaram nossos achados. Já para o momento do processo, recorreremos a ferramentas complementares como os dados da RAIS e a análise dos processos trabalhistas para poder ampliar nossa percepção do trabalho no Walmart para um período maior do que os quatro anos de doutorado e para verificar as possibilidades de estender os achados de pesquisa ao conjunto das condições encontradas no país.

No caso da estruturação, ou seja, o movimento de ampliação dos processos micro às forças macro, buscamos mobilizar a estratégia de comparação que parte do rastreamento das pequenas diferenças até chegar às forças externas, o que Burawoy chama de abordagem vertical ou integradora. Nesse caso, em vez de reduzir os casos à lei geral, busca-se interconectar um caso com os demais (BURAWOY, 2014, p. 74). Esse esforço aparece sistematizado especialmente nos capítulos 2, 3 e 4, em que a realidade das condições de trabalho e da percepção dos trabalhadores sobre elas é colocada em diálogo com as forças que atuam para além daquele lugar particular. Buscamos nesse diálogo entre macro e micro destacar aqueles elementos que, por um lado, tornam o nosso caso único para um determinado lugar e tempo histórico, mas que, ao mesmo tempo, explicitam as singularidades dentro de um movimento mais global do capitalismo contemporâneo.

A partir desse momento da estruturação é que buscamos analisar o regime de trabalho que se constituiu no Walmart Brasil mobilizando referenciais alternativos à bibliografia encontrada. Nesse sentido, buscamos nos apoiar nas contribuições das teorias e estudos já desenvolvidos mas considerando também outras abordagens teóricas que permitem dar conta da complexidade da realidade observada. O objetivo, nesse esforço de “reconstrução teórica” não é, como explica Burawoy, estabelecer uma ‘verdade’ definitiva, mas sim contribuir para a contínua melhoria da teoria existente (BURAWOY, 2014, p.92). Nesse sentido, o processo foi constituído em um constante diálogo entre campo e teoria.

### *Sobre a pesquisa de campo e o diálogo com a teoria*

Nosso campo foi realizado no período entre 2014 a 2018 a partir de observação e realização de entrevistas em 3 lojas do Walmart no Brasil (2 no estado de São Paulo e 1 no estado da Paraíba), participação em encontros sindicais e visita a sindicatos. Esse processo resultou, entre outros materiais, em 33 entrevistas, sendo 17 empregados e 05 ex-empregados do Walmart, 09 dirigentes sindicais (sendo 05 empregados do Walmart), um juiz do trabalho aposentado e um ativista da Uni Global Union. Além disso, utilizamos os dados das Relações Anuais de Informações Sociais (RAIS) e analisamos um conjunto de 89 ações trabalhistas que foram julgadas no Tribunal Superior do Trabalho (TST). Analisamos também os relatórios disponíveis da empresa, documentos sindicais e notícias relacionadas à temática abordada na pesquisa.

Diante da não autorização da pesquisa pela empresa, parte importante da pesquisa de campo, como será detalhado no anexo metodológico, advém do contato com os Sindicatos e com a CONTRACS. A seleção das lojas a serem estudadas levou em conta o foco no formato majoritário de hipermercado para as três experiências, analisar bases representadas por sindicatos advindos de diferentes tradições sindicais (2 pela CUT e 1 pela UGT) e também selecionar lojas que foram adquiridas de diferentes redes (uma loja criada pelo Walmart, uma da rede BIG e outra do Bompreço).

Frente à dificuldade de ter acesso aos trabalhadores da empresa, realizamos um levantamento exploratório para observar os temas dos principais processos envolvendo o Walmart. Dada a grande extensão do território nacional e os diferentes graus de acesso aos tribunais regionais, optamos por iniciar a pesquisa pela consulta aos processos julgados no Tribunal Superior do Trabalho. Isso permitiu um panorama que congrega as demandas de todas as regionais do país com destaque para os temas mais complexos e polêmicos, que não tiveram seu encaminhamento solucionado em instância inferior.

O referido levantamento foi significativo por chamar a atenção para alguns aspectos que também apareceram nas entrevistas com trabalhadores, com destaque para os mecanismos de gestão do trabalho e flexibilização da jornada, como demonstramos no capítulo 3. Na busca realizada pela última vez em abril de 2016 encontramos um total de 137 processos utilizando a palavra “Walmart” na consulta unificada. Desse total, em 89 a empresa Walmart era parte implicada diretamente no processo<sup>15</sup>.

Entre os 89 processos analisados, 23 eram compostos por mais de um motivo de reclamação trabalhista, com predomínio de denúncias envolvendo danos morais, que somaram 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. Além disso, também apareceram em outros 8 processos a denúncia por danos morais relacionados a restrição do uso dos banheiros, humilhação pelo não cumprimento de metas, acusações de roubo de caixa, ofensas com apelidos e xingamentos pelos superiores hierárquicos, etc. Foram encontrados também 4 processos referentes a danos morais e materiais resultado de acidentes de trabalho e 8 processos de casos arbitrários de demissão por justa causa. Em

15 Os demais 51 processos envolvem diferentes tipos de relação de terceirização e/ou prestação de serviço nas lojas do Walmart e foram desconsiderados para essa pesquisa. Com o refinamento dos mecanismos de busca, atualmente é possível acessar um número muito maior de ocorrências. Por falta de tempo, não foi possível estender a análise desse novo material disponível, que em 2018 passava de 1000 processos.

relação aos casos de demissão por justa causa, 6 deles estão vinculados à norma interna da empresa denominada “Política de Orientação para Melhoria”.

O caminho teórico da pesquisa foi construído a partir do movimento de diálogo entre a teoria e o campo de pesquisa, de modo que fomos levados a mobilizar diferentes contribuições que extrapolam o campo de debate dos estudos do trabalho. Realizamos um movimento interdisciplinar que buscou contribuições em diferentes tradições teóricas e que dividimos aqui em três principais momentos.

O primeiro consistiu na reflexão da pesquisa e esteve baseado no conjunto de estudos já mencionado, que vamos denominar de “globalistas”. Esse grupo de pesquisas é constituído por estudiosos que, a partir da análise das cadeias globais, enfatizam as tendências e fenômenos globais impulsionados principalmente pela maior centralidade do capital comercial e pela constituição de um “mercado de trabalho global”, e defendendo, na maioria dos casos, a tese da “walmartização” (ABERNATHY et al., 1999; BASSO, 2012; BONACICH; WILSON, 2008; GEREFFI, 1994; GEREFFI; CHRISTIAN, 2009; LICHTENSTEIN, 2009; ROSEN, 2005, 2006).

Como destacado anteriormente, essa foi a literatura motivadora da realização da pesquisa e que, num primeiro momento, nos colocou como problema a análise de como esta “estratégia global” estaria sendo implementada no Brasil. Se as primeiras observações realizadas nas reuniões das redes sindicais e o discurso de alguns dirigentes ajudavam a reafirmar essa percepção, as entrevistas com os trabalhadores apontavam para um conjunto de condições de trabalho que contrastavam com a realidade estadunidense, fazendo parecer deslocada a ideia de que no “chão de loja” existisse de fato uma “corrida para o fundo do poço”. Foi então que buscamos outras referências que permitissem colocar em perspectiva essa análise, iniciando um segundo movimento.

Nesse segundo momento aprofundamos a análise a partir da perspectiva do conjunto de pesquisadores que chamaremos aqui de “internacionalistas”. O debate realizado por esses autores está focado nas ações das multinacionais, ou aspectos delas, considerando o modo como as suas “estratégias globais” moldam, mas também se adaptam aos diferentes contextos nacionais e ambientes institucionais onde estão inseridas. Algumas dessas pesquisas discutem as particularidades dos processos de internacionalização das empresas, outras exploram a implantação do Walmart num único país ou desenvolvem um esforço de iluminar como essa estratégia pode diferir entre os países e em relação aos seus concorrentes em cada uma dessas localidades (ÁLVAREZ, J.L, TILLY, 2006; BRUNN, 2006; CARRÉ; TILLY, 2013; DAWSON; LARKE, MUKOYAMA, 2006; FERNER, 1997; MEARDI et al., 2009; TILLY, 2007a)<sup>16</sup>.

16 A discussão mais aprofundada dessa bibliografia foi desenvolvida no capítulo 1 dessa tese.

À luz das contribuições dessas duas abordagens, em diálogo com os achados do campo, percebemos a necessidade de considerar que as condições de trabalho não são estáticas e nem resultam apenas, por um lado, da estratégia “global” da empresa transnacional, nem são exclusivamente determinadas pela adaptação ao ambiente nacional. O nosso campo parecia chamar a atenção de que, para além desse cabo de força entre global e nacional, empresa e Estado, a própria percepção dos trabalhadores e o papel de suas organizações impactam na conformação dessas condições de trabalho.

Nesse sentido, apenas olhar para as condições de trabalho como a descrição de vários aspectos que resultam da relação entre empresa e Estado parecia não contar toda a história. Se, por um lado, o discurso das lideranças sobre as péssimas condições de trabalho apontavam uma convergência com a realidade norte-americana do Walmart que se confirmava nos processos trabalhistas, por outro lado, muitos trabalhadores ressaltavam a qualidade da empresa e uma visão positiva do salário e dos benefícios oferecidos.

A partir de então, tomamos os caminhos que nos levaram às abordagens que permitissem lidar com três aspectos fundamentais que estavam ausentes na maioria das abordagens mencionadas. Em primeiro lugar, a necessidade de expressar essas condições de trabalho como resultado desse complexo de relações e estruturas que se produzem e reproduzem num determinado tempo e espaço. Para isso, apoiamo-nos na literatura do processo de trabalho para entender essas condições de trabalho enquanto constituição desse Regime Local de Controle do Trabalho. Com isso, enfatiza-se a dinâmica das relações e dos processos históricos que atuam e ajudam a conformar a realidade do “chão de loja”.

Isso nos levou ao segundo aspecto: considerar que a reorganização da produção em escala global e o papel dos grandes varejistas importam e são fundamentais para entender a estratégia do Walmart para o trabalho no Brasil, mas que também o nível nacional, as instituições e a regulamentação, bem como o local de trabalho, o “chão de loja”, também são espaço de conflito e de constituição dessas relações. Para isso, apoiamo-nos na articulação da teoria dos RLCT com a perspectiva das redes globais de produção.

Por fim, mas não menos importante, estava colocado o problema de considerar os trabalhadores e suas organizações como parte desse processo, e não apenas como vítimas passivas. Para isso, buscamos contribuições dos diferentes autores que tem buscado trazer o trabalho para o centro das análises das cadeias ou redes globais de produção. Apesar desses esforços, o fato de a incorporação da percepção dos trabalhadores ter sido uma escolha tardia da pesquisa fez com que nosso material de campo fosse limitado ao que surgiu espontaneamente nas entrevistas. Optamos por inserir as reflexões que foram possíveis, ainda que elas demandem maior aprofundamento e análise.

Uma apresentação mais detalhada das principais contribuições dos estudos sobre o Walmart sobre as transnacionais e os principais conceitos e abordagens que referenciam essa tese são discutidos a seguir.

### *Contribuições teóricas*

A partir da decisão de pesquisar as condições de trabalho no Walmart, a ampla literatura convergia na tese de que a empresa estaria disseminando uma estratégia global através do poder e controle que exerce sobre a cadeia de fornecimento, e que leva à já mencionada “corrida para o fundo do poço”, expressa principalmente na proliferação das chamadas *sweatshops*<sup>17</sup>. A esses autores que nos referimos anteriormente como o grupo dos “globalistas”.

Esses trabalhos, como explica Beverly Silver (2005, p.21), amparam-se geralmente no argumento de que a hiper mobilidade do capital produtivo no final do século XX teria criado um mercado de trabalho único, no qual todos os trabalhadores do mundo seriam forçados a competir entre si<sup>18</sup>. Também nessa direção, autores como Chesnais (2006), Huws (2012) e Basso (2018, p. 46) têm defendido que a mundialização dos fluxos financeiros estariam colocando em concorrência trabalhadores do mundo inteiro, num processo de criação de um “exército de reserva global”. Como expressão da “revolução no varejo”, Lichtenstein também ilustra como esse fenômeno seria difundido a partir do Walmart:

“O Wal-Mart é atualmente o modelo de negócios do capitalismo mundial porque assume as inovações tecnológicas e logísticas mais poderosas do século XXI e as coloca a serviço de uma organização cujo êxito competitivo depende da destruição de tudo que ainda resta das regulações ao estilo do *New Deal* e as substitui, nos Estados Unidos e no mundo, por um **sistema global que reduz impiedosamente os custos da mão de obra desde a Carolina do Sul até o sul da China, de Indianópolis até a Indonésia.**” (LICHTENSTEIN, 2006b, p. 21- tradução livre).

A partir dessa formulação de Lichtenstein é possível perceber que esse “modelo de negócios” está profundamente enraizado nas transformações recentes do capitalismo desencadeadas no pós 1970, no sentido da generalização dos mecanismos de mercado, especialmente financeiros<sup>19</sup>. Destacam-se aqui três principais movimentos: 1) a internacionalização dos processos de produção e

17 As chamadas “fábricas de suor”, são aquelas empresas ou locais de trabalho conhecidos por salários baixíssimos e condições desumanas de trabalho.

18 Essa seria, ademais, uma das explicações para a crise dos movimentos operários, na medida em que o deslocamento (ou a ameaça de deslocamento) para outras regiões do mundo possibilitaria às corporações multinacionais opor trabalhadores desorganizados ao movimento operário internacional. Para mais referências sobre essa tese, consultar Silver (2005, p. 21).

19 A relação entre globalização e financeirização nos seus impactos no setor varejista será discutida brevemente no primeiro capítulo da tese.

organização dos negócios, facilitados pela crescente liberação econômica e pela financeirização; 2) a reestruturação produtiva que transformou as práticas fordistas e reorganizou a produção no sentido da flexibilização da produção e da organização do trabalho<sup>20</sup>; e 3) as mudanças na forma de atuação do Estado – com a implementação de uma série de políticas fiscais, sociais e salariais que garantiram a desregulamentação financeira e dos direitos sociais e trabalhistas. Esses processos consistem no que muitos autores classificam como novas formas de acumulação flexível (ANDERSON, 2003; ANTUNES, 1999; BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009; CHESNAIS, 1996; HARVEY, 1992; STREECK, 2013).

A partir da década de 1980, esse processo de intensas transformações foi consolidando uma nova organização internacional do trabalho, constituída a partir das novas formas de concorrência entre as empresas, da liberalização da economia e da internacionalização da produção. Em uma articulação complexa entre elementos do “velho” e de um “novo” modelo produtivo, o sentido geral das mudanças no processo de produção foi de descentralização e de flexibilização da produção e do trabalho, cuja justificativa foi “valer-se das economias de escala e escopo”. Novas tecnologias pioneiras, principalmente no campo da informação, comunicação, eletrônica e logística também foram fundamentais para a globalização do processo produtivo<sup>21</sup>.

As chamadas “empresas líderes”, com o objetivo de explorar o regime de trabalho de baixo custo e o enorme mercado das economias denominadas “em desenvolvimento”, mudaram sua base de produção para esses locais e também terceirizaram suas atividades produtivas mantendo o controle apenas sobre as competências consideradas essenciais, principalmente sob a forma de informações codificadas. Essas mudanças, somadas à facilitação da mobilidade do capital, levaram a uma progressiva descentralização do processo produtivo – do “Norte Global”, para o “Sul” – e à interpenetração da atividade produtiva em escala transnacional, consolidando o que alguns autores vêm definindo como *Global Supply Chains* (Cadeias Globais de Suprimentos) (JHA; CHAKRABORTY, 2014, p. 03).

Essa nova divisão internacional do trabalho bem como a reestruturação da produção em sua escala global tem sido analisada a partir de três principais vertentes teóricas: 1) *Global Commodity Chains* (GCC – “Cadeias globais de mercadorias”); 2) *Global Value Chains* (GVC – Cadeias globais de Valor); e 3) *Global Production Networks* (GPN – Redes globais de produção). Todas as três

20 O debate sobre a reestruturação no varejo também será aprofundada no capítulo 1.

21 O impacto monumental das transformações tecnológicas, especialmente na logística, são brilhantemente discutidas no trabalho de Bonacich e Wilson (2008). No que elas impactaram os grandes varejistas e as cadeias de fornecimento, destacam-se: o controle da informação nos pontos de venda, o compartilhamento eletrônico com os fornecedores e a eliminação de intermediários nessa relação entre produtores e varejistas (Bonacich; Wilson, 2008; Lichtenstein, 2013).

conceitualizações buscam explicar os processos de produção, distribuição e consumo de bens e serviços no contexto de globalização e são expressões que aparecem, muitas vezes, como intercambiáveis (COE; DICKEN; HESS, 2008). No entanto, há diferenças importantes entre elas (quadro 1)<sup>22</sup>. O foco da discussão que segue está na abordagem das GCC, pelo fato de seus teóricos terem baseado parte importante de sua tese no fenômeno de ascensão dos grandes varejistas.

**Quadro 1 – Correntes de abordagens de cadeias/redes**

	<b>Global Commodity Chains (GCCs)</b>	<b>Global Value Chains (GVCs)</b>	<b>Global Production Networks (GPNs)</b>
<i>Disciplinas de referência</i>	Sociologia econômica	Desenvolvimento Econômico	Relações econômicas, Geografia
<i>Objeto de pesquisa</i>	redes inter-firmas em indústrias globais	Logística Setorial e indústrias globais	Configuração de redes globais; e desenvolvimento regional
<i>Conceitos orientadores</i>	Estrutura industrial; Governança; conhecimento organizacional; modernização industrial.	Cadeias de valor agregado; Modelos de governança; Custos de transação; Modernização industrial e rendas.	Criação, geração e apropriação do valor; Poder corporativo, coletivo e institucional; enraizamento societal, em redes e territorial

Fonte: Coe et al. (2008, p.3); tradução livre.

A perspectiva das GCCs emergiu dos estudos sobre multinacionais e desenvolvimento comparativo e tem se difundido fundamentalmente através dos trabalhos de Gary Gereffi. Ao focar na dinâmica da organização global da produção, essa teoria construiu importantes afinidades com aquelas desenvolvidas nas décadas de 1970 e 1980 a respeito da emergência de uma nova divisão internacional do trabalho e suas consequências sócio espaciais. Rompendo com visões mais estado-cêntricas, suas contribuições buscam, através de estudos empíricos, operacionalizar algumas das categorias do sistema-mundo (HENDERSON et al., 2002)<sup>23</sup>.

A perspectiva das GCCs considera os sistemas de produção transnacionais não apenas

22 Para uma análise mais aprofundada sobre a origem, contribuições e diferenças entre essas vertentes, ver Jha e Chakraborty (2014) e Bair (2005, 2009).

23 De acordo com Gereffi e Christian (2009, p. 583) a divisão global do trabalho caracterizada pelo paradigma do sistema mundial de Wallerstein enfocava os distintos papéis assumidos na produção pelos estados como fabricantes (núcleo) e fornecedores de insumos (periferia / semiperiferia). Já a globalização contemporânea teria gerado uma nova divisão do trabalho envolvendo a produção de bens e serviços em atividades de valor agregado que cruzam fronteiras e, com isso, redefinem os processos de produção no interior das fronteiras nacionais.

internacional no sentido de seu escopo, mas global quanto à sua organização. Ou seja, segundo seus formuladores, é necessário olhar não apenas geograficamente para os arranjos produtivos transnacionais, mas também para seu escopo organizacional: a ligação entre vários agentes econômicos – fornecedores de matérias-primas, fábricas, comerciantes e varejistas – a fim de compreender suas fontes de estabilidade e de mudança (GEREFFI; KORZENIEWICZ, 1994, p. 96)<sup>24</sup>.

Nessa pesquisa, interessa-nos a discussão desenvolvida por Gereffi e Korzeniewicz (1994) a respeito dos diferentes tipos de governança. De acordo com os autores, tais estruturas são essenciais para a coordenação do sistema de produção transnacional e teriam se constituído em dois tipos distintos: as cadeias *producer-driven* (dirigidas por produtores) e as *buyer-driven* (dirigidas por compradores).

As *producer-driven commodity chains* (cadeias de mercadorias dirigidas pelo(s) produtor(es)), são aquelas nas quais as transnacionais e grandes empresas industriais desempenham papel central no controle do sistema de produção. São encontradas geralmente nas indústrias abundantes em capital e tecnologia, nas quais a subcontratação é empregada principalmente na produção de componentes e itens que exigem mão de obra mais intensiva. A subcontratação nesse tipo de cadeia é distribuída por vários países, de diferentes níveis de desenvolvimento. O que distingue seu sistema de produção é o fato de o controle ser exercido diretamente pela sede administrativa das empresas transnacionais (GEREFFI; KORZENIEWICZ, 1994, p. 97).

De outro lado estão as *buyer-driven commodity chains* (cadeias de mercadorias dirigidas pelo(s) comprador(es)). Nelas, os grandes varejistas, comerciantes de grandes marcas e empresas comerciais desempenham um papel fundamental na criação de redes de produção descentralizadas em uma variedade de países exportadores. Este padrão de industrialização liderada pelo comércio tornou-se comum nas indústrias de bens de consumo intensivos em mão-de-obra como roupas, calçados, brinquedos, utensílios domésticos etc. Nessas cadeias também prevalecem os contratos de fabricação internacional, mas a produção é geralmente realizada por indústrias do chamado “Terceiro Mundo”, que fabricam produtos acabados. Nesses casos, as especificações são fornecidas pelos compradores e pelas empresas de marca que projetam os produtos (GEREFFI; KORZENIEWICZ, 1994, p. 97).

Essa distinção busca ressaltar o crescente papel do capital comercial na expansão das

24 Segundo seus formuladores, essas cadeias globais são analisadas a partir de três principais dimensões: 1) a estrutura de input-output (conjunto de produtos e serviços encadeados em uma sequência de atividades econômicas de valor agregado); 2) a territorialidade (dispersão espacial ou concentração da produção e de redes de distribuição, composta por diferentes empresas) e 3) a estrutura de governança (autoridade e relações de poder que determinam como os recursos financeiros, materiais e humanos são alocados e fluem ao longo da cadeia) (GEREFFI; KORZENIEWICZ, 1994, p.96-97)

exportações de produtos industrializados dos países em desenvolvimento especialmente aqueles oriundos do leste asiático (GEREFFI; KORZENIEWICZ, 1994, p.95). A ênfase na governança das cadeias dirigidas pelos compradores permitiu a vários pesquisadores investigar a chamada “revolução no varejo” a partir de grandes varejistas, como o Walmart, enquanto agentes com poder de coordenação da cadeia e, por isso, disseminadores de uma estratégia particular de descentralização e terceirização. Isso teria ocorrido na medida em que essas empresas reduziram suas economias domésticas e aproveitaram as oportunidades para aumentar as importações. Esse processo levou não só a uma maior concentração, como criou também economias para responder a essas novas demandas, por exemplo, nos países do leste asiático como Taiwan e Coréia do Sul (GEREFFI; CHRISTIAN, 2009, p. 583)<sup>25</sup>.

Para Bonacich e Wilson (2008), esta mudança de posição dominante dos fabricantes para os varejistas é uma das principais e mais negligenciadas características da globalização<sup>26</sup>. Isso porque, a maioria dos autores argumenta que a chave para entender a globalização está na abertura dos mercados financeiros e no domínio do capital financeiro. Embora os autores reconheçam que o capital financeiro tenha, sem dúvida, ganhado poder, defendem que o mesmo teria ocorrido com o capital comercial, visto que os grandes varejistas ascenderam a posições que lhes permitiram moldar as políticas de desenvolvimento de países inteiros, bem como dificultar o desenvolvimento de alguns países que saíram em busca de outros mercados<sup>27</sup>. Além disso, essa alteração na balança de poder teve reflexos na estrutura competitiva, que até certo ponto, teria passado do nível da empresa para o nível da cadeia de suprimentos (BONACICH; WILSON, 2008, p.05;07).

Esse conjunto de estudos que discutimos aqui sintetizam elementos fundamentais para a compreensão dos processos e tendências globais em curso e das mudanças na divisão internacional do trabalho. Os processos de internacionalização e de globalização do varejo<sup>28</sup>, articulado com o

25 De acordo com Basso (2014), dada a concentração e a centralização do capital, o Walmart acaba tendo o poder de comandar grande parte dos seus 6 a 10 mil fornecedores, somando-se ainda seus subfornecedores, ou seja, um total de quase 65 mil empresas.

26 Ellen Rosen (2005) chama à atenção para o impacto desses grandes compradores nos países do leste asiático ao analisar a cadeia de produção do vestuário. Segundo a autora, desde os anos 1970, todo o mercado da indústria têxtil e do vestuário passou a ser governado por um sistema de negociações bilaterais que objetivava garantir o acesso de países em desenvolvimento aos mercados dos EUA e Europa. Contudo, a partir de 2005, com a eliminação do sistema de quotas pela Organização Mundial do Comércio, as grandes multinacionais como o Walmart, na corrida pelos custos mais baixos de produção e do trabalho, adquiriram o poder de quebrar economias inteiras e, com isso, aprofundar as mazelas sociais em países como Bangladesh, Camboja e Vietnã. Os únicos países a se beneficiar dessa nova arquitetura foram a China e a Índia, já que neles tem sido possível melhor combinar os baixos salários com uma estrutura logística e tecnológica superior, o que permite maiores ganhos de produtividade e menores custos para as mercadorias demandadas pelos grandes compradores.

27 A relação com o capital financeiro e a “nova geografia” do capital comercial será brevemente abordada no capítulo 1 na análise mais profunda sobre as transformações no varejo.

28 A distinção entre o conceito de internacionalização e de globalização será explicada no capítulo 1.

desenvolvimento das Tecnologias de Informação (TI) e da logística, são componentes chave para entender não só as estratégias de negócios desenvolvidas pelos grandes varejistas, mas também suas implicações por todo o globo. Contudo, na análise de uma realidade concreta, a lógica da “mcdonaldização”<sup>29</sup>, reproduzida na ideia de “walmartização”, encara seus limites na medida em que prevê o mesmo resultado nas mais diversas localidades.

Além disso, as interpretações baseadas na abordagem das GCCs, ao focar a dimensão da governança no nível intraempresas, reforçam a percepção das cadeias como uma sequência linear e que desconsidera o papel de uma variedade de outros atores envolvidos (BAIR, 2009; HENDERSON *et al.*, 2002).

Outra crítica fundamental refere-se à visão de desenvolvimento que esse campo de estudos dissemina: em geral, preocupam-se em apontar as possibilidades de os países em desenvolvimento melhorarem sua posição nas cadeias, as chamadas estratégias de “upgrading”. Guiada por imperativos econômicos, essa perspectiva desconsidera os processos de desenvolvimento desigual e combinado que essas cadeias reforçam e os limites da inserção desses países nessas cadeias, compostas por relações de poder extremamente desiguais.

Diante dessas lacunas, um conjunto de estudos têm ressaltado a importância de se dar mais atenção ao trabalho e ao papel dos trabalhadores, especialmente porque mesmo em casos de participação “bem sucedida” na cadeia, essa inserção não resultou em maior segurança e melhores condições de trabalho (BAIR, 2005, p. 166–7). Deve-se considerar também que, ao enfatizar a inversão da balança de poder entre produtores e varejistas, na construção de tipos ideais de governança das cadeias, essa vertente acaba por desconsiderar na análise a dinâmica da inter-relação, por exemplo, entre a financeirização e esses varejistas e produtores. Por fim, uma última importante limitação dessa teoria refere-se à necessidade de ir além das relações intrafirmas moldadas pela lógica interna setorial e perceber os fatores “externos” que influenciam a dinâmica da cadeia e a distribuição do valor ao longo dela, bem como o ambiente institucional mais amplo (BAIR, 2005, p. 163).

Na tentativa de analisar mais de perto os aspectos locais (nacionais) e institucionais, em contraste com a perspectiva das cadeias globais, outro conjunto de referências foi mobilizada na presente pesquisa. Como afirmam Carré e Tilly (2017), na reflexão acerca dos impactos das mudanças globais sobre o trabalho deve-se considerar que, apesar do seu gigantismo, o Walmart não é a empresa mais internacionalizada do setor e muitas de suas práticas não são exclusivas nem foram forjadas por

29 Faz-se referência aqui à “McDonaldization hypothesis” desenvolvida por George Ritzer (1996). O autor defende, a partir do conceito de Max Weber, que estaria em curso um processo de racionalização, no qual os princípios dessa rede de restaurantes de fast-food estariam se tornando dominantes em todos os setores da sociedade. Os quatro principais princípios seriam: previsibilidade, calculabilidade, eficiência e controle.

ela<sup>30</sup>. Além disso, as condições de trabalho no varejo, bem como em qualquer emprego, não podem ser entendidas sem levar em conta o mercado, as instituições e a dinâmica das relações de classes do país.

O desenvolvimento dessa perspectiva foi bastante influenciada pelo campo de estudos em “gestão de Recursos Humanos (RH)” nas Transnacionais (TNCs), com a predominância de pesquisas que analisam como as TNCs perseguem algum grau de uniformidade para garantir que suas práticas de RH sejam consistentes com e contribuam para uma estratégia global. As mais variadas estratégias e obstáculos foram identificados nesse processo<sup>31</sup>.

Seguindo essa trilha de investigação, certa vertente desses estudos têm destacado que, além de algumas particularidades da dinâmica do varejo (que diferem da indústria manufatureira, como discutiremos no capítulo 1), a análise das estratégias dessas empresas deve considerar, como explica Ferner (1997, p. 22), que alguns aspectos são mais “adaptáveis” do que outros; e que a tentativa de transferência não é um processo isento de conflito (MEARDI *et al.*, 2009). Como explica Ferner,

(...) aspectos como determinação dos salários, jornada de trabalho, formas de contratação e norma de demissão estão altamente sujeitos aos arranjos institucionais locais e, portanto, menos propensos a serem marcados pela influência do país de origem. Em sistemas mais regulados, questões como organização do trabalho, capacitação e participação dos empregados também podem ser altamente determinadas pela regulação local. Outros aspectos de “recursos humanos” ou “relações industriais” como sistemas de pagamento, desenvolvimento gerencial ou comunicação de empregados são geralmente menos propensos a serem regulados pelos sistemas locais e conseqüentemente, mais suscetíveis à serem marcados pelos fatores do país de origem (FERNER, 1997, p.22).

Na mesma direção, pesquisadores que comparam os modelos Norte-Americano e Alemão indicam que a transferência de determinadas práticas têm principalmente efeito sobre algumas dimensões como cultura corporativa, flexibilidade funcional e flexibilidade da jornada de trabalho (MEARDI *et al.*, 2009, p.497). Entretanto, como demonstram esses mesmos autores, há limites na transferência dessas práticas: elas podem se dar mais em estilo do que em substância, elas podem estar condicionadas por práticas específicas de ponderação dos custos ou elas podem ser modificadas por equivalentes funcionais locais (MEARDI *et al.*, 2009, p.492). Em suma,

Estudos de caso tem mostrado que a transferência de práticas de emprego depende, primeiro, da natureza dessas práticas, sendo algumas mais indispensáveis (organização da produção) ou necessariamente próximas da administração central de origem (cultura corporativa). Segundo, depende de um conjunto de fatores de

30 O Walmart está presente em 28 países e a participação das vendas do Walmart fora dos Estados Unidos corresponde a apenas 32% do total no ano fiscal de 2017 (WALMART, 2017, p. 59). Ou seja, parte da sua grandeza está vinculada ao fato de ser a maior varejista no maior mercado consumidor do mundo, como demonstram Carré & Tilly (2017).

31 Para uma síntese e crítica desse campo de estudos, ver Edwards e Kuruvilla (2005).

mediação (particularmente modo de entrada, integração tecnológica, grau de integração do capital e posição no sistema de produção diversificado do país de operação). E por fim, depende da dinâmica da balança de poder que é mais dificilmente prevista. A transferência de práticas de emprego é um processo contingente e de disputa (MEARDI *et al.*, 2009, p.508).

Através dessas estudos de casos nacionais, a discussão nesse conjunto de estudos enfatiza os aspectos essenciais das estratégias de internacionalização das multinacionais e as barreiras à transferência de determinadas práticas oriundas do país de origem, com foco particular no papel das instituições nacionais. De certo modo, essa literatura preenche uma parte da lacuna da literatura das cadeias “dirigidas pelos compradores”<sup>32</sup>. Todavia, essa vertente do debate também está baseada na construção de tipos ideais a fim de reforçar as diferenças nacionais por meio da noção dos *National Business Systems* (“Sistemas Nacionais de Negócios”)<sup>33</sup>. Segundo um de seus principais teóricos,

[...] durante o século XX, um número significativo de formas distintas de capitalismo se estabeleceu e continua a se reproduzir em diferentes sistemas de organização econômica. Apesar dos destaques na crescente convergência e na 'globalização' das estruturas e estratégias gerenciais, os modos nos quais as atividades econômicas são organizadas e controladas, se comparados diferentes países, são significativamente diferentes. Além disso, há substanciais variações nos tipos de firmas dominantes, relações cliente-fornecedor, práticas de emprego e sistemas de trabalho [...]. A convergência a um único e mais efetivo tipo de economia de mercado não é mais provável no século XXI do que a economia altamente internacionalizada do final do século XIX. Contudo, na medida em que a economia internacional continua a ser cada vez mais integrada, pode-se argumentar que sociedades com diferentes arranjos institucionais vão continuar a desenvolver e reproduzir uma variedade de sistemas de organização econômica com diferentes capacidades econômicas e sociais em setores e indústrias específicas. Eles vão, portanto, 'se especializar' em diferentes modos de estruturar as atividades econômicas, privilegiando alguns setores e desencorajando outros (WHITLEY, 1999, p.03).

Como bem salientado por Smith e Meiksins (1995, p. 243), “o problema mais imediato dessa perspectiva consiste no fato de ela explicar a natureza dinâmica das mudanças no interior de economias que são cada vez mais globais, e não sistemas demarcados nacionalmente”. Além disso, parte de um modelo fundamentalmente centrado nos países chamados “avançados”, em que as características de um “sistema nacional de negócios” correspondem aos desdobramentos de determinada variedade de desenvolvimento capitalista. É evidente também que essa abordagem apresenta uma série de limitações se considerarmos o desenvolvimento capitalista dependente brasileiro e o papel desempenhado por sua economia na divisão internacional do trabalho. Nesse

32A contribuição de vários desses estudos, inclusive de outros casos nacionais, será destacada e desenvolvida no capítulo 2, a fim de iluminar a análise da operação da empresa no Brasil.

33 O conceito de *National Business Systems* “tem sido definido como o conjunto de estruturas e instituições interligadas em diferentes esferas da vida social e econômica e que se combinam na criação de um padrão nacionalmente distinto de organização da atividade econômica” (Whitley, 1999 *apud* Edwards e Kuruvilla, 2005).

sentido, como enquadrar essa realidade num “sistema nacional de negócios”?

A partir das contribuições desses dois campos de debate nossa preocupação tem sido caminhar para além das abordagens dos *Sistemas Nacionais de Negócios* e das *Variedades de Capitalismo*<sup>34</sup> e ao mesmo tempo, evitar o lado oposto desse espectro, que toma como dado a explicação da “corrida para o fundo do poço” para qualquer região do planeta como um caminho inexorável. Essa trajetória é particularmente importante porque não estamos lidando aqui com a relação entre grande varejista e empresas subcontratadas, mas com relações de trabalho nas operações internacionais da própria varejista. Trata-se aqui de reconhecer o papel dessas transnacionais, mas também considerar a particularidade que assumem suas operações em outros países. Nesse sentido é que nossa tese busca apoiar-se nas contribuições dos dois grupos já mencionados, mas referenciando-se na articulação entre os níveis global, nacional e local proposta pelas abordagens das redes globais de produção e os debates acerca dos Regimes de Trabalho (oriundos da Teoria do Processo de Trabalho).

#### *Redes Globais de Produção e Regimes Locais de Controle do Trabalho (RLCT)*

A partir de uma abordagem dinâmica e relacional, buscamos compreender a conformação das condições e a organização do trabalho nas grandes varejistas a partir dos processos de internacionalização das grandes transnacionais do varejo e de modo articulado às transformações das redes de produção global (COE; DICKEN; HESS, 2008). À vista disso, toma-se em conta não apenas a estratégia da empresa, mas a rede de relações que se estabelece entre empresas, instituições nacionais, organizações sindicais e a própria perspectiva dos trabalhadores. Como propõe a abordagem das Redes Globais de Produção (GPN)<sup>35</sup>, é necessário considerar não apenas o papel dos fatores socioculturais e institucionais na conformação e transformação dos sistemas de produção transnacionais, como também a variedade de atores envolvidos (COE; DICKEN; HESS, 2008, P. 22). Mobilizar uma perspectiva “multi-ator”, significa aqui **situar os trabalhadores e seus coletivos como parte integral das redes de produção global, ao invés de simplesmente entendê-los como parte do pano de fundo contextual** (COE; HESS, 2013, p. 05).

34 A principal referência dessa abordagem é o trabalho de Hall e Soskice (2001). A partir de conceitos da teoria dos jogos e do novo institucionalismo econômico, adotam como ator central a firma e buscam analisar as economias nacionais através da integração entre teoria das firmas e a economia política comparada. O objetivo de sua abordagem é compreender as diferenças e similaridades institucionais das economias desenvolvidas e para isso, os autores propõem dois tipos ideais de formas de capitalismo: as economias liberais de mercado e as economias de mercado coordenadas. No primeiro tipo, as empresas coordenam suas atividades primeiramente via hierarquias e arranjos do mercado competitivo. Já no segundo, as empresas dependem mais fortemente das relações não-mercantis para coordenar seus esforços com outros atores e construir suas competências essenciais (HALL e SOSKICE, 2001, p.05-08).

35 A abordagem das *Global Production Networks* (redes globais de produção) ainda é um arcabouço teórico em construção que tem como ponto de partida a crítica aos limites, mas sem recusar todos os aspectos desenvolvidos pela abordagem das GCCs.

Ao priorizar um discurso nos locais de produção, essa teoria procura colocar ênfase no entendimento do processo social envolvido na produção de bens e serviços e na reprodução do conhecimento, do capital e da força de trabalho. Com isso, as circunstâncias sociais nas quais as mercadorias são produzidas e consumidas passam ao núcleo da análise, evitando o risco de cair numa concepção de mercadoria enquanto blocos de construção desumanizados (HENDERSON *et al.*, 2002).

Essa abordagem ressalta que a natureza da articulação das redes de produção é profundamente influenciada pelos contextos sociopolíticos concretos em que estão inseridas no tempo e espaço. Tal processo de articulação é especialmente complexo porque, enquanto esse contexto é moldado por especificidades territoriais (principalmente, embora não exclusivamente, ao nível do Estado-nação), as próprias redes de produção não o são. Essas redes “atravessam” as fronteiras estatais de formas bastante diferenciadas e são influenciadas em parte por barreiras reguladoras e por condições socioculturais locais, ainda que para criar estruturas que são “descontinuamente territoriais” (HENDERSON *et al.*, 2002, p. 445-446). Ou seja, **para além da importância crucial da complexidade das estruturas de governança, é preciso entender a fundo de que modo essas redes de produção afetam o desenvolvimento socioeconômico regional e as relações de trabalho (COE; DICKEN; HESS, 2008). Ou ainda, de que modo as organizações e instituições influenciam as estratégias empresariais em determinados locais (HENDERSON *et al.*, 2002, p. 447)<sup>36</sup>.**

No sentido dessas contribuições, Selwyn (2012, p. 207) destaca a necessidade das teorias das cadeias globais incorporarem a análise do trabalho e das relações de classe em geral. A integração da questão do trabalho poderia se dar de duas formas: 1) como mecanismo de investigar o papel constitutivo do trabalho no processo de desenvolvimento do capitalismo e 2) como meio de conduzir ao que Van der Linden denomina *Global Labour History*<sup>37</sup>, isto é, investigar processos locais de formação de luta e evolução da classe trabalhadora num contexto global.

A compreensão do capitalismo como um sistema baseado na geração de mais-valia requer, para Selwyn (2012, p. 212-213), a investigação não só de como o processo de trabalho é organizado

36 “Do nosso ponto de vista, há uma clara necessidade de se pensar formas de integrar o material, bem como as dimensões socioculturais, ao desenvolvimento da rede global. Em outras palavras, o que procuramos é uma abordagem de rede relacional que não subestime nem socialize os desenvolvimentos atuais na economia global. Isso nos leva a uma ‘*economia política cultural*’ de redes globais de produção, capaz de integrar os aspectos do mundo do sistema e do mundo da vida das redes globais e seus resultados de desenvolvimento relacionados, ao mesmo tempo em que está ciente das armadilhas dos ‘imperialismos’ conceituais, do ‘nacionalismo metodológico’ e dos binários problemáticos como o global-local e a economia-cultura”. (COE; DICKEN; HESS, 2008, p. 22 – tradução nossa).

37 Sobre isso, ver (Linden, Van Der, 2005).

para manter a competitividade da acumulação, mas também como as relações de classe e o regime de trabalho mais geral são reproduzidos ao longo do tempo. Nessa perspectiva, os regimes de trabalho sob o capitalismo seriam o produto da especialização de mercadorias, do conflito de classe e o do papel do Estado como garantidor da acumulação capitalista, e cada um desses fatores mudariam de acordo com sua própria dinâmica e da relação entre eles (SELWYN, 2012, p. 214).

Nesse sentido é que nossa pesquisa soma-se à iniciativa de articulação entre os debates das redes globais de produção com a Teoria do Processo de Trabalho. Fundada a partir de “Trabalho e capital Monopolista”, de Harry Braverman, essa teoria parte da distinção já feita por Marx entre força de trabalho e trabalho, ou seja, trabalho em potencial e trabalho real. Converter a primeira na segunda é o objetivo fundamental do processo de trabalho capitalista, já que disso depende a maximização da acumulação de capital. Tal distinção está na origem do problema da indeterminação do trabalho:

O que ele [o capitalista] compra é infinito em potencial, mas limitado em sua concretização pelo estado subjetivo dos trabalhadores, por sua história passada, por suas condições sociais gerais sob as quais trabalham, assim como pelas condições próprias da empresa e condições técnicas de seu trabalho. O trabalho realmente executado será afetado por esses e muitos outros fatores, inclusive a organização do processo e as formas de supervisão dele, no caso de existirem (Braverman, 1977, p. 58)

É dessa indeterminação que surge a necessidade do capitalista de controlar o processo de trabalho, objeto central de debate desse campo teórico. Para Braverman (1977), esse controle se dá a partir da tendência à separação entre trabalho mental (concepção) e trabalho manual (execução), levando à desqualificação do trabalhador. Ainda que sua tese seja ainda hoje polêmica, é a partir do trabalho de Braverman que se erguem os debates em torno do processo de trabalho e os estudos que tem como foco, principalmente, as relações no interior do local de trabalho (ainda que entendidas na sua articulação com o processo mais geral de produção capitalista).

Essa teoria ganha novos contornos posteriormente com as contribuições de Burawoy (1979, 1985), em que os interesses dos trabalhadores são analisados como produzidos e reproduzidos de formas particulares. Nesse sentido, o autor enfatiza a necessidade de considerar a esfera ideológica e repensar o processo de trabalho não apenas a partir do controle pela coerção, mas também pela construção do consentimento. Inúmeros estudiosos seguirão essas pistas no sentido de buscar as complexidade da relação entre controle e resistência. Edwards (1979), por exemplo, analisa o controle como um padrão que emerge do processo de disputa e que se dá através da coordenação dos elementos: divisão de tarefas no trabalho; avaliação e supervisão; e disciplina. Segundo esse autor, as formas assumidas pela resistência também dependem dos tipos de controle em operação, debate retomado também nas análises de Anner (2015), como veremos no capítulo 4 da tese.

Seguindo as trilhas desse debate, mas com a preocupação de não restringir a análise a um isolamento das relações no local de trabalho, é que utilizamos como referência o conceito de Regime Local de Controle do Trabalho<sup>38</sup>. Em outras palavras, buscaremos analisar de que maneira os regimes de trabalho são constituídos como o resultado de uma articulação entre relações sociais locais e as pressões das empresas líderes nas redes globais de produção (SMITH *et al.*, 2018).

Os Regimes Locais de Controle do Trabalho, como explica Jonas (1996) não são objetos estáticos e fixos, mas um conjunto de relações sociais e estruturas de poder que se reproduzem constantemente e/ou são transformadas por forças de dominação, controle, repressão e resistência operando numa variedade de escalas. Convém esclarecer que, de acordo com esse autor,

O controle do trabalho é mais do que simplesmente um imperativo técnico ou voltado para custos no qual o capital encontra novas formas de aumentar a eficiência e a produtividade do trabalho. Ele é irremediavelmente um processo histórico, cultural e espacial envolvendo o desenvolvimento desigual de práticas que atenuam a transição do trabalho do mercado de trabalho ao ponto de produção, reproduz uma força de trabalho produtiva, coordena condições de pagamento e consumo e, desse modo, facilita as estratégias de acumulação (JONAS, 1996, p. 328 – tradução livre).

Portanto, o conceito de Regime Local de Controle do Trabalho,

tenta capturar essas relações de reciprocidade local operando nos mercados de trabalho locais. Ele encapsula a totalidade social das práticas sociais envolvidas na integração tempo-espço e na coordenação da produção e reprodução do trabalho e o conjunto de prática, normas, comportamentos, culturas e instituições da localidade na qual o trabalho está integrado na produção. Seja na empresa específica ou na indústria mais ampla, essas práticas são localmente construídas e se tornam rotinizadas e institucionalizadas no tempo e no espaço. (JONAS, 1996, p. 328 – tradução livre)

Diante da variedade de abordagens sobre regimes de trabalho e produção global, utilizamos como referência a perspectiva de “três caminhos” definida por Pattenden (2016, p. 1813), composta por: 1) um regime de controle do trabalho macro, moldado pela dinâmica mais ampla da competição capitalista no país e além dele; 2) regimes de controle do trabalho locais (no sentido do âmbito nacional) e 3) pelo controle no processo de trabalho.

O último refere-se ao controle no local de trabalho, em que o processo de trabalho permite enfocar a dinâmica de controle, consentimento e resistência que constitui a base para a produção e apropriação da mais valia. No segundo nível<sup>39</sup>, o local de trabalho é integrado à economia política mais ampla nacional, regional e local, sendo regulado por políticas estatais trabalhistas, pelos direitos

38 Parte importante desses esforços de relacionar as teorias das cadeias e redes globais de produção com a teoria do processo de trabalho estão reunidas na edição especial da revista *Competition and Change* (Vol. 17 No. 1), de 2013, organizada por Phil Taylor, Kirsty Newsome e Al Rainnie e no livro “*Putting Labour in its Place: Labour Process Analysis and Global Value Chains*” (Newsome et al., 2015).

39 O chamado “meso-level”, ou nível meso, na denominação do autor, é aquele que estaria entre o micro e o macro.

e condições de trabalho. Por fim, no nível global, a dinâmica do local de trabalho deve ser compreendida como parte de uma rede de produção mais ampla na qual a configuração de poder entre empresas fornecedoras e as firmas líderes é desenvolvida (SMITH et al., 2018).

Em outras palavras, a constituição dos RLCTs em escala global, nacional e local se dá a partir de pressões sobre o trabalho que emanam de: 1) transnacionais e instituições internacionais, 2) do Estado e instituições nacionais; 3) no nível da empresa através do processo de trabalho e suas interações com outras relações sociais locais (BAGLIONI, 2018, p. 116).

No intuito de constituir uma análise que integre os diferentes níveis que se articulam na constituição de um regime local de controle de trabalho, focamos em 3 dinâmicas principais: 1) no processo de internacionalização da empresa e o exercício de sua estratégia de negócios diante das particularidades do setor, da concorrência e do mercado de trabalho no país; 2) na maneira como as condições de trabalho encontradas refletem um regime influenciado, por um lado, pela precariedade histórica e estrutural e, ao mesmo tempo, pelos limites à ampliação da exploração devido à regulamentação e às instituições nacionais existentes; e 3) no modo como a percepção dos trabalhadores e a atuação das organizações sindicais são influenciadas e influenciam a dinâmica do local de trabalho considerando a organização do trabalho e a ideologia corporativa da empresa.

### *Hipóteses consolidadas na tese*

- (i) A partir do referencial já apresentado, a tese considera que as condições de trabalho no ponto de venda no Brasil não podem ser consideradas inteiramente moldadas por uma “estratégia global” nem representam simplesmente um “sistema de negócios” híbrido que articula elementos dessa estratégia que são transferidos do país de origem com outros que são adaptados ou moldados pelas instituições nacionais. O regime Local de Controle do Trabalho encontrado no Walmart no Brasil é constituído nessa dialética entre o global e o local por esse conjunto de relações e processo: o poder dos varejistas nas redes globais de produção e o impacto de suas tecnologias e estratégias de negócios e de organização do trabalho; a dinâmica do mercado de trabalho, da regulação e instituições nacionais; e da fragilidade dos sindicatos e das percepções e respostas dos trabalhadores às condições de trabalho a que são submetidos.
- (ii) As relações de emprego encontradas nos Estados Unidos não podem ser reproduzidas no Walmart no Brasil. Por um lado, há no Brasil uma extensa regulamentação que garante condições mínimas para todos os empregados formais. Por outro lado, o mercado de trabalho

altamente flexível, precário e com elevada informalidade somado ao pequeno poder de negociação dos sindicatos, deixam pouco espaço para o rebaixamento dessas condições de trabalho referentes a salário, jornada de trabalho e benefícios.

- (iii) Ainda que com tensões, a empresa tem grande liberdade na conformação de um regime de trabalho que no “chão de loja” articula a ideologia da empresa, o emprego de inovações tecnológicas e um conjunto de práticas que afetam a organização do trabalho. Por meio desses mecanismos de controle o Walmart conseguem viabilizar a redução dos custos do trabalho através do trabalho não pago e da sua intensificação.
- (iv) A percepção dos trabalhadores a respeito desse regime de trabalho é fortemente impactada pela lógica da individualização e da identificação dos interesses entre trabalhadores e empresa. Mesmo entre os trabalhadores mais críticos, a percepção dos mecanismos despóticos é relativizada frente às condições precárias que restringem suas perspectivas no mercado de trabalho para além do Walmart.

### *Contribuições da pesquisa*

A pesquisa busca contribuir com pelo menos quatro campos de discussão. Primeiro, no campo da sociologia do trabalho, busca-se analisar as mudanças na organização do trabalho e, particularmente, os processos de precarização e flexibilização nesse setor que tem sido ainda objeto de poucos estudos. Como chamam à atenção Freathy e Sparks (2008), mesmo o debate sobre o fordismo e o pós-fordismo não tem buscado considerar as raízes históricas da relação entre o fordismo e o varejo. Isso se expressa, por exemplo, na ausência de menções às lojas de varejo “*Ford Commissaries*”, abertas e dirigidas por Ford, onde foram aplicados vários dos mesmo princípios utilizados na produção<sup>40</sup>.

Segundo, a pesquisa buscou incorporar dois aspectos importantes que geralmente estão ausentes na bibliografia sobre o processo de transferência de estratégias das transnacionais: considerar a dialética entre global e local e integrar o trabalho como ator relevante da análise. Nesse sentido, contribuiu para a incorporação de novos olhares aos estudos sobre a internacionalização das empresas transnacionais.

Na medida em que procuramos olhar essa relação entre transnacional e “ambiente nacional” para além da referência dos sistemas de negócios, buscamos contribuir com o campo de debates sobre a divisão internacional do trabalho e como determinadas particularidades do desenvolvimento

40 Essas lojas começaram a ser criadas em 1919 e eram voltadas primeiramente só para os empregados da empresa

brasileiro também condicionam o lugar do país e os impactos de sua inserção nas redes globais de produção.

Por fim, procuramos subsidiar o campo de discussões em torno da relação entre regime de trabalho e ação coletiva. Ao mobilizar uma perspectiva da teoria do processo de trabalho que pense não apenas a partir do “chão de loja”, mas também em outros níveis, os diferentes mecanismos de controle em curso podem fortalecer as reflexões sobre os limites e caminhos possíveis de ação e organização coletiva e sindical.

### *Organização da tese*

A tese está dividida em 4 capítulos:

No capítulo 1, apresentamos o contexto e o processo de internacionalização do Walmart, explicando as particularidades do setor varejista, de suas estratégias de internacionalização e como ela se desenvolveu no país. Além disso, discutimos a evolução e o retrato da empresa no Brasil, situada numa caracterização geral do setor e do segmento.

No capítulo 2, apresentamos algumas características do trabalho no varejo, suas tendências no mundo e sua configuração no Brasil. Em seguida, tendo como referência a realidade do Walmart nos Estados Unidos discutimos as relações de emprego no Walmart Brasil (através dos dados da RAIS e levantamento das convenções coletivas) destacando os aspectos do trabalho do Walmart que são mais influenciados pela regulamentação e pelas características do mercado de trabalho brasileiro. Com isso, buscamos evidenciar que em relação ao salário, contrato, benefícios e até mesmo relações sindicais, a realidade brasileira é fortemente impactada pelas características estruturais do mercado de trabalho e pela regulamentação do trabalho vigente no país, no período estudado<sup>41</sup>.

No capítulo 3, analisamos a articulação entre ideologia corporativa, inovações tecnológicas e a organização do trabalho contrastando o discurso e a prática da empresa, bem como iluminando algumas das dificuldades encontradas para a adaptação e implementação de tais práticas. O objetivo desse capítulo foi evidenciar de que maneira essa articulação impacta a “política da produção” no sentido de criar ou reforçar velhos mecanismos de controle e coerção dos trabalhadores no local de trabalho.

41 Ainda que a pesquisa de campo tenha coberto apenas o período de 2014 a 2018, para a caracterização das condições de trabalho utilizamos os dados da RAIS para o período de 2006 a 2017.

No capítulo 4, apresentamos as visões que os trabalhadores possuem da empresa, como eles percebem o seu trabalho e, diante de suas trajetórias, como essa visão se articula com suas perspectivas de futuro. Além disso, discutimos as visões que eles possuem do sindicato e os mecanismos de resistência encontrados. Chamamos à atenção nesse capítulo para as dificuldades da ação coletiva, a relevância da Justiça do Trabalho e as possibilidades abertas de organização e luta dessas trabalhadoras e trabalhadores.

Por fim, nas considerações finais, retomamos as articulações existentes entre os diversos elementos analisados a fim de evidenciar como a dinâmica entre o global e o local se articulam na conformação de um Regime Local de Controle do Trabalho a partir das três dinâmicas já mencionadas e quais os desafios e possibilidade que ele traz à organização e luta desses trabalhadores.

## CAPÍTULO 1 - WALMART BRASIL: TRAJETÓRIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

*“Se é difícil pensar ‘fora da caixa’, pode ser quase impossível pensar fora da ‘Grande Caixa’. O Wal-Mart, quando você está nele, é total – um sistema fechado, um mundo em si mesmo. Eu tive calafrios quando eu estava assistindo TV na sala de descanso uma tarde e vi... um comercial do Wal-Mart. Quando o Wal-Mart aparece na televisão dentro do Wal-Mart, você se questiona se há mesmo existência para além daquele mundo. Claro, você pode dirigir por cinco minutos e ir para outro lugar – para o Kmart, ou Home Depot, ou Target, ou Burger King, ou Wendy’s, ou KFC. Para onde quer que você olhe, não há alternativa à ordem das corporações de larga escala, pela qual todas as formas de criatividade e iniciativa local foram abolidas em detrimento de escritórios distantes. Mesmo os pastos e florestas têm sido removidos por formas desordenadas de vida e forçados à uniformidade feita de concreto. O que você vê – estradas, estacionamentos, lojas – é tudo o que há, ou tudo que sobrou para nós aqui no reino em que tudo é globalizado, totalizado, pavimentado e corporativizado. Eu gosto de ler as etiquetas pra ver onde são feitas as roupas que vendemos – Indonésia, México, Turquia, Filipinas, Coréia do Sul, Brasil – mas as etiquetas servem apenas para me lembrar de que esses lugares não são mais ‘exóticos’, eles foram todos engolidos pela grande e cega máquina de fazer lucro.”*

(Barbara Ehrenreich)<sup>42</sup>

O longo trecho do fascinante livro de Barbara Ehrenreich, escrito a partir da experiência da jornalista em diversos empregos precários nos EUA, entre eles no Walmart, evidencia o poder e a presença das grandes corporações varejistas no cotidiano daquele país. Essa onipresença, que afeta os modos de consumo, de sociabilidade e o dia-a-dia do trabalho, é o resultado de um longo processo de globalização e internacionalização dessas grandes corporações, com diferentes configurações de um país para outro.

42 Ehrenreich, Barbara. **Nickel and Dimed**: on (not) getting by in America. New York: Picador, 2001, p.178-179 – tradução livre.

Mas apesar da inegável influência desses grandes varejistas, a literatura dos mais diversos campos do conhecimento tem dado pouca importância para o varejo enquanto setor da atividade econômica e objeto relevante de pesquisa. Predominou por muito tempo a análise dos processos produtivos e setores industriais em detrimento da compreensão mais profunda das esferas da circulação e do consumo. Contudo, tanto nos estudos da administração e negócios quanto na geografia econômica, um conjunto significativo de pesquisas tem contribuído para preencher essa lacuna, especialmente a partir da década de 1990. Diversos autores apontam que o varejo demanda estudos sistemáticos, seja pelo tamanho de sua força de trabalho e sua participação na economia, seja pelo seu papel no processo de reprodução ampliada do capital e pelo impacto das transformações pelas quais tem passado nos últimos 40 anos (BLOMLEY; DUCATEL, 1990; WRIGLEY; LOWE, 1996).

No intuito de contribuir com esse campo de debates, neste capítulo apresentaremos brevemente a importância e as particularidades do capital varejista. Em seguida, para compreendermos a dinâmica desse capital a partir das mudanças fundamentais do capitalismo no pós 1970, serão enfatizados dois processos principais: 1) a globalização e reestruturação do varejo, considerando a centralidade de dois temas: o aumento do controle sobre a cadeia de fornecimento e a reorganização das empresas a partir das inovações tecnológicas no setor; e seus efeitos na balança de poder entre produtores e varejistas; e 2) o processo de internacionalização e financeirização das transnacionais do varejo, com destaque para as estratégias desenvolvidas pelo Walmart. Por fim, exploraremos a configuração do setor no país, o contexto de entrada da empresa no Brasil e a estratégia desenvolvida aqui por essa empresa.

### **1.1 O capital varejista e a reestruturação do setor no capitalismo flexível**

A fim de contribuir com a lacuna apontada por Bonacich e Wilson (2008), mencionada na introdução desse trabalho, a respeito do papel do capital comercial nas transformações recentes do capitalismo (para além da reestruturação da produção industrial e do crescente poder do capital financeiro), apresentamos a seguir um breve debate para reforçar a relevância do estudo desse capital em articulação com o movimento geral do capitalismo.

Entende-se que o capital comercial (e em sua forma particular no varejo) deve ser apreendido tanto na sua particularidade quanto na sua unidade em relação ao processo de produção capitalista. Essa forma de capital exclusivamente dedicada à compra e venda, na medida em que possui a função especial de converter em capital o capital mercadoria, é percebido enquanto momento particular do circuito total do capital, que se realiza dentro da esfera da circulação. E que cumpre papel crucial na acumulação do capital na medida em que facilita a realização do valor contido nas mercadorias:

Ao concorrer para abreviar o tempo de circulação, pode indiretamente contribuir para aumentar a mais valia produzida pelo capitalista industrial. Ao contribuir para ampliar o mercado e ao propiciar a divisão do trabalho entre os capitais, capacitando portanto o capital a operar com escala maior, favorece a produtividade do capital industrial e a respectiva acumulação. Ao encurtar o tempo de circulação, aumenta a proporção da mais-valia com o capital adiantado, portanto, a taxa de lucro. Ao reter na esfera da circulação parte menor do capital na forma de capital-dinheiro, aumenta a parte do capital diretamente aplicada na produção. (MARX, 1974, L3-V5, p.323).

Ao mesmo tempo, deve-se atentar para a forma e função distintas do capital comercial considerando sua expressão 1) voltada para o valor de troca das mercadorias; 2) como capital que não produz mais valia e 3) como processo de conversão das mercadorias em capital dinheiro que se realiza nas mãos de outros agentes que não o capitalista industrial (BLOMLEY; DUCATEL, 1990, p. 212). Se por um lado, busca-se reforçar aqui o papel do capital comercial no circuito global do capital, essas particularidades acima mencionadas são fundamentais para compreender algumas das contradições em que este recai.

Em primeiro lugar, destaca-se que o objetivo da comercialização não é o consumo diretamente, mas o ganho do dinheiro, a maximização do valor de troca. Esse aspecto pode trazer um conflito em potência para o capital varejista em relação ao consumo, na medida em que o sentido geral do consumo está no valor de uso das mercadorias.

Em segundo lugar, ainda que algumas atividades, como o transporte, possam criar valor, o capital comercial “não cria valor nem mais valia, mas propicia sua realização” (MARX, 1974, L3-V5, p. 325). Por esse motivo, no momento em que essa divisão do trabalho se estabelece e o capitalista comercial adquire função especial dedicada ao intercâmbio de mercadorias, se, por um lado, essas formas de capital – comercial e produtivo – estão funcionalmente relacionados como parte de sua lógica interna, ao mesmo tempo, precisam competir pela sua parcela no capital social total. Em outras palavras, por constituir-se o capital comercial (e varejista) como predominantemente improdutivo, a distribuição da mais-valia gerada no processo produtivo será objeto de conflito entre capitalistas comerciais e capitalistas produtivos. Frente a essa limitação enquanto criador de valor, o capital varejista desenvolve estratégias adicionais de acumulação que consistem em duas principais: a já mencionada pressão sobre o capital produtivo, para a apropriação de uma parcela maior da mais valia, e a busca generalizada pela redução nos custos de circulação.

Essas estratégias são centrais para os debates recentes a respeito da balança de poder entre varejistas e produtores. Se a concentração do capital varejista foi benéfica inicialmente para o capital produtivo, ao aumentar a rotatividade do capital, o fenômeno da monopsonia e controle da informação no ponto de venda, melhorou a posição dos varejistas na barganha por uma fatia maior da mais valia (CHESNAIS, 2016). Esse fenômeno é parte do processo de concentração e reestruturação do varejo

e objeto de discussão desse capítulo.

Situar o varejo no processo mais geral de produção e reprodução do capitalismo parece fundamental, já que algumas das características e contradições do capital comercial terão desdobramentos nas suas expressões históricas no tempo e espaço. No entanto, para analisarmos a particularidade da evolução do Walmart e de sua estratégia, é necessário analisar também outro conjunto de processos e relações mais contingentes, ainda que sejam eles mediados pelas tendências do desenvolvimento capitalista.

## **1.2 Globalização e reestruturação do varejo**

O debate surgido nos anos 1980 a respeito das transformações do capitalismo no sentido de uma acumulação flexível indicou um conjunto de mudanças que foram se consolidando em diferentes velocidades e formatos, pelos mais diversos lugares do globo. Esse debate teve diferentes ênfases e contornos (GERTLER, 1992; HARVEY, 1992; PIORE; SABEL, 1984).

Contudo, apesar da riqueza dessa literatura, ela esteve vinculada principalmente ao setor industrial e seu processo de reestruturação. Sua penetração na discussão do setor varejista será iniciada com as contribuições de Wrigley, a partir da experiência do Reino Unido, que abordou pelo menos 4 temas principais: a concentração do capital varejista, suas ligações espaciais, a intensificação da ‘produção’ no varejo, e as mudanças tecnológicas na distribuição varejista (WRIGLEY; LOWE, 1996, p. 07). A partir dessa e outras contribuições depreende-se que o processo de reestruturação varejista não é diretamente análogo àquele do setor produtivo industrial, como explicamos a seguir (CHRISTOPHERSON, 1989; WRIGLEY; LOWE, 1996).

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, possibilitadas principalmente pela “revolução” logística e pelo desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, combinada com a constituição de grandes redes internacionais e nacionais. 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. Com isso, eles sabem o que os consumidores compram, quais os preços, quais mercadorias estão ganhando e perdendo popularidade, e como os padrões de compra variam de acordo com o lugar, o perfil da população etc (BONACICH; WILSON, 2008; LICHTENSTEIN, 2013). Sob a justificativa de poder oferecer preços mais baixos aos clientes, essas informações valiosas são utilizadas para determinar o

quê e quando se produzir, como e onde vender determinados produtos. Ao mesmo tempo viabilizam em tempo real o compartilhamento eletrônico de dados com os fornecedores. Isso permitiu também aos varejistas como o Walmart simplificar a logística e expulsar intermediários desnecessários (BONACICH; WILSON, 2008, p. 09).

Com início nos anos 1970, o Walmart procurou reduzir os seus custos usando as recém-surgidas tecnologias de informação para rastrear as vendas aos consumidores no balcão do caixa, monitorar seu inventário de bens dentro e entre as lojas e então suprir as suas lojas de modo contínuo via métodos altamente eficientes e centralizados de distribuição. Ao capitalizar em tempo real as informações de vendas e da posição dos inventários, o Walmart aumentou sua habilidade de deixar que as demandas dos consumidores “puxassem” seus pedidos. Como resultado, isso permitiu diminuir a quantidade de inventário necessário para qualquer produto e focar seus recursos no armazenamento dos bens que estavam sendo comprados pelos consumidores (ABERNATHY et al., 1999, p. 49 – tradução nossa).

Essas mudanças foram viabilizadas pelas inovações tecnológicas que tiveram, em grande medida, o Walmart como importante precursor<sup>43</sup>. Aponta-se como uma das maiores realizações do Walmart, o uso e desenvolvimento de aplicação das novas tecnologias de informação e comunicação (TICs). A empresa é considerada líder no uso de Tecnologia de Informação (TI) no varejo e pioneira em uma série de aplicações de TI, como, por exemplo, o uso de terminais computadores desde o início dos anos 1970, o escaneamento utilizando códigos UPC (*Universal Product Code* – ou código universal de produto) em 1980 e o desenvolvimento do “*Retail Link*”, ferramenta de comercialização e gestão da cadeia de abastecimento, a partir de 1991. Tais inovações foram cruciais para a melhora da produtividade do Walmart e resultaram em ganhos contínuos de participação no mercado devido à sua contribuição para preços mais baixos, menores estoques e melhor propaganda (BASKER, 2007; ROSEN, 2005).

Outra inovação importante adveio com a chamada “containerização”, a partir dos anos 1970. O transporte de mercadorias através de contêineres tem permitido que as mercadorias circulem por navio, transporte ferroviário e caminhão sem precisar que sejam descarregadas (BONACICH e WILSON, 2008). No âmbito da logística, o Walmart também desenvolveu um sistema de reabastecimento de suas lojas que limitou o tempo que os gerentes de loja tem para prever as vendas, aumentando sua precisão. Os reabastecimentos são feitos com maior frequência e articulados com um sistema de reabastecimentos de pequenos lotes que racionalizam o descarregamento dos caminhões e permitem, com isso, que os produtos fluam mais rapidamente por meio da cadeia de

43 O Walmart decidiu comprar e controlar seus próprios caminhões e sistemas de computadores. Nos anos 80 compraram um sistema de comunicação por satélite por 24 milhões de dólares; em 1988 eles eram proprietários da maior rede privada de comunicação do país. As técnicas que a empresa desenvolveu são agora copiadas por seus competidores e outras indústrias (ROSEN, 2005).

suprimentos. Além disso, os custos de manuseio são reduzidos, uma vez que o armazenamento e a recuperação não são mais necessários (BONACICH; WILSON, 2008, p.10).

Esse conjunto de inovações possibilitou além do controle das informações – que são coletadas, geradas e pertencem a esses grandes varejistas – a redução de custos que advém, em grande parte, do 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.

Expressão significativa dessa mudança na balança de poder entre varejistas e produtores pode ser ilustrada pela presença do escritório do Walmart em Shenzhen, no epicentro das exportações de produtos industrializados da China, onde cerca de 400 empregados coordenam a compra de produtos do Sul da Ásia num montante de cerca de vinte bilhões de dólares:

Porque a companhia em si possui um profundo conhecimento do processo de produção e porque seu poder de compra é tão imenso, o Walmart tem transformado seus 3 mil fornecedores chineses em impotentes ditadores de preços, em vez de parceiros, negociadores ou administradores de preços oligopolistas (LICHTENSTEIN, 2006, p. 12 - tradução livre).

Outro indicador dessa mudança de poder em favor dos varejistas é o crescimento da participação dos produtos de marca própria. Chesnais (2016, p. 119) afirma que poucos vendedores podem competir com os varejistas globais em termos de escala: o Walmart Internacional sozinho é maior do que a Nestlé. Além disso, os gastos anuais do Walmart com a marca própria - acima de 100 bilhões de dólares - é maior do que as vendas anuais daquela empresa.

A chamada revolução no varejo, portanto, não só transformou a natureza do emprego nos EUA (como veremos no segundo capítulo), como também deslocou a produção para o exterior e redefiniu os sentidos da globalização (LICHTENSTEIN, 2009, P.03; STRASSER, 2006). O fortalecimento do poder dos varejistas diante dos fornecedores é inegável no processo de globalização dos grandes varejistas, o que envolveu também um processo de internacionalização e de financeirização, que forjou um movimento de concentração em grandes redes, como veremos a seguir.

### **1.3 Internacionalização do varejo**

Se o debate em torno da relação entre varejistas e fornecedores e a dinâmica das cadeias globais de valor enfatizam o papel dos grandes varejistas na globalização, por outro lado, na contramão do argumento dos “hiperglobalistas”, uma certa integração do mercado mundial não significa propriamente uma explícita e inexorável convergência das práticas empresariais e das

formas de organização da produção.

Em torno dessa polêmica é que alguns autores vão argumentar pelo termo internacionalização ao invés de globalização. Denominados “céticos”, estes acreditam que a interdependência e internacionalização da atividade econômica não constituem novidade do pós 1970 e se conformam de acordo com os processos e políticas nacionais. Se para os “hiperglobalistas”, as empresas transnacionais seriam agentes propulsoras da globalização e as instituições de governança se fortaleceriam em detrimento do estado nacional, para os “céticos”, as transnacionais estariam na sua maioria fortemente enraizadas nas suas economias de origem e isso refletiria, inclusive, nas suas distintas estratégias de internacionalização (ARAÚJO, 2001, p. 7-9)<sup>44</sup>.

Dicken (2011, p. 122–123), por exemplo, chama a atenção para o fato de que as empresas transnacionais são forjadas por meio de um intrincado processo de integração na qual as características cognitivas, culturais, sociais, políticas e econômicas na nação de origem continuam a ter papel dominante. Dessa forma, as estruturas domésticas de onde a empresa parte deixam marcas permanentes no seu comportamento estratégico. Isso não significa, explica Dicken (2011), que elas sejam imutáveis, mas certamente elas tentarão carregar consigo e adaptar uma parte dessas características originais.

Essa distinção entre globalização e internacionalização, portanto, pode ser também resumida pela definição de Gereffi (1994, p. 96). Para ele, enquanto a globalização implica um grau de integração funcional entre atividades internacionalmente dispersas, a internacionalização refere-se apenas à expansão geográfica das atividades econômicas que extrapolam as fronteiras nacionais. Se por um lado, a perspectiva da globalização é fundamental na análise dos padrões de coordenação do comércio e dos sistemas de produção transnacional que constituem as cadeias globais de mercadorias, os estudos acerca da internacionalização geralmente estão relacionados à compreensão da atuação das transnacionais fora do seu país de origem.

Como explica Dawson (2007), a difusão estrutural e espacial do varejo ocorrida nos anos 1990, apesar de ser pouco considerada pelos estudos da globalização, é um processo bastante intenso e integrado à economia mundial e têm implicações para todas as partes envolvidas: empregados, fornecedores, consumidores, donos, concorrentes e órgãos públicos. Por esse motivo, Wrigley, Coe e Currah (2005, p. 437–439), ressaltam que é importante analisar o papel dos varejistas na globalização econômica para além do seu envolvimento central nas cadeias globais de valor, já que esse envolvimento pode estar simplesmente voltado para melhorar ou proteger sua posição

<sup>44</sup> Esses dois grupos conforme definição apresentada por Ângela Araújo são os mesmos que nomeamos na introdução como globalistas e internacionalistas.

competitiva no mercado doméstico. Desse modo, a perspectiva que enfoca a discussão das cadeias dirigidas pelos compradores, teria seus limites ao considerar apenas uma das faces da complexidade das grandes transnacionais do varejo.

Por essa razão, os autores que discutem a internacionalização dos varejistas entendem que esse processo está evidente em atividades como o fornecimento de bens para revenda, as operações nas lojas, o uso de trabalho estrangeiro, a adoção de ideias estrangeiras e o uso de capital estrangeiro. Ou seja, ainda que a internacionalização seja mais visível através da presença de lojas de uma empresa estrangeira em determinado país, ela se expressa em todas as funções e atividades dessas companhias globais (DAWSON; LARKE; MUKOYAMA, 2006, p.01).

A onda de internacionalização dos 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. Para analisar essa atuação multidimensional, portanto, deve-se considerar que a internacionalização implica uma alta sensibilidade das transnacionais varejistas aos contextos institucionais, tanto dos mercados de origem, quanto dos mercados externos onde passam a operar. *É, portanto, essa inter-relação entre as duas dimensões da internacionalização que permite a compreensão das articulações entre a globalização, a chamada “revolução supermercadista” e o desenvolvimento dos países e regiões “em desenvolvimento”* (REARDON; HENSON; BERDEGUÉ, 2007, p. 400–401).

A respeito das características da internacionalização do varejo, Dawson (2007, p. 380–381) observa que, em meados dos anos 2000, a maioria das empresas que se localizavam entre as 100 maiores empresas varejistas eram oriundas da América do Norte ou da Europa, com tendência de crescimento das empresas asiáticas. Entre essas empresas, o fenômeno recente é de crescimento na participação no mercado global a taxas maiores do que as taxas de crescimento do conjunto do setor varejista. Além disso, em termos de quantidade de países onde operam e na proporção de vendas de operações estrangeiras, as companhias europeias destacam-se como as mais internacionalizadas. Outro aspecto relevante consiste no fato de as maiores varejistas globais tornarem-se frequentemente as varejistas dominantes na maioria dos mercados onde atuam. Para ilustrar algumas dessas dimensões, reproduzimos a seguir uma tabela com as principais empresas líderes do varejo mundial:

*Tabela 1 – Maiores transnacionais varejistas (por vendas no exterior, em 2005)*

Ranking	Empresa	País de origem	Vendas Internacionais (em milhões de dólares)	Vendas Internacionais (% do total)	
				1999	2005
1	Wal-Mart	EUA	62700	14	20
2	Carrefour	França	50050	38	52
3	Ahold	Holanda	45352	76	82
4	Metro	Alemanha	38502	40	54
5	Aldi	Alemanha	20119	33	45
6	Lidl & Schwarz	Alemanha	19832	20	43
7	Tesco	Reino Unido	19640	10	24
8	Auchan	França	19535	19	45
9	Delhaize	Bélgica	18893	83	79
10	IKEA	Suécia	18868	92	92
11	Tengelmann	Alemanha	16706	48	51
12	Rewe	Alemanha	15207	20	31
13	Ito-Yokado	Japão	12010	30	34
14	Casino	França	11849	21	42
15	Pinault	França	11775	48	46

Fonte: Coe e Wrigley (2007, p.343)

Essas considerações ajudam a sustentar a importância do processo de internacionalização como parte significativa do processo de concentração no setor e que tem se constituído como elemento-chave da estratégia dessas empresas. Todavia, para evitar o equívoco de transferir conceitos da indústria produtiva para a análise da internacionalização do varejo, cabe salientarmos as principais diferenças existentes entre ambos (DAWSON, 2007; WRIGLEY; COE; CURRAH, 2005).

Em relação aos objetivos estratégicos, a internacionalização do fornecimento, tanto para o setor industrial quanto para o varejo está voltado para a redução de custos. Porém, ainda que a internacionalização das indústrias manufatureiras também seja guiada pela redução de custos, nas operações de suas unidades comerciais no exterior os varejistas dirigem-se prioritariamente para o crescimento das vendas. Essa diferença se reflete também no desenvolvimento da empresa. No momento de retração, por exemplo, a indústria busca reduzir as operações no país de origem e abrir novas plantas de mais baixo custo no exterior. Já o varejo costuma fechar operações estrangeiras e focar no mercado interno (DAWSON, 2007, p. 383).

Outra diferença central está na natureza do mercado. As operações estrangeiras dos fabricantes normalmente estão voltadas para a exportação. Já os varejistas, nas suas operações no

exterior (com exceção daqueles baseados nas operações pela internet), precisam lidar com o caráter local do mercado, o que requer o conhecimento de atributos da cultura e do consumo locais. Isso faz com que o produto do varejista esteja ancorado num ambiente social, econômico e político específico. Isso se expressa também na estrutura de organização, na maior preocupação das varejistas com a eficiência das operações nas redes e do fluxo entre as unidades locais. Já o setor produtivo pode se restringir à busca da eficiência apenas no âmbito da operação local (DAWSON, 2007, p. 383–384).

A ampla rede de fornecedores e consumidores é outro ponto crítico para os grandes varejistas. O seu gerenciamento dinâmico é necessário para garantir uma variedade de itens para a venda, articulada com as demandas dos mercados locais. Além disso, a variação espacial dos custos e da competição é maior no varejo, já que tanto a demanda quanto o processo competitivo têm raízes locais (DAWSON, 2007, p. 384–385).

As diferenças mencionadas terão diversas implicações, entre as quais, destaca-se o papel ativo dos varejistas enquanto agentes culturais da mudança. Especialmente devido à necessidade de integração no mercado local e a necessidade de flexibilidade nos seus programas de expansão, as empresas varejistas são levadas a desenvolver diferentes tipos de lojas e métodos de entrada nos diferentes mercados (DAWSON, 2007, p. 387).

Partindo dessas distinções principais, Wrigley, Coe e Currah (2005, p. 440) consideram que a característica chave das transnacionais varejistas está no fato de desenvolverem simultaneamente atividades de distribuição e fornecimento. Isso implica um alto nível de investimento e de integração nos mercados estrangeiros por meio do acompanhamento das variações locais nos gostos, normas e preferências; do investimento de capital em patrimônio físico para ter acesso a esses mercados e para garantir o acesso à maioria de seus produtos dentro do território nacional onde está operando.

Esses altos investimentos requeridos inibem a saída de determinado mercado estrangeiro em maior grau no varejo do que se comparado com outras transnacionais. Isso ocorre porque, neste setor, um alto volume de recursos precisa ser comprometido para viabilizar o acesso a esse mercado e buscar vantagens nos custos de operação, mas com relativa demora entre a entrada e a geração de lucro. O alto nível de integração dificulta, portanto, respostas rápidas e flexíveis, deixando os varejistas expostos de modo incomum às mudanças nas condições do mercado (WRIGLEY; COE; CURRAH, 2005, p. 444–445).

É por esse motivo que complexas estratégias serão desenvolvidas a fim de lidar com a variedade de ambientes de risco, incertezas e específicas configurações sociais e institucionais. Para compreender tais estratégias, contudo, faz-se necessário analisar o processo de integração em suas três dimensões (societal, de rede e territorial), ou seja, considerar: 1) as origens culturais,

institucionais e históricas da transnacional no seu país de origem; 2) a estrutura dessa rede de integração das relações intra e extra firma; e 3) como esses fatores se relacionam, ou estão ancorados em diferentes locais e escalas. Isso exige uma abordagem que considere que essas relações são moldadas simultaneamente pelos contextos institucionais, regulatórios e culturais de ambos países: o lugar de origem da companhia e também a sociedade onde essas empresas passam a operar (COE; WRIGLEY, 2007, p. 347).

### *1.3.1 Contexto e estratégias de internacionalização*

A intensificação dos Investimento Externo Direto (IED) por parte das transnacionais varejistas nos anos 1990 para os chamados “mercados emergentes” 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 desse segmento em poucas e poderosas empresas transnacionais.

Ao analisar a difusão dos supermercados nos países chamados emergentes, Reardon e Gulati (2008) dividem esse processo em 3 ondas. A primeira teve início no começo dos anos 1990, com expansão principalmente na América do Sul, Leste Asiático (com exceção da China) e África do Sul. Nesse período, as vendas dos supermercados no total do varejo desses países aumentou, em média, de 10% nos anos 1990, para 50% a 60% em meados dos anos 2000. A segunda onda, no fim dos anos 1990 deu-se com a propagação no México, América Central e grande parte do Sudeste Asiático, onde o crescimento da participação dos supermercados cresceu de 5% a 10% nos anos 1990 para 30% a 50% em meados dos anos 2000<sup>45</sup>. Já a terceira onda, que começou entre final dos anos 1990 e início dos anos 2000, foi marcada pela expansão para China, Índia e Vietnã, com crescimento das vendas de supermercados para 30% a 50% no ano. O autor aponta ainda uma quarta onda que estaria surgindo em áreas mais pobres como Bangladesh, Camboja e Oeste da África (REARDON; GULATI, 2008;

45 Segundo Robinson (2008, p.13), entre 1990 a 2000 os supermercados e estabelecimentos varejistas transnacionais aumentaram sua participação no mercado varejista da América latina de 10% para 60%.

REARDON; HENSON; BERDEGUÉ, 2007).

Essas ondas de expansão podem ser explicadas por inúmeras razões. Primeiro, cabe considerar que o processo de urbanização e o aumento da renda nesses países constituiu uma demanda crescente por supermercados. Segundo, o ambiente político e institucional, com a ampliação das políticas neoliberais que favoreceram, entre outras medidas, o aumento de investimentos externos estrangeiros dos grandes varejistas. Terceiro, deve-se considerar o momento vivido por esses varejistas e que impulsionaram estratégias “pró-ativas” de expansão, preocupados não só em adaptar-se, mas também em influenciar o novo “ambiente” de negócios (REARDON; GULATI, 2008; REARDON; HENSON; BERDEGUÉ, 2007). Além disso, o processo da financeirização da economia possibilitou a concentração de recursos que viabilizou a constituição de grandes grupos com capacidade de atuar em escala mundial, inclusive adquirindo uma série de redes locais.

De acordo com as suas trajetórias no país de origem, suas estratégias de negócios e o ambiente de competição, diferentes estratégias de internacionalização serão desenvolvidas pelos grandes varejistas. Estudo realizado por Durand e Wrigley (2009), por exemplo, chama a atenção para as semelhanças e diferenças entre as estratégias do Carrefour e do Walmart.

Os autores demonstram, por exemplo, que ambas empresas são altamente sensíveis às características do modo de entrada e de expansão do mercado<sup>46</sup>. O Carrefour, que precedeu o Walmart como “operador internacional”, se beneficiou enormemente do fato de ser o primeiro grande varejista a entrar em vários países em meados da década de 1970 e 1980. Além disso, impactado pela crise asiática de 1997-98 e pela crise argentina de 2001 e 2002, mudou a estratégia nos anos 2000 e passou a focar no crescimento orgânico onde era líder de mercado (ou tinham potencial para ser), e saiu dos mercados onde não tinha posição estratégica ou perspectivas de ampliar a lucratividade (exemplos: Hong Kong, Chile, México, Japão, Coreia do Sul, República Tcheca e Eslováquia). Assim como Walmart e Tesco, o Carrefour também se engajou em multiformatos, com expansão internacional focada na cadeia de pequenas lojas de desconto Dia<sup>47</sup>. Já a internacionalização do Walmart teve início apenas em 1991, no México, e também foi marcada por diferentes fases, que serão discutidas adiante.

Um segundo aspecto fundamental para caracterizar as estratégias das varejistas refere-se à

46 Nesse aspecto consideram-se as seguintes variáveis: a) modo de entrada (se por aquisição, *joint-venture*, franquia, etc); b) velocidade da entrada; c) estrutura do mercado pré-existente e principalmente, se existe outra transnacional varejista atuando nesse mercado; d) estratégia de marketing e principalmente os formatos de loja, propaganda e adaptação à cultura local de consumo.

47 A cisão com a rede de desconto Dia aconteceu em 2011. Sobre isso ver: Netto, Andrei. Carrefour aprova separação da rede Dia e diz que não vai sair do Brasil, Estadão, 22 de junho de 2011. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,carrefour-aprova-separacao-da-rede-dia-e-diz-que-nao-vai-sair-do-brasil-imp-,735493>.

capacidade de se beneficiarem do seu poder de mercado como vantagem competitiva chave. Isso pode ocorrer de três maneiras: a) pela possibilidade de se conectar a redes de fornecimento pré-existentes; b) favorecendo-se de acordos de livre comércio (como fez o Walmart no caso do México e América Central e o Carrefour no leste europeu através da União Europeia); e c) pela habilidade das empresas em impor seus sistemas e softwares de gestão na cadeia de suprimentos locais (DURAND; WRIGLEY, 2009, p. 1547).

Os autores afirmam que o Carrefour é menos dependente dessas estratégias do que o Walmart, o que sugere um maior grau de adaptabilidade. Já o Walmart, talvez por ter chegado tardiamente em muitos países, depende mais desses mecanismos e parece utilizá-los com intensidade, como demonstram os diversos estudos sobre a relação do Walmart com sua rede de fornecedores nos mais diversos países. Ainda que alguns casos encontrem resistência, esse modelo de gestão da cadeia de compartilhamento de informações busca enfraquecer o poder de barganha dos fornecedores e forçá-los a operar de acordo com os sistemas logísticos e de distribuição centralizada estabelecidos pelos grandes varejistas (DURAND; WRIGLEY, 2009, p. 1547).

O terceiro aspecto central dessas estratégias consiste na relação dessas empresas com a organização e as condições de trabalho. Enquanto uma indústria de trabalho intensivo, o varejo é caracterizado em geral pelos baixos salários e pela baixa qualificação, mas diferentes padrões podem ser estabelecidos por diferentes estratégias. Durand e Wrigley (2009) mostram, por exemplo, que as subsidiárias internacionais do Walmart, em sintonia com as fortes raízes na cultura da “livre empresa” dos EUA, tem melhor desempenho nos mercados com mais fraca organização do trabalho e menos autonomia dos sindicatos, onde há frágil aplicação das regulamentações do trabalho e onde a negociação se dá mais fortemente no âmbito individual. Já o Carrefour, que inicialmente se expandiu para mercados domésticos onde haviam sindicatos e benefícios sociais substancialmente organizados, se adapta e tem melhor desempenho em mercados opostos a esses onde o Walmart tem forte presença. Isso não significa dizer que o Carrefour tem relacionamentos mais fortes ou que o Walmart está livre dos sindicatos em todos os mercados onde entra<sup>48</sup>(DURAND; WRIGLEY, 2009).

Essa comparação teve como objetivo destacar que, apesar da importância desses grandes varejistas e sua internacionalização, esses processos se dão de forma e em velocidade diferentes, com estratégias que consideram variados aspectos da empresa, de seu país de origem e do país de operação no exterior; e que envolvem, muitas vezes, uma transformação mútua: da empresa estrangeira e do ambiente nacional da subsidiária externa. Em síntese, a pesquisa desses autores reforça pistas chave acerca da estratégia do Walmart e principalmente, dos elementos da sua origem que ela tenta transferir

48 O próprio caso brasileiro tem mostrado isso, o que será melhor desenvolvido no capítulo 2.

para suas operações internacionais. Isso está evidente na medida em que apontam que o “Walmart tem maior probabilidade de sucesso onde ele pode exercer mais livremente seu poder de mercado e reduzir os custos do trabalho e aumentar sua intensidade” (DURAND; WRIGLEY, 2009, p. 1551). Reforçam com essa afirmação a tese de grande parte da literatura de que as vantagens competitivas da companhia norte-americana é mais centrada do que as demais na redução de custos<sup>49</sup>, enquanto o Carrefour, por exemplo, tem maior adaptabilidade e resiliência em relação a certos obstáculos da regulação e é mais forte nas experiências onde se estabeleceu como primeiro grande varejista transnacional.

Esse modelo do Walmart, reconhecidamente orientado pelos custos e pela logística, se expressa no conceito *Everyday Low Price* (Preço Baixo Todo Dia), que é alcançado através da economia de escala, do poder de compra sobre os fornecedores, pela previsão de vendas e pelo sistema de abastecimento. Para tanto, os varejistas incorporam os mais avançados sistemas logísticos e de gestão de informação da cadeia de suprimentos. Soma-se a isso o alto poder de investimento da empresa, que permite ao Walmart cultivar uma imagem favorável às pequenas comunidades. Fundamental também desse modelo forjado nos EUA é a sua política antissindical e de redução de custos com salários e benefícios viabilizada por uma força de trabalho em tempo parcial e determinada em função da demanda, e portanto, altamente flexível (CHRISTOPHERSON, 2006, p.262).

Além da redução de custos exercida através do uso do EDI (Eletronic Data Interchange) com fornecedores e a política de “preços baixos todo dia”, o Walmart também se utiliza da estratégia de expansão em torno de Centros de Distribuição (CDs) e do formato de “caixa grande” (ou *big box*, no original) (BONACICH; WILSON, 2008; ROSEN, 2005). As vantagens deste modelo são adquiridas através do seguinte procedimento: primeiro, o Walmart entra em uma região construindo um novo CD em um local central e abrindo um grupo de novas lojas ao seu redor. Isso permite que a empresa adicione lojas com pouco custo adicional. Em segundo lugar, o uso de EDI com fornecedores reduz os custos de transação de pedidos de produtos e pagamento de faturas, uma vez que essas funções são tratadas eletronicamente. Além disso, o Walmart ganha controle sobre a programação e recebimento de produtos, garantindo um fluxo de produtos estável e preciso para suas lojas. Em terceiro lugar, o formato da “caixa grande” possibilita que o Walmart combine uma loja com um armazém em uma única instalação, gerando economia na remessa de mercadorias do armazém para a loja. Em quarto lugar, a estabilidade do “Preço Baixo Todo Dia” permite ao Walmart prever as vendas de forma mais

49 Essa característica está fundada nas origens do Walmart no modelo de varejo conhecido como desconto moderno (*modern discounting*), em que os preços baixos são compensados pelo alto volume de vendas a fim de se beneficiar da economia de escala (ADAM, 2006b; TILLY, 2007b)

precisa e suavizar as oscilações da procura associadas a eventos de vendas especiais (BONACICH e WILSON, 2008, p.10).

Esse modelo rígido, constituído nos Estados Unidos, teve seu sucesso garantido principalmente devido ao comando e controle verticalmente orientados. Mas ao mesmo tempo essa rigidez, de um modelo organizacional definido por Alexander e Myers (2000) como etnocêntrico, é exatamente um dos fatores que tornam mais problemática a adaptação da empresa nos mercados internacionais (CHRISTOPHERSON, 2006, p. 263).

### *1.3.2 Internacionalização e financeirização*

Deve-se considerar ainda que o processo de globalização e internacionalização também está relacionado com o processo de financeirização e, portanto, a busca por satisfazer acionistas e garantir os lucros e dividendos influenciam as estratégias definidas pelas grandes varejistas. Baud e Durand (2012) explicam que, no nível da empresa, a financeirização é o padrão de acumulação no qual os lucros são acumulados principalmente através de canais financeiros, ao invés da comercialização ou produção de mercadorias. Isso se dá através de 3 dimensões principais: a) a financeirização dos objetivos, com a implementação das normas e valores dos acionistas e aumento dos fluxos financeiros das corporações não financeiras para o setor financeiro; b) a financeirização dos investimentos (com o aumento de ativos financeiros das empresas não financeiras); c) pela financeirização das operações, com o desenvolvimento de atividades e relações financeiras oferecidas aos consumidores e impostas a trabalhadores e fornecedores por firmas não financeiras (BAUD; DURAND, 2012, p. 243–244).

Esse processo de financeirização se fortaleceu entre os anos 2000 e 2007. Se em um primeiro momento na década de 1990, a diminuição das vendas domésticas e as políticas de liberalização favoreceram a onda de internacionalização dos varejistas, o menor dinamismo nas operações estrangeiras nos anos 2000 e a posição de poder assumida possibilitaram a priorização da performance financeira, inclusive, como já apontamos, com o desinvestimento em mercados com desempenho abaixo do esperado. A financeirização, portanto, se fortalece em meados dos anos 2000 como uma alternativa aos limites na perspectiva de crescimento no exterior (BAUD; DURAND, 2012).

A satisfação dos mercados financeiros passa a acontecer, então, em detrimento de investimentos reais. Isso acontece principalmente através do crescente pagamento de juros, dividendos e recompra de ações que reduzem os fundos internos e estreitam os horizontes de planejamento da gestão da empresa; e pela preferência em investir em ativos e atividades financeiras devido à maior oportunidade de lucro financeiro (BAUD; DURAND, 2012).

Nesse movimento em busca de lucratividade, os varejistas podem desenvolver atividades

financeiras eles mesmos, com oferta de serviços financeiros aos clientes, por exemplo, através de crédito para o consumo. Outra fonte de lucratividade fundamental, vai se dar pela deterioração do poder de barganha de trabalhadores e fornecedores (BAUD; DURAND, 2012).

Com o crescente poder dos varejistas sobre a cadeia de fornecimento, estes não apenas se apropriam da maioria dos ganhos de eficiência, como também captam a maior parte dos ganhos de produtividade com a reorganização de suas próprias operações, na medida em que aumentam a sua capacidade de controlar os custos, especialmente com salários.

Com os novos processos de gestão da cadeia, para além dos ganhos obtidos através de vantagens operacionais na forma de baixos salários ou preços de insumos, os varejistas também se beneficiam da redução do montante de capital necessário para os inventários. Ao mesmo tempo, eles estabelecem maiores prazos nos termos de pagamento aos fornecedores e, conseqüentemente, aumentam a quantidade de dinheiro disponível para uso próprio, já que no varejo, os consumidores pagam imediatamente.

Os empregadores também tiram vantagem da fraqueza do Estado e dos empregados na medida em que são tradicionalmente devedores de despesas como imposto de renda, despesas sociais ou fundos de pensão. Essas diferentes formas de gerar um “fundo forçado” acabam evidenciando a crescente importância dos objetivos financeiros em detrimento dos objetivos operacionais dessas firmas, o que ajuda a explicar porque apesar do declínio nas vendas nos mercados domésticos, os varejistas têm aumentado seus retornos sobre o patrimônio líquido (BAUD; DURAND, 2012, p.254-258). Ainda, a maior capacidade de acesso ao dinheiro, via financeirização, permite a compra de outras redes menores, forjando a concentração do comércio em um número menor de varejistas, com capacidade de pressionar tanto os produtores quanto os Estados nacionais.

Considerar o processo de financeirização no varejo, portanto, contribui para entender não apenas parte das motivações da pressão sobre os fornecedores, Estados e trabalhadores, como também os processos e decisões estratégicas a respeito de investimentos e desinvestimentos que, como já apontava Lichtenstein (2013), passam a ser fortemente determinadas pela necessidade de garantir lucros e dividendos crescentes aos acionistas.

### *1.3.3 O processo de internacionalização do Walmart*

Seguindo o debate dos autores sobre o processo de internacionalização, o grau de sucesso ou fracasso e as particularidades às quais as políticas e práticas do Walmart tiveram ou têm que se adaptar dependem de três fatores principais: 1) o abastecimento e a estrutura do mercado; 2) a demanda e a cultura local e 3) as instituições (TILLY, 2007a).

O Walmart iniciou suas operações fora dos Estados Unidos com a entrada no México, em

1991 através de uma parceria (*joint venture*)<sup>50</sup> com a Cifra, na época o maior grupo varejista local. Em 1992, instalou sua primeira loja em Porto Rico e em 1993, a empresa criou sua divisão internacional. Em 1994, adquiriu a rede Woolco, no Canadá. Nessa primeira onda de internacionalização, o Walmart foi razoavelmente bem sucedido, conseguiu em pouco tempo assumir posição dominante nesses mercados, favorecendo-se especialmente do Acordo de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA).

Uma segunda onda, na proposição de Burt e Sparks (2001, 2006) deu-se com a entrada do Walmart em uma variedade de mercados, usando os mais variados métodos e formatos. Em 1995, a empresa iniciou suas operações nos mercados brasileiro e argentino, mas não conseguiu posição muito forte nesses países. Tanto em Hong Kong quanto na Indonésia, Alemanha e Coreia, o Walmart entrou e se retirou posteriormente. Nesses dois primeiros países, a entrada se deu por *joint-venture*.

Como aponta Burt e Sparks (2006, p. 33), a expansão na segunda fase se deu em pequena escala e o objetivo principal era mais marcar presença nesses mercados do que buscar uma posição dominante. Nesse processo, o Walmart encontrou dificuldades de diferentes naturezas. Em alguns desses países haviam outros varejistas transnacionais já estabelecidos. Na Coreia, por exemplo, a empresa entrou em 1999, com a compra de quatro lojas do grupo holandês Makro. No entanto, quando o Tesco se associou com o grupo Samsung, os concorrentes foram se retirando desse mercado, primeiro com a saída do Carrefour, e logo em seguida, do Walmart, ambas em 2006.

A companhia também teve dificuldade de exportar seu modelo de negócios e garantir o menor preço, seja pela dificuldade na cadeia de fornecimento, seja pelas diferenças culturais ou pelos constrangimentos das regulações nacionais. Além disso, foi afetada pelas crises econômicas que abalaram em diferentes momentos, esses mercados. No início dos anos 2000, portanto, apenas Brasil e China estavam recebendo investimentos.

A maior entrada durante essa fase de internacionalização deu-se na Alemanha, com a compra de duas redes fracas: a Intespar e a Wertkauf. Com isso, o Walmart assumiu a posição de décimo primeiro varejista, mas em um país onde o setor é altamente concentrado e as dez maiores varejistas controlavam 80% do total de vendas. Sem conseguir melhorar sua posição no mercado alemão, o Walmart tentou se utilizar do mecanismo de corte dos preços para enfraquecer e eliminar a concorrência, mas não obteve sucesso. Além das barreiras dos regimes de propriedade, a empresa norte-americana enfrentou dificuldades também diante da cadeia de fornecimento, nos conselhos do trabalho e frente à base de empregados sindicalizada. Somaram-se a isso outros aspectos da regulação

50 Trata-se da do acordo entre duas empresas para a atuação em um negócio conjuntamente, em que tanto os recursos quanto os resultados são divididos.

e do mercado varejista daquele país que demandariam mais tempo e investimento do que seria possível diante da impaciência dos acionistas por retornos lucrativos (CHRISTOPHERSON, 2006, p. 263-263).

No Brasil, até 1998, as operações do Walmart foram viabilizadas por meio de uma *joint venture* com as Lojas Americanas S.A. através de 8 lojas. O processo de sua expansão deu-se apenas nos anos 2000, quando a empresa entrou na chamada fase “mais focada financeiramente e mais orientada para os resultados” (BURT; SPARKS, 2001, p. 33).

Nesse período, a terceira onda de internacionalização do Walmart caracterizou-se por uma visão mais estratégica e teve como marco a compra da rede ASDA em 1999, tornando o Reino Unido o principal mercado internacional da empresa. Recentemente, Walmart e Sainsbury se juntaram para ocupar o lugar do Tesco como maior varejista do Reino Unido<sup>51</sup>. Uma estratégia também de longo prazo foi utilizada para a entrada no Japão, que começou com a compra de participação na rede local Seiyu em 2002 (na época o quarto maior varejista japonês) até assumir o controle da empresa em 2007.

O fracasso do Walmart na Alemanha foi uma das experiências mais emblemáticas e originou uma série de estudos, como por exemplo, a contribuição de Christopherson (2006), que ajuda a compreender o modelo de “estratégia global” difundido pelo Walmart. A autora explica que, geralmente, o modelo ideal de “varejo enxuto” construído a partir dos EUA está baseado: no controle de informações do consumidor; na pressão pela transformação das práticas das indústrias fornecedoras, que passam a absorver parte dos custos do varejista; e na alta flexibilidade do trabalho e desregulamentação do setor varejista e dos transportes. Na medida em que esse modelo concebe a internacionalização apenas via concentração de mercado, segmentação, capitalização, integração da cadeia de suprimentos e uso de tecnologia de informação, quando consideradas, as instituições são percebidas como um obstáculo a essas práticas. Portanto, a autora reafirma essa perspectiva do “varejo enxuto” como um modelo também ideológico, que deriva de uma visão particular do contexto político e econômico necessário para a competitividade e eficiência do setor varejista (CHRISTOPHERSON, 2006, p. 272–274).

51 Wal-Mart. “Walmart and Sainsbury’s announce combination of Sainsbury’s and Asda, Walmart’s wholly owned UK business”, 30 de abril de 2018. Disponível em: <https://news.walmart.com/2018/04/30/walmart-and-sainsburys-announce-combination-of-sainsburys-and-asda-walmarts-wholly-owned-uk-business>, último acesso em 15/01/2019,

Figura 1- Walmart no Mundo



Fonte: Walmart, Relatório de sustentabilidade 2013, p.09.<sup>52</sup>

Hoje o Walmart está presente em 28 países e apesar da sua crescente participação no exterior, as vendas internacionais nunca ultrapassaram os 30% do total (Tabela 2)<sup>53</sup>. As lojas no exterior também representam menos de 40% das 11.695 existentes em 2017. Isso evidencia o fato já destacado por Carré e Tilly (2017) de que, apesar do seu gigantismo e sua liderança no volume de vendas e força de trabalho, o Walmart não representa uma das empresas mais internacionalizadas do mundo, ou seja, permanece bastante dependente do controle do mercado norte-americano, maior mercado consumidor do mundo.

52 O documento original não apresenta legenda para as cores. Sabe-se que os países que estão nomeados e de cor laranja são aqueles onde o Walmart possui operações.

53 Apesar disso, no índice de transnacionalidade calculado pela UNCTAD com dados de 2012, que considera uma média baseada nas taxas de ativos, total de vendas e número de empregados no exterior, o Walmart ocupa a primeira posição entre os varejistas, seguido pelo Tesco e Carrefour (CHESNAIS, 2016, p. 86).

Tabela 2 - Evolução das vendas internacionais do Walmart (1997-2018)

Ano	Vendas Internacionais (em Bi de U\$)	Porcentagem do total de vendas da companhia
1997	5.0	4.80%
1998	7.52	6.40%
1999	12.25	8.90%
2000	22.73	13.80%
2001	32.10	17%
2002	35.49	17.40%
2003	40.79	17.80%
2004	47.57	18.50%
2005	52.54	18.70%
2006	59.24	19.20%
2007	77.12	22.30%
2008	90.57	24.20%
2009	98.84	24.60%
2010	100.11	24.70%
2011	109.23	26.10%
2012	125.87	28.40%
2013	135.20	29%
2014	136.51	28.90%
2015	136.16	28.20%
2016	123.41	25.80%
2017	116.12	24.10%
2018	118.1	24%

Fonte: Abhijeet Pratap, 2018<sup>54</sup>.

Para aprofundar o entendimento sobre o processo de entrada e a estratégia do Walmart no Brasil, apresentaremos brevemente algumas características do setor varejista e do segmento supermercadista no país.

#### 1.4 O Setor varejista e supermercadista no Brasil

No ano de 2016, o comércio respondeu, em seu conjunto, por 12,3% do PIB e contava com 9,3 milhões de comerciários que, por sua vez, representavam 20% dos trabalhadores formais no país,

<sup>54</sup>Pratap, Abhijeet. “Walmart International sales and International stores”, 19 de março de 2018. Última atualização: 22 de dezembro de 2018. Disponível em: <https://www.cheshnotes.com/walmart-international-sales-and-international-stores/>. Último acesso em 15/01/2019.

ficando atrás somente do setor de serviços (35,8%) (DIEESE, 2017a).

O comércio tem sido definido no Brasil como o conjunto de “atividades cuja função é interligar a produção industrial ao consumo, por meio da seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega” e subdivide-se em três grandes segmentos: varejo, atacado e veículo. No país, seguindo a tendência mundial, o setor também é conhecido como tradicional absorvedor de força de trabalho menos qualificada do que a empregada no setor industrial. Observa-se ademais a suscetibilidade do setor em relação à política econômica, ou seja, as mudanças de conjuntura macroeconômica e nos níveis de renda dos consumidores afeta rapidamente o volume de vendas (SANTOS; COSTA, 1997).

O comércio varejista, entre 2004 e 2014, registrou taxas positivas e teve crescimento acima do PIB, porém, o volume de vendas caiu 4,3% em 2015 e 6,2%, em 2016, bem como reduziram-se as despesas de consumo das famílias (4,2%) e a massa salarial (3,5%). O recuo recente também pode ser percebido através do número de estabelecimento que foram fechados. De acordo com dados da Confederação Nacional do Comércio (CNC), houve o fechamento de 80,1 mil lojas em 2015, 108,7 mil em 2016 e 226,5 mil em 2017. Apesar disso, entre 2001 a 2016, o setor cresceu 77,9%, a taxa acima do crescimento do PIB do período (45,9%).

Cabe destacar que no comércio varejista, as empresas que possuíam até 19 pessoas ocupadas (96,8% do total) foram as que geraram a maior parcela da receita operacional líquida (R\$ 490,6 bilhões ou 37,9% do total); pagaram a maior parte das remunerações, R\$ 54,2 bilhões (46,2%); e empregaram a maior parte do pessoal ocupado, 4,6 milhões (57,9%) (IBGE, 2016). Como esses dados evidenciam, predomina no comércio varejista um alto número de estabelecimentos de pequeno porte, em termos de pessoal ocupado, e cujas vendas destinam-se ao consumidor final, para uso familiar ou pessoal (IBGE, 2016).

Os dados mais recentes para o varejo referem-se à pesquisa realizada pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo para o ranking das 300 maiores empresas do setor, de 2018. Os dados coletados de 2017 destacam: que o maior grupo do varejo é o Grupo Pão de Açúcar (GPA), com faturamento de R\$ 77,56 bilhões, o equivalente a 12,87% do faturamento total das 300 empresas pesquisadas; que o Carrefour é a maior empresa de varejo do País, com um faturamento de R\$ 49,6 bilhões, ou 8,24% das vendas das maiores varejistas e que o setor com maior número de empresas no Ranking é o de Supermercados, com 140 representantes, reafirmando a relevância econômica deste segmento.

### *Segmento Supermercadista*

Os supermercados são estabelecimentos varejistas que oferecem uma grande variedade de produtos através de sistemas de autosserviço, onde o consumidor seleciona as mercadorias desejadas sem a necessidade de vendedores e as transporta até o caixa por meio de cestas e carrinhos. O autosserviço começou a crescer no comércio nos EUA nos anos 1930, momento também do surgimento dos primeiros supermercados. No Brasil, os supermercados começaram a surgir apenas na década de 1950 e somente nos anos 1960 que se firmaram como principal via de distribuição de alimentos (GHISI, 2005).

Seguindo o movimento já destacado como um fenômeno para a maioria dos países após a década de 1970, o setor supermercadista no Brasil começou a passar por alterações significativas a partir de 1995. Entre elas, destacam-se: 1) a internacionalização (e desnacionalização), com forte penetração do capital estrangeiro; 2) mudança na relação de força na cadeia produtiva, com incremento do poder de pressão das grandes redes sobre seus fornecedores; 3) difusão de novos padrões de gestão; 4) concentração do setor; 5) maiores exigências de qualificação para mão-de-obra e 6) incorporação tecnológica (DIEESE, 2003, p. 1–2)

O processo de concentração no setor supermercadista no Brasil ganha força a partir de 1995 até o início dos anos 2000. A partir dos dados das 300 maiores redes do segmento, que representam 80% do total do faturamento no setor, o relatório do DIEESE mostra que:

[...]as duas maiores redes (Pão de Açúcar e Carrefour) que, em 1993, detinham 25% do faturamento total, passaram a responder por 42%, em 2002. Já o conjunto formado pelas cinco maiores que, em 1993, faturaram 36% do montante faturado pelas trezentas empresas consideradas na análise, passou a faturar 59%, em 2002 (DIEESE, 2003).

Essa concentração pode ser melhor percebida a partir da Tabela 3, que destaca os principais processos de aquisição realizados no Brasil no período de 1995 a 2005. Importante salientar que em 2002, o Wal-Mart Brasil S/A (atualmente Walmart Brasil Ltda.) era a sexta maior rede supermercadista, com apenas 2,1% de participação no setor e cujo crescimento deu-se a partir de 2005 com a aquisição das redes que naquele momento eram a terceira e quarta maior do segmento.

Tabela 3 - Aquisições realizadas pelas maiores redes supermercadistas no Brasil entre 1995-2005

Classificação no Ranking ABRAS 2002	Empresas	Participação no setor	Aquisições	Bandeiras
1	Companhia Brasileira de Distribuição	15%	Jerônimo Martins Distribuição Brasil Ltda. (Sé Supermercados), Shibata e Mogiano, Peralta (que comprou Batagin), Paes Mendonça, Barateiro, Reimberg e Cia, Supermercadinhos São Luís (CE), Nagumo, Mappin, Millus, Sab, Freeway, Pamplona, Manbo, Ipical, ABC	Extra Hipermercados, Pão de Açúcar, ABCBarateiro, Compre Bem e Extra Eletro
2	Carrefour Com. Ind. Ltda	13%	Lojas Americanas, Planaltão, Roncetti, Mineirão, Rainha, Dallas, Continente, Eldorado, Stoc, HiperManaus	Carrefour, Champion, Dia%
3	BomPreço S/A Superm. Do Nordeste	4%	Supermar, Petipreço	BomPreço
4	Sonae Distribuição Brasil S/A	4%	Coletão(PR), Cândia (SP), Cia. Real de Distribuição (RS), Nacional (que adquiriu as marcas Dosul, Zottis, Trevisan e Calcanhoto no RS), Extra Econômico, Grupo Joaquim Oliveira (detentor das marcas Big e Real), Mercadorama	Big, Mercadorama, Coletão, Nacional, Cândia e Maxxi Atacado
5	Sendas S/A	3%	Parlé, Três Poderes	Sendas, Bon Marché, casa Show, Drogeria Sendas

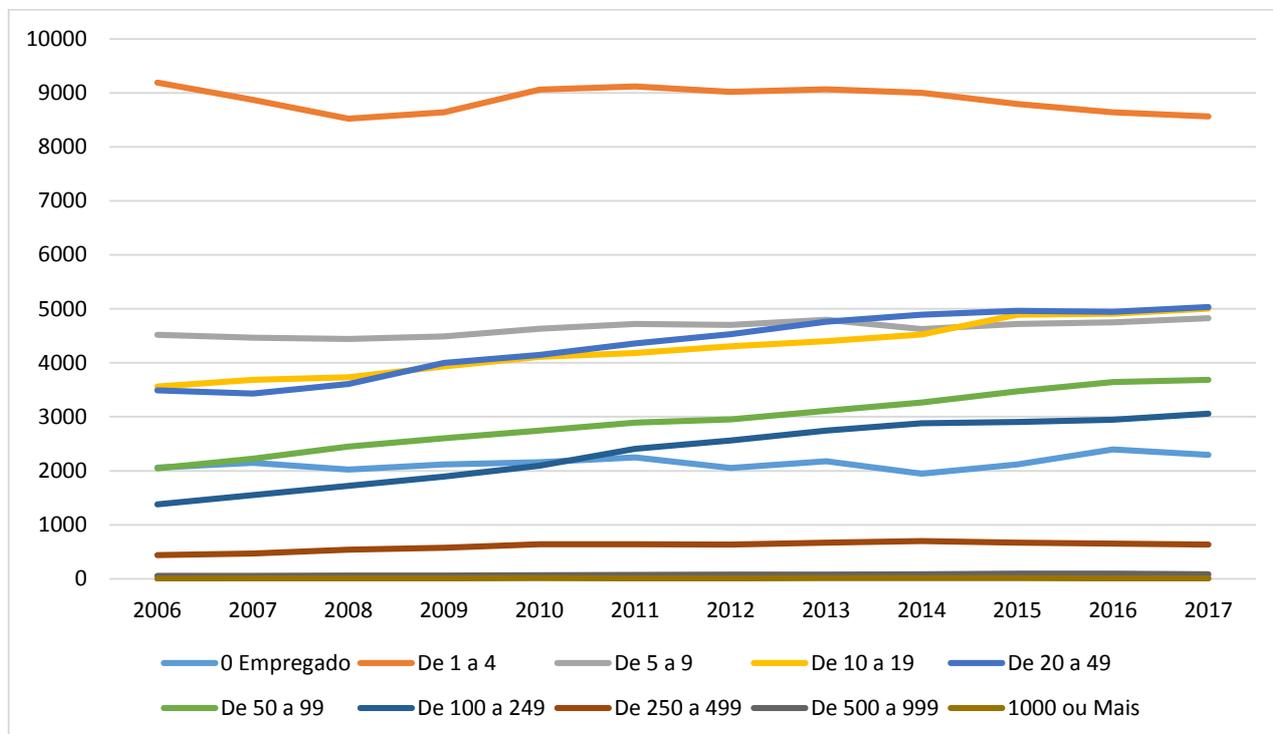
Fonte: GHISI, 2005, p. 37.

No período recente, apesar das dificuldades econômicas que o país vem sofrendo, o segmento de super e hipermercados continua obtendo um faturamento crescente. Segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS, em 2017 o faturamento foi de 353,3 bilhões de reais, representando um crescimento nominal de 4,3% e 5,4% do PIB. Além disso, contrariando o movimento geral do comércio varejista, em relação ao ano anterior houve um aumento de 0,4% no número de lojas, 1,1% no número de empregos diretos e um acréscimo de 0,9% na área de venda. Apenas a quantidade de *checkouts* decresceu em 0,6%.

A diferença das principais redes supermercadistas em relação ao varejo em geral é que, se considerarmos apenas a atividade nesse segmento, o Carrefour está na primeira posição e o GPA em segundo, representando respectivamente 14% e 13,7% do faturamento total. O Walmart, por sua vez, manteve-se na terceira posição, com 8%. Considerando as cinco maiores redes supermercadistas no ano de 2017, elas representaram 39,8% do faturamento total do segmento. Os dados expressos no

Gráfico 1 demonstram que os pequenos estabelecimento continuam perdendo participação na geração de emprego no segmento.

Gráfico 1- Evolução dos estabelecimentos do segmento supermercadista por tamanho (2006-2017)



Fonte: RAIS – elaboração própria

Ainda que exista no setor um movimento de investimento nas lojas de bairro e de conveniência por parte das grandes redes, destaca-se que ainda há uma forte presença dos pequenos estabelecimentos, com características familiares. E, a despeito das dificuldades logísticas e de transporte, há espaço para uma maior expansão das grandes varejistas.

## 1.5 Walmart: entrada e operações no Brasil

Foi no contexto de internacionalização dos grandes varejistas, portanto, que o Walmart instalou sua primeira loja no Brasil em 1995, como parte de um processo mais amplo de abertura comercial, controle inflacionário e um conjunto de políticas neoliberais que facilitaram o aumento de Investimento Externo Direto (IED) nos mais variados setores econômicos do país, na década de 1990. Nesse mesmo ano, grupos econômicos internacionais compraram cerca de 300 empresas nacionais de diferentes ramos<sup>55</sup>.

Como na maioria dos países nos quais a empresa entrou nesse mesmo período, o Walmart iniciou suas operações no Brasil com poucas lojas, para experimentar e conhecer a cultura local, e demorou pelo menos três anos para obter lucros (DALLA COSTA, 2005). A empresa considerou o mercado brasileiro, naquele momento, mais atrativo do que o Europeu, especialmente pelas similaridades com o interior dos EUA onde o Walmart se originou e também com a classe trabalhadora “em ascensão” no sentido da renda e do consumo (ROCHA; DIB, 2002).

Quando abertos em São Caetano, Santo André e Osasco, os primeiros *Sam's Club* se transformaram nas lojas mais movimentadas do país. Em Osasco, o primeiro Supercenter do Walmart no país bateu o recorde de venda num só dia. Entretanto, esse sucesso inicial não prosperou devido a diversos motivos. Entre eles estão: a reação competitiva do Carrefour (pioneiro na abertura de hipermercados instalado no país desde a década de 1970); os erros de planejamento da demanda que levaram à falta de produtos nas prateleiras; a oferta de produtos inadequados, com a predominância de mercadorias não-alimentícias etc (FLEXOR, 2007; ROCHA; DIB, 2002).

Em 1998, após a fase inicial de adaptação, o Walmart do Brasil iniciou sua expansão abrindo o segundo centro de distribuição, além de dois *Sam's Club*, e quatro supercenters. Em 2000 a empresa buscou o crescimento em outros estados, abrindo lojas no Rio de Janeiro e em Contagem (MG). Em 2000 foi aberta a primeira loja do Walmart Todo Dia e também foram centralizadas as operações logísticas. Apesar disso, o crescimento da empresa só foi significativo após as aquisições da década de 2000. Em 2004, O Walmart adquiriu a rede nordestina Bompreço, dona de 119 lojas e três centros de distribuição. Naquele momento o Bompreço já não era mais uma rede local, pois havia sido comprado em 2000 pelo grupo holandês Royal Ahold. Com essa aquisição, o Walmart passou a ocupar a terceira posição no ranking dos super e hipermercados da Abras.

<sup>55</sup> Tal cenário de implementação de políticas neoliberais, inclusive no que diz respeito à garantir maior flexibilidade do trabalho, foram fundamentais para criar as condições favoráveis às estratégias da empresa. Além da flexibilização das formas de contratação e demissão, uma política fundamental para esse segmento deu-se através da liberação do trabalho aos domingos no comércio varejista (KREIN, 2007). Essa discussão será melhor desenvolvida no próximo capítulo.

No final de 2005, o Walmart Brasil também adquiriu a rede Sonae, composta por 140 lojas, e assim passou a controlar os supermercados Nacional e Mercadorama, o Hipermercado Big e o Maxxi Atacado nos Estados do Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina e São Paulo (IOS, 2010; MINADEO, 2009)<sup>56</sup>. Assim como as demais empresas estrangeiras do setor, a expansão da rede se deveu tanto à estratégia de aquisição de redes menores, de capital nacional, como à abertura de novas unidades (DIEESE, 2013)<sup>57</sup>.

*Tabela 4 - Evolução Walmart Brasil (1996-2015)*

<b>Ano</b>	<b>Faturamento bruto (milhões R\$)</b>	<b>n° de lojas</b>	<b>n° de empregados</b>
1996	752,2	5	1710
1998		9	3934
1999	1568,2	9	6154
2000		20	7155
2001	2137,5	22	6828
2002		22	6247
2004	6105,9	149	28843
2005	11731,8	295	50112
2006	12909,8	302	50000
2007	15002,4	313	67780
2008	16952,4	345	74456
2009	19725,9	434	79801
2010	22334	479	86992
2011	23468,4	521	81504
2012	25932,9	547	82341
2013	28477,4	544	75475
2014	29647,4	544	74738
2015	29323	485	71864

Fonte: IOS(2010), Revista SuperHiper (ABRAS); elaboração própria.

No começo de 2018 o Walmart Brasil possuía 471 lojas e aproximadamente 60.000 empregados. A empresa está espalhada por todos os estados do país e permanece como a terceira maior empresa do segmento, atrás apenas do Carrefour e Grupo Pão de Açúcar (GPA). Os dados

56 “Um dos ativos do Sonae, o Maxxi Atacado, representou o ingresso no setor informalmente denominado “atacarejo”, [...] que representa a mescla das características do atacado de autosserviço com as do hipermercado. Apesar de se intitularem atacadistas, essas lojas visam o público formado pelas pessoas físicas” (MINADEO, 2009, p. 144). Outro ativo do Sonae foi a rede Mercadorama, uma das mais conhecidas no Paraná e que já vendia pela Internet, em Curitiba, de modo que a sua aquisição representou o ingresso do Walmart no comércio eletrônico no Brasil.

57 Para não ser adquirida pelos concorrentes, a CBD/Pão de Açúcar estabeleceu aliança com o grupo francês Casino, e em 2004 assumiu o controle das Sendas, com presença no sudeste. Em 2006, o Walmart ocupou o segundo lugar no ranking do mercado brasileiro, mas o grupo Carrefour logo retomou sua posição, depois de adquirir a bandeira Atacadão em 2007. Nesse cenário, o Grupo Pão de Açúcar também estabeleceu rapidamente uma parceria com o grupo atacadista Assai, fortalecendo sua posição (FLEXOR, 2007; MINADEO, 2009).

mostram que o Walmart começou a apresentar dificuldades crescentes de ocupar um espaço maior no comércio varejista, como será discutido abaixo.

*Tabela 5 – Evolução das três maiores Redes Supermercadistas do Brasil em faturamento, número de lojas e de empregados (2013-2017)*

		2013	2014	2015	2016	2017	Varição (2014-2016)
	Faturamento (bi R\$)	34	37.9	42.7	49.1	49.6	9.17
<b>CARREFOUR</b>	Lojas	241	258	288	349		35.27
	Empregados	64776	70000	72000	80021		14.32
<b>CASINO/GPA</b>	Faturamento (bi R\$)		37.3	40.2	44.9	48.4	1.7
	Lojas		865	927	904		4.51
	Empregados		76354	78176	99575		30.41
<b>WALMART</b>	Faturamento (bi R\$)	28.5	29.6	29.3	29.4	28.2	-16.36
	Lojas	544	544	485	485	471	-10.85
	Empregados	75475	74738	71864	65229	65000	-12.72

Fonte: ABRAS- Elaboração Própria

No Brasil, a empresa opera com nove diferentes bandeiras: WALMART, BIG, HIPER BOMPREGO, BOMPREGO, MERCADORAMA, NACIONAL, SAM'S, MAXXI ATACADO e TODO DIA<sup>58</sup> (ver distribuição na Tabela 6). Além disso, a rede logística no país funciona através dos seus 20 centros de distribuição.

*Figura 2 - Centros de Distribuição do Walmart no Brasil*

<sup>58</sup> Além da rede de lojas de super e hipermercados, a empresa atua no país também com mais de 200 farmácias, 120 fotocenters, 50 restaurantes e cafeterias e mais de 10 postos de combustível.



Fonte: site Walmart

Tabela 6 - Distribuição das lojas do Walmart Brasil por bandeira

UF	n° lojas	Walmart	Bompreço	Hiper Bompreço	Big	Mercadorama	Sam's Club	Tododia	Nacional	Maxxi Atacado
AL	19		7					10		2
BA	79	1	26	9			1	37		5
CE	9		1	5						3
DF	4	2					2			
ES	2	1					1			
GO	2	1					1			
MA	7		4	1				2		
MG	5	4					1			
MS	1	1								
PB	14		3	2				9		
PE	51		13	6			1	30		1
PI	4		1	2						1
PR	34	4			8	10	2	6		4
RJ	6	4					2			
RN	5		1	3						1
RS	97	1			21		1	13	50	11
SC	15				8			2	1	4
SE	11		3	1				7		
SP	64	32					12	15		5
<b>Brasil</b>	<b>429</b>	<b>51</b>	<b>59</b>	<b>29</b>	<b>37</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>131</b>	<b>51</b>	<b>37</b>

Fonte: <http://www.walmartbrasil.com.br/lojas/>; elaboração própria.

Estima-se que no Brasil, a empresa trabalhe com cerca de cinco mil fornecedores que atuam em diversos ramos de atividades. Dentre eles, alguns apresentam altos índices de trabalhadores encontrados em situação análoga à escravidão, como a pecuária, fornecedores de madeira, carne e

soja (IOS, 2010, p.15)<sup>59</sup>.

A estratégia do “Preço Baixo Todo Dia”, apesar de ser uma das filosofias mais difundidas da empresa, parece restringir-se na prática a um número pequeno de países. Chris Tilly evidencia que as pesquisas mostram que tanto no México, como na China e na experiência alemã, o Walmart não se destacou por uma política de preços mais baixos do que a concorrência (Tilly, 2007a). No Brasil, o Walmart anunciou a implementação dessa política em 2011:

O ano de 2011 foi especial para nós. Introduzimos no Brasil a filosofia de negócios que tornou o Walmart uma empresa bem-sucedida em todo o mundo: o *Preço Baixo Todo Dia*. Trata-se de uma verdadeira mudança no modelo de negócios e, por isso, na cultura varejista brasileira. Deixamos de fazer ofertas pontuais para oferecer aos clientes preços mais baixos e mais constantes. Nossos fornecedores se uniram a nós e já se beneficiam das vantagens do modelo, que incluem melhores condições para previsão e controle da demanda, economia com logística e ampliação das vendas. (WALMART BRASIL, 2012, p. 12)

A empresa ressalta a importância dessa estratégia para o aumento de eficiência e redução de custos, com centralidade na relação com os fornecedores:

Um dos meios para executar essa estratégia é buscar melhores modelos de negociação com os fornecedores e maior eficiência nas atividades operacionais por meio da adoção de tecnologias e constante capacitação dos funcionários que atuam nas lojas e nos escritórios (...) Esse modelo torna-se viável graças às negociações com os fornecedores que concordam com a filosofia da rede e se engajam na nova metodologia proposta. Para eles, o formato agrega benefícios como maior possibilidade de previsão sobre as vendas e economias com logística, assim como maior controle sobre faturamento. O Walmart é favorecido pelo crescimento nas vendas ao consumidor graças aos preços mais baixos, sem o comprometimento de suas margens (WALMART BRASIL, 2012, p. 18)

Ainda que os relatórios de sustentabilidade anuais atestem as várias inovações e ganhos de eficiência negociados juntos aos fornecedores, a estratégia PBTD parece não ter sido bem sucedida no país, como explicou um dos trabalhadores entrevistados<sup>60</sup>:

E: [...] no Brasil eles [Walmart] tem patinado muito né. Tem umas estratégias deles que não estão sendo bem sucedidas, embora a empresa está há mais de 20 anos no Brasil, mas eles já amargaram bastante prejuízo.

P: Você acha que isso tem a ver com o quê?

E: São as estratégias que eles tentam trazer dos Estados Unidos que não se adaptam aqui. Porque os outros concorrentes, eles se adequam à realidade do país. E o Walmart, agora que ele tá ficando mais flexível. Mas durante muitos anos ele bateu na mesma tecla. Ele queria impor a mesma forma que ele trabalhava lá fora. Só que

59 Sobre as dificuldades encontradas pelo Walmart no Brasil na relação com seus fornecedores, ver Rocha e Dib (2002).

60 Nos trechos de entrevistas utilizados, sempre que houver a intervenção da pesquisadora as falas serão identificadas como “P” para a pesquisadora e “E” para o entrevistado.

o brasileiro, consumidor, tem uma outra mentalidade, então isso não funcionou muito. Por exemplo, a teoria do ‘Preço Baixo Todo Dia’. Nunca teria promoção, o preço já seria mais baixo. Só que no Brasil não era verdade isso, era mentira, era enganoso. Porque se você fosse pesquisar na concorrência você achava preço mais baixo. E eles falavam assim, que lá, todos os dias o preço seria lá em baixo, e ninguém teria preço melhor, não teria varejão, que nem no Carrefour, que tem terça ou quarta...essas coisas. Acabou o varejão, o sacolão lá... o preço era baixo todos os dias. E não era né. Só que agora eles mudaram, o varejão voltou a ter de terça e quarta o ano passado. Agora eles estão com promoções mais agressivas. Só que o consumidor ainda não enxergou muito bem isso (Flávio, gerente do Eletro, SP).

Como atestado por esse e outros entrevistados, essa estratégia, portanto, ignorava a prática comum do consumidor brasileiro das promoções pontuais e parece convergir com outras experiências da empresa. Como já destacado por Burt e Sparks (2006, p. 35), em alguns mercados, a política de PBTD não foi completamente compreendida ou não foi aceita imediatamente pelos consumidores, pelos parceiros do Walmart e até mesmo pelos seus gerentes locais. Além disso, a empresa não acompanhou a mudança do mercado e o movimento feito por outras grandes redes e continuou investindo nos seus formatos de super e hipermercados:

[...] No Brasil, há também uma migração né, de pessoas deixando de comprar no varejo pra comprar no atacado. E isso, até o Carrefour é vítima também disso, o Extra... muita gente tá deixando de comprar aqui... eu mesmo, compro só no atacado. Eu vou no Tenda, no Atacadão, no Higa...[...] O atacadão é do Carrefour, o Assai é do grupo PDA. Eles estão fechando várias lojas com a bandeira Extra pra abrir Assaí, então eles estão fazendo esse movimento. O Walmart por enquanto não há movimentação pra fazer isso. O Sam’s Club é voltado pra classe A e B né (Flávio, gerente do Eletro, SP).

No caso brasileiro, bem como parece ser o caso do México e outros países, a estratégia foi de investir em certos segmentos da classe média, com lojas mais bem organizadas, limpas e com preços na mesma faixa ou até acima da concorrência. Essas e outras opções ou ‘erros’ estratégicos também foram apontados por analistas como consequência de outra característica da empresa: a alta centralização das decisões na matriz norte americana, que deixa pouca margem de decisão para os gestores no país (ou o modelo etnocêntrico ao qual fizemos referência anteriormente). Essas seriam algumas das explicações para as dificuldades enfrentadas pela rede no Brasil.

No que concerne às mudanças tecnológicas, a empresa parece ter se empenhado em efetivar as mudanças necessárias para reduzir os custos e intensificar o trabalho, a exemplo da experiência nos mais diversos países. Em 2016 finalizaram a integração de todas as lojas brasileiras no sistema de gestão da cadeia de fornecedores “*Retail Link*”.

Além disso, no ano de 2014, implementaram no Centro de Distribuição de Jandira (SP) um

novo sistema denominado *sorter*, que consiste na implementação de correia transportadora por esteiras, com capacidade de movimentação de 260.000 caixas de produtos por dia. Com esse equipamento, a separação dos produtos nos centros de distribuição passaram a ser feitas automaticamente através do sistema de etiquetas inteligentes lidas por scanner. Assim, as mercadorias são automaticamente dispostas para destinação aos pontos de embarque dos transportadores logísticos instalados no CD, ou seja, prescindindo de trabalhadores. Com esse novo sistema o Walmart afirma ter alcançado um aumento de produtividade superior a 25% (WALMART BRASIL, 2015, p.33).

Outra mudança que iniciou em 2013 e foi ampliada em 2014 nos centros de distribuição brasileiros foi o uso do chamado *voice picking*. Trata-se da utilização de *headset* pelos operadores que fazem a separação de pedidos para as lojas. Com isso, os funcionários permanecem com as mãos livres, o que aumentou o “rendimento” da atividade, segundo a empresa.

Já no sistema de transportes, o princípio de *backhaul* é utilizado também no Brasil para aproveitar de forma inteligente o espaço dos caminhões e garantir que, ao descarregar as mercadorias, os transportadores já passem por fornecedores na rota de retorno e evitem, assim, o deslocamento com o caminhão vazio. Segundo o relatório da empresa, com esse sistema, a empresa pôde em 2014 economizar 113,7 mil litros de combustível (WALMART BRASIL, 2015, p.33).

Apesar dessas variadas estratégias de redução de custos, elas não foram suficientes para melhorar a posição da empresa no país. Ao contrário, as operações não vem sendo lucrativas na última década e estima-se que pelo menos 50% das lojas dão prejuízo. Em 2015, o CEO global Doug McMillon estabeleceu o prazo de três anos para que o Walmart Brasil atingisse resultados positivos, mas a falta de perspectivas de melhoras levou a algumas reestruturações e ao fechamento de diversas lojas. Em 2016, a companhia encerrou a atividade de pelo menos 60 lojas e encolheu sua força de trabalho em aproximadamente 8 mil trabalhadores (CILO; DRSKA; MANZONI Jr., 2017). Além disso, estima-se que a empresa tenha dívida de impostos de cerca de 3 bilhões de dólares no país.<sup>61</sup>

Mesmo no seu auge, as operações no Brasil nunca atingiram mais do que 2% do total de vendas da companhia, diferente, por exemplo, do Carrefour, que no Brasil representa 16% do faturamento, sendo o segundo melhor mercado depois da França (CILO; DRSKA; MANZONI Jr., 2017). As dificuldades enfrentadas levaram a rumores de que a empresa deixaria o mercado brasileiro, até que, em junho de 2018, o Walmart vendeu 80% de sua operação no Brasil para empresa de Private equity Advent.

Evidente que decisões relacionadas ao modelo de negócios influenciaram nas dificuldades encontradas pelo Walmart no Brasil. Contudo, os obstáculos também estão relacionados aos fatores

61 Bautzer, T.; Mandl, C. Exclusive: Walmart Brazil ops bidders peg unit's back taxes at up to \$3 billion – sources Reuters, Março, 2018. Disponível em: <https://finance.yahoo.com/news/exclusive-walmart-brazil-ops-bidders-183421780.html>.

já mencionados no início do capítulo: à concorrência e estrutura do setor, às dificuldades de estruturar uma cadeia de fornecimento, bem como as características do mercado consumidor. Além disso, um desafio importante encontrado no Brasil, bem como em outros países da América Latina está relacionado à competição e ao impacto dos mercados informais (COE; WRIGLEY, 2007). Entretanto, deve-se considerar também as dificuldades impostas pelo próprio modelo “etnocêntrico” e altamente centralizado que o Walmart tenta replicar em suas operações no exterior e que já discutimos anteriormente. Isso terá implicações diversas para a política e gestão trabalhista da empresa.

## CAPÍTULO 2 – RELAÇÕES DE EMPREGO NO WALMART BRASIL

Os processos de globalização e internacionalização do varejo, discutidos no primeiro capítulo, tiveram implicações significativas sobre o trabalho. Chris Tilly (2007, p. 09) aponta três principais tendências: 1) a supermercadização, 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.

Na experiência do Walmart no Brasil, essas tendências vão se desenvolver de um modo particular devido às próprias características do setor e do mercado de trabalho no país, bem como pelo papel das normas e das instituições nacionais. Isso evidencia, como apontam Grugulis e Bozkurt (2011, p. 04) o caráter “importante, diverso e problemático” do trabalho no varejo. É essa complexidade e as dimensões que ela assume nas condições de trabalho nesse segmento que será objeto de discussão dos próximos capítulos. Para fins didáticos, dividimos o conjunto de condições de trabalho em duas dimensões.

A primeira tem como foco as relações de emprego e representa aqueles aspectos que são mais influenciados pela regulamentação e pelas características do mercado de trabalho brasileiro. Estamos considerando aqui: a) salário e outras formas de remuneração; b) jornada de trabalho (sua extensão e distribuição); c) tipos de contratação d) terceirização; e) programas de benefícios e incentivos; f) rotatividade e mobilidade. Também incluímos aqui os aspectos de saúde e segurança no trabalho que, apesar de terem ampliado sua regulamentação nos últimos anos, estão fortemente articulado com um determinado modelo de gestão do trabalho.

Já as condições referentes à organização do trabalho são analisados no capítulo 3, compreendendo as características de organização e gestão que são primordialmente definidas pelo empregador como, por exemplo, as práticas de intensificação do trabalho, assédio moral e discriminação, hierarquia, níveis de autonomia e engajamento com a “ideologia corporativa”.

Ainda que majoritariamente formado por empregos de baixos salários, baixa qualificação e alta rotatividade, buscamos evidenciar neste capítulo que a existência de regulamentação estabelecendo condições mínimas para o trabalho nesse segmento evidencia diferenças significativas em relação às práticas do Walmart nos Estados Unidos. Ao mesmo tempo, isso não elimina o caráter precário desse trabalho, apenas situa-o em perspectiva quando situado no cenário da informalidade e precariedade histórica do trabalho no país.

O presente capítulo está dividido em 4 seções. Primeiro destacamos as especificidades do comércio varejista e o peso desse segmento no conjunto de empregos no contexto do mercado de

trabalho interno. Segundo, traçamos um perfil do trabalho e dos trabalhadores no segmento supermercadista no Brasil, com ênfase nos aspectos que ajudam a caracterizar quem são os trabalhadores do Walmart. Para isso, além da sistematização dos dados da RAIS, destacamos as principais ocupações encontradas no Walmart Brasil e as características fundamentais das atividades desempenhadas nessas lojas. Em seguida, discutimos os aspectos já mencionados das relações de emprego existente no país e, por fim, apresentamos um balanço de como essas relações são moldadas pela regulação e instituições nacionais, bem como pela profunda precariedade e flexibilidade do mercado de trabalho brasileiro.

## 2.1 Trabalho no comércio varejista

Grugulis e Bozkurt (2011, p. 4–5) enfatizam que o trabalho no varejo é *importante* por múltiplas razões: em termos quantitativos, por representar geralmente em torno de 10% da força de trabalho total nos chamados países avançados; por ser representativo na parcela de crescimento no setor de serviços e comércio, como expressão da migração de empregos da indústria; e é também significativo na perspectiva individual dos trabalhadores que acabam tendo no varejo a única alternativa de emprego frente à falta de oportunidades.

A importância desse emprego para os trabalhadores será melhor explorada no capítulo 4. Aqui convém ressaltar a importância do setor e de sua participação no conjunto de empregos gerados no período analisado.

O comércio em geral representa no Brasil quase um quarto dos empregos formais do país. A quantidade de vínculos de emprego formal celetista no setor tem crescido acima da média nacional e dobrou de tamanho entre 2002 e 2014, chegando a mais de 9,7 milhões de vínculos ativos em dezembro de 2014. Com isso, o comércio tornou-se o segundo maior setor no total de empregos formais, com 24%, menor apenas do que o setor de serviços<sup>62</sup> (DIEESE, 2016, p.70). A segunda posição foi mantida pelo comércio em 2017, com destaque para a majoritária participação do varejo nesse total (*Tabela 7*).

O comércio varejista, embora ainda composto majoritariamente por pequenas empresas, respondeu em 2014 pela maior parte do pessoal ocupado do comércio (7,9 milhões ou 73,7% do total), devido ao grande número de empresas (1,3 milhão ou 78,8% do total) e unidades locais (1,4 milhão ou 78,6 % do total) (IBGE, 2016). Em 2014, o setor varejista manteve uma trajetória de

62 “Em 2014, dois em cada cinco vínculos celetistas pertenciam ao setor de serviços, totalizando mais de 16 milhões de vínculos (...) Esse setor abrange seis subsetores: instituições financeiras, administração de imóveis, valores mobiliários, serviços técnicos e profissionais, transporte e comunicação, alojamento, alimentação, reparação, manutenção, redação, serviços médicos, odontológicos e veterinários e ensino” (DIEESE, 2016, p.61).

criação de postos de trabalho (186 mil), que se modificou em 2015, com o fechamento de 202 mil vagas. Esse movimento de encolhimento seguiu em 2016, com o fechamento de 246 mil vagas. Apesar disso, o segmento supermercadistas manteve-se entre os que tiveram saldo positivo de empregos (9.415 postos de trabalho em 2015 e 1.232 em 2016) (DIEESE, 2017a). Em termos de salários, retiradas e outras remunerações, o comércio varejista respondeu por R\$ 117,2 bilhões ou 62,9% do total pago na atividade comercial (IBGE, 2016).

*Tabela 7- Total de vínculos por setor econômico (2006 e 2017)*

<b>Setor Econômico (IBGE)</b>	<b>2006</b>	<b>2017</b>
Serviços	18951696	25967860
Indústria	7122536	7742970
Comércio	6330341	9230750
	<i>Comércio Varejista</i>	<i>5321362</i>
	<i>Comércio Atacadista</i>	<i>1008979</i>
Construção		
Civil	1393446	1838958
Agropecuária	1357230	1501052
<b>Total</b>	<b>35155249</b>	<b>46281590</b>

Fonte: RAIS, elaboração própria.

Esses dados evidenciam o peso do comércio no total de empregos como reflexo importante do movimento da economia no período. Como explica Colombi (2018, p. 93), se por um lado o crescimento econômico entre 2003 e 2014 diminuiu as taxas de desemprego e ampliou o processo de formalização do trabalho, essas ocupações com carteira assinada cresceram principalmente nas ocupações de baixa remuneração e nos setores vinculados ao consumo e à construção civil.

Esse contexto de expansão do consumo que cobriu a primeira parte do período aqui analisado estimulou, portanto, o crescimento do comércio e fez dele um dos setores que impulsionou a expansão dos empregos formais até 2014. Esse movimento se combinou também com a concentração do setor nas grandes redes supermercadistas, que se manteve estável e se expressa no crescimento dos estabelecimentos de médio e grande porte, de 50 a 300 empregados (Tabela 8).

A partir dos dados da RAIS, observa-se que no segmento supermercadista o número de vínculos de trabalho cresceu de 746.279 em 2006 para 1.280.760 em 2017, um aumento de quase 42%.

Tabela 8 - Evolução do número de estabelecimentos por faixa de número de empregados no setor supermercadista (2006-2017)

Tamanho (por nº de empregados)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Cresc. (nº)	Cresc. (%)
0	2061	2146	2022	2120	2158	2247	2056	2180	1947	2120	2396	2297	236	16,2
De 1 a 4	9192	8871	8519	8640	9060	9118	9017	9067	8998	8796	8643	8562	-630	-6,9
De 5 a 9	4521	4463	4441	4492	4633	4722	4705	4795	4624	4719	4749	4825	304	6,8
De 10 a 19	3563	3688	3734	3933	4111	4179	4309	4399	4526	4892	4911	5001	1438	40,3
De 20 a 49	3488	3430	3607	4000	4145	4359	4528	4763	4892	4961	4943	5035	1547	44,3
De 50 a 99	2049	2224	2452	2606	2743	2895	2955	3113	3268	3474	3644	3688	1639	80
De 100 a 249	1381	1549	1725	1895	2092	2411	2561	2743	2881	2902	2949	3060	1679	121,5
De 250 a 499	437	468	540	576	643	641	635	670	700	670	652	636	199	46
De 500 a 999	53	57	58	61	66	70	76	78	86	96	95	84	31	58,4
1000 ou Mais	4	5	7	7	15	10	10	13	14	11	10	9	5	125
<b>Total</b>	<b>26749</b>	<b>26901</b>	<b>27105</b>	<b>28330</b>	<b>29666</b>	<b>30652</b>	<b>30852</b>	<b>31821</b>	<b>31936</b>	<b>32641</b>	<b>32992</b>	<b>33197</b>	<b>6448</b>	<b>24,1</b>

Fonte: RAIS, elaboração própria.

As características do trabalho no setor supermercadista serão melhor examinadas adiante através da atividade econômica da CNAE 2.0 que enquadra os trabalhadores do Walmart no Brasil: a classe de código 47113 – “Comércio varejista de mercadorias em geral – com predominância de produtos alimentícios – Hipermercados e supermercados”<sup>63</sup>.

## 2.2 Quem são os trabalhadores do Walmart?

O trabalho no varejo é *diverso* porque envolve diferentes tipos de segmentos, diferentes tipos de trabalhadores, em diferentes faixas de idade e em diferentes estágios de participação no mercado de trabalho. Além da diversidade dos tipos de negócios, que vai desde os informais, pequenos e familiares até as transnacionais varejistas, as mudanças no padrão de consumo também ampliam a variedade de categorias que compõem o setor e que impactam no conjunto de qualificações requeridas (GRUGULIS; BOZKURT, 2011, p. 5-8).

Ainda que algumas pesquisas apontem evidências de um processo de erosão das condições de trabalho, encontram-se no varejo desde o emprego de homens vendedores de eletrônicos, de contrato em tempo integral e que conhecem os produtos, até as mulheres empregadas em tempo-parcial nos caixas de supermercados, ou terceirizadas trabalhando como promotoras de vendas. Ou mesmo a gritante diferença entre os trabalhadores do escritório da administração central das grandes empresas

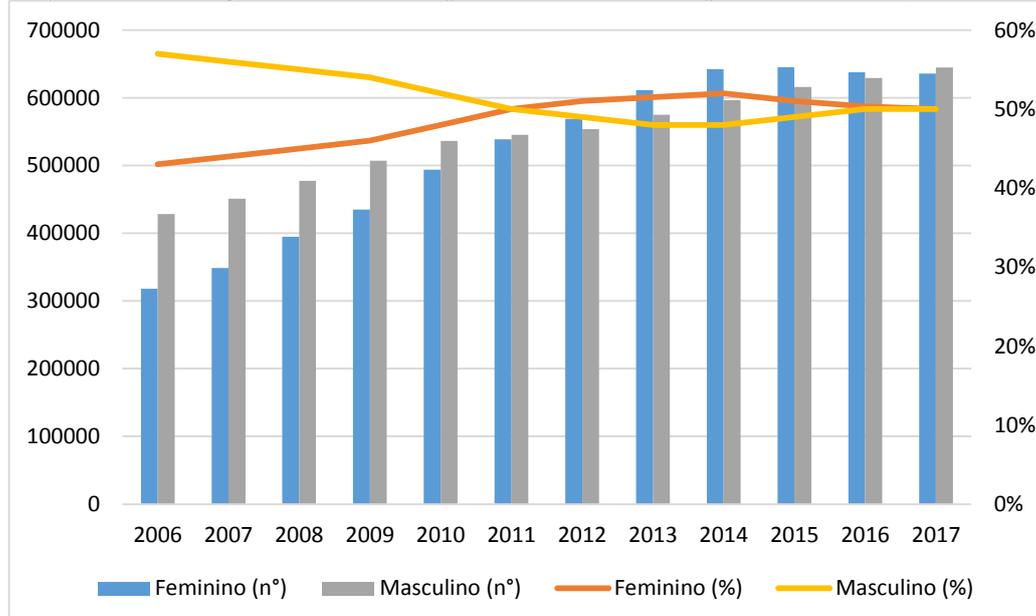
63 São considerados supermercados os estabelecimentos que possuem área de venda de 300 a 5.000 metros quadrados. Já os hipermercados são os que possuem área de venda superior a 5.000 metros quadrados. Nas tabelas e figuras utilizaremos a nomenclatura “setor supermercadista” como simplificação para referirmo-nos a essa classe da CNAE.

varejistas e os trabalhadores em suas lojas. Encontra-se ainda, de outro modo, no interior das lojas, distintas condições impostas para os gestores, em contraste com os trabalhadores que estão sob seu comando. Nesse sentido, apesar de o trabalho no varejo ser associado na maioria dos contextos ao trabalho majoritariamente de mulheres, jovens e minorias étnicas, é necessário observar a diversidade demográfica presente no conjunto desses empregos, especialmente se considerarmos que as formas e remunerações destes variam de acordo com os diferentes contextos de mercado e de relações de trabalho em âmbito nacional (GRUGULIS; BOZKURT, 2011, p. 5-8). No Brasil esse caráter diverso do trabalho varejista também é uma realidade no setor supermercadista e expressão das características estruturais e da dinâmica do mercado de trabalho.

Em relação ao sexo dos empregados, é possível perceber que a realidade contraria a noção corrente de um setor majoritariamente feminino, ainda que a participação das mulheres seja crescente. No período de 2006 a 2010 predominou a presença de empregados homens (57% e 52%, respectivamente). A partir de então, o número de mulheres aumentou, chegando a 52% em 2014, mas permanecendo próximo dos 50% na maior parte do período (Gráfico 2).

Essa presença equilibrada entre os sexos ocorre em todas as faixas de tamanho dos estabelecimentos e segue a tendência observada para o setor de comércio como um todo. No entanto, esse equilíbrio não se reflete nas ocupações e diferenças salariais, conforme veremos adiante. Também deve-se considerar que, embora as mulheres tenham aumentado paulatinamente sua participação no período de ampliação dos empregos formais e sejam a maioria da população, elas continuam sendo a minoria no mercado de trabalho formal (DIEESE, 2016, p. 45).

Gráfico 2 - Evolução dos vínculos por sexo no setor supermercadista (2006-2017)

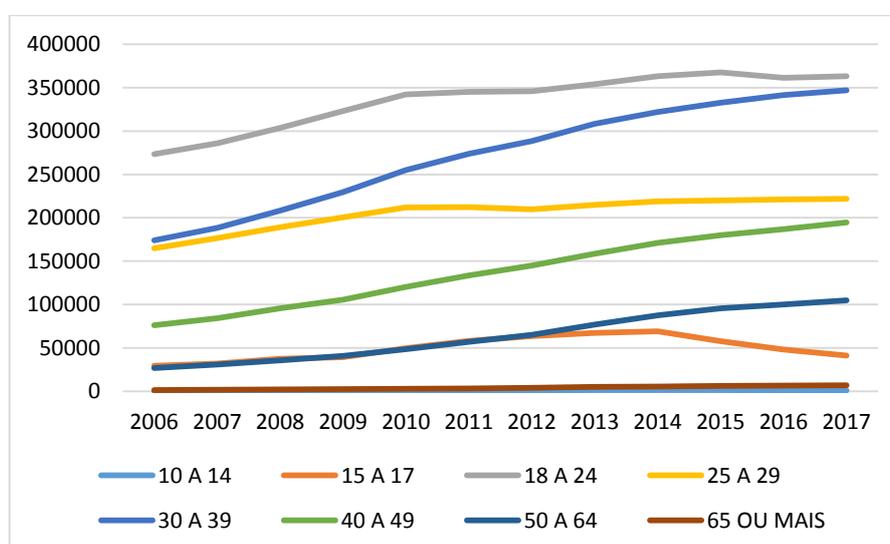


Fonte: RAIS, elaboração própria.

Quanto à faixa etária, observa-se que, apesar da predominância de jovens entre 18 e 24 anos no trabalho em super e hipermercados, sua participação diminuiu de 37% em 2006 para 28% em 2017. A tendência ao decréscimo também caracteriza, em menor amplitude, a faixa entre 25 a 29 anos. A partir dos 30 até os 64 anos, todos os grupos etários crescem em torno de 4% a 5% cada um, sendo numericamente mais expressivo o crescimento na faixa entre 30 e 39 anos. A participação do trabalhadores com mais de 30 anos cresce, então, de 37% em 2006 para 51% em 2017 (Gráfico 3). Esse movimento acompanha o envelhecimento da força de trabalho e expressa o retardamento da entrada dos jovens no mercado de trabalho no período, que pode ser explicado pelo ambiente econômico e educacional favorável.

A expansão das faixas etárias de maior idade e, ao mesmo tempo, a redução da participação das faixas de menor idade no segmento supermercadista têm acompanhado o movimento mais geral do mercado de trabalho. Apesar disso, a participação dos jovens ainda é significativa nesse segmento se compararmos com o mercado de trabalho como um todo, em que os trabalhadores com mais de 30 anos representavam 58,2% já em 2003, crescendo para 64,0% em 2014 (DIEESE, 2016, p. 47).

*Gráfico 3- Vínculos por faixa etária no setor supermercadista (2006-2017)*



Fonte: RAIS, elaboração própria.

Essa configuração aponta para uma maior diversificação da composição etária desse segmento de atividade econômica e possivelmente tem impacto sobre as perspectivas de permanência e sobre a tendência histórica de que o trabalho nesses estabelecimentos, assim como no comércio em geral, constituem importante porta de entrada para o mercado de trabalho. Apesar de a participação dos jovens ser favorecida pela prevalência de ocupações que exigem pouca qualificação e experiência, as

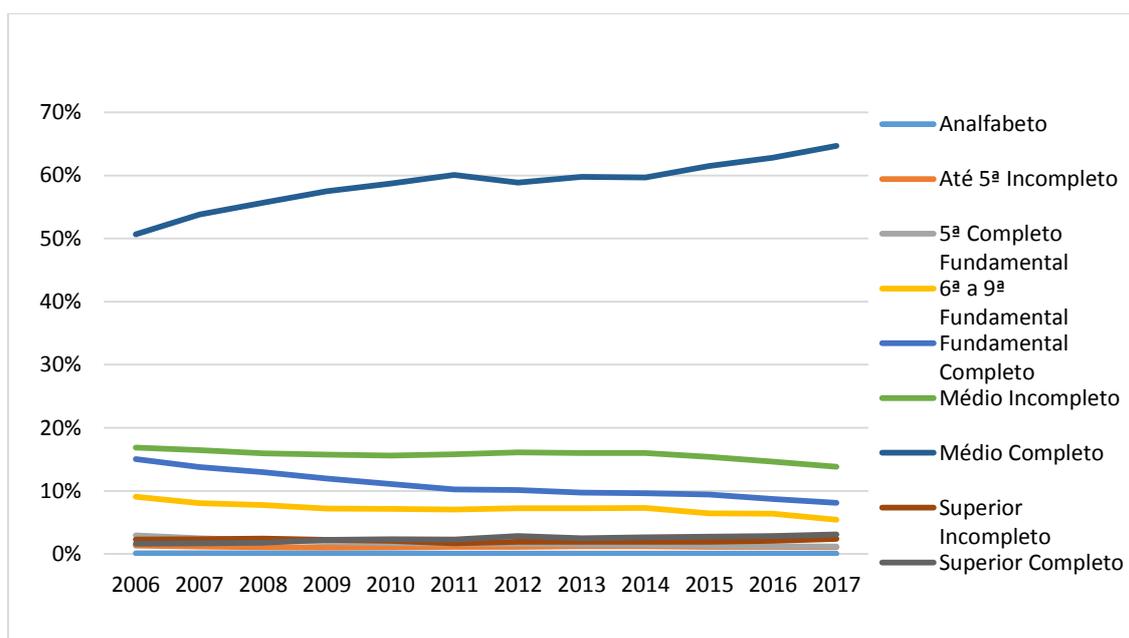
longas jornadas de trabalho e o trabalho aos fins de semana e feriados dificultam a conciliação de atividades para aqueles que pretendem continuar os estudos. O retardamento da entrada dos jovens no mercado de trabalho também pode ser reflexo das oportunidades de estudo e o aumento de famílias que têm condições de manter os jovens na escola.

Os dados referente à escolaridade indicam a forte e crescente participação no setor de trabalhadores com ensino médio completo, com a diminuição de empregados analfabetos ou com apenas parte do ensino fundamental cursado (Gráfico 4). Esse cenário está relacionado a dois movimentos principais.

O primeiro está representado pela elevação geral da escolarização da população brasileira nas duas últimas décadas e à tendência do mercado de trabalho ao aumento da escolaridade dos trabalhadores (principalmente do ensino médio completo e ensino superior completo), com redução das faixas de menor escolaridade (DIEESE, 2016, p.50).

O segundo, diz respeito às exigências de qualificação no segmento e ao perfil dos empregados contratados diretos que diferenciam-se dos segmentos terceirizados. Nesse sentido, os dados da RAIS para o segmento confirmam a informação obtida na pesquisa de campo de que as vagas no Walmart têm como requisito o ensino médio completo. Trabalhadores de menor escolaridade já estão há alguns anos na empresa e podem ser encontrados ainda em funções como limpeza, reposição de mercadorias, carregamento e descarregamento de mercadorias, atividades estas que estão sendo terceirizadas ou incorporadas por trabalhadores contratados para outras funções, seguindo a lógica da polivalência e da redução de custos. Evidências disso serão apresentadas adiante.

*Gráfico 4 - Evolução dos vínculos por escolaridade no setor supermercadista (2006-2017)*

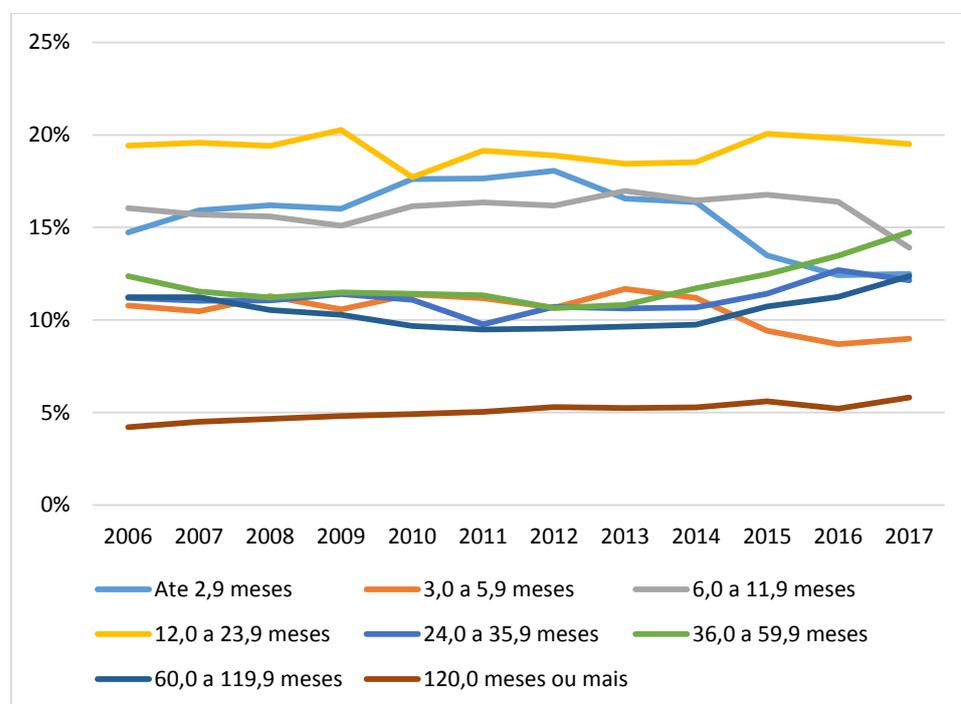


Fonte: RAIS, elaboração própria.

A curta duração dos vínculos nesse segmento é muitas vezes associada aos baixos salários e à baixa qualificação exigida, o que explica a grande disponibilidade de força de trabalho e os poucos incentivos para a permanência do emprego. A partir dos dados disponíveis da RAIS, predominam os vínculos que possuem entre 1 e 2 anos no emprego. Se somados, os empregados de até 1 ano de vínculo representaram, durante o período, em média, 42% do total. Considerando a média no período de todos os vínculos até 2 anos, eles compuseram 61% do total. Importante, entretanto, observar que a partir de 2015 cresceram os vínculos nas faixas de 36 a 59,9 meses (3 a 5 anos) e de 60 a 119,9 meses (5 a 10 anos), ao passo que decresceu a quantidade de vínculos com duração de até 2,9 meses.

No setor do comércio como um todo, os vínculos desligados com menos de três meses foram os que cresceram em maior ritmo, passando de 22,7% para 29,3% do total de desligamentos, entre 2002 e 2014. Entretanto, a movimentação dos vínculos é relativamente menor nos estabelecimentos com maior número de empregados (DIEESE, 2016). Esse dado é importante porque em relação à estabilidade, situa o emprego no Walmart em condições melhores do que na maioria dos pequenos estabelecimentos do comércio.

Gráfico 5 - Vínculos por faixa de tempo no emprego no setor supermercadista (2006-2017)



Fonte: RAIS, elaboração própria.

Para os trabalhadores que foram desligados entre anos de 2006 e 2017, os dados também

acompanham o movimento geral do mercado de trabalho: predomina a demissão por iniciativa do empregador, ainda que esta tenha diminuído de 50% para 42% (Tabela 9). Uma parcela dessa diminuição pode corresponder às práticas dos gestores de mascaramento da dispensa provocada pelo empregador. A fim de evitar o pagamento dos custos de demissão, empresas como o Walmart, como identificado na pesquisa de campo, utilizam-se do assédio moral e institucional, de transferências arbitrárias e de outras formas de pressão que produzem descontentamento.

Processos como esse foram relatados por trabalhadores e serão detalhados no próximo capítulo da tese. Ainda que não tenhamos como mensurar quantos desligamentos a pedido são provocados por essas práticas, o fato de haver um crescimento dos desligamentos a pedido, ao mesmo tempo em que diminuem as despedidas sem justa causa, ajuda a sustentar a presença desse fenômeno. Acontecimento parecido também foi constatado nas demissões por justa causa que, em relatos e ações trabalhistas analisadas, comprovaram-se como atos “fabricados” pelo empregador para não arcar com as custas da dispensa. Ainda que muitas vezes sejam revertidos na justiça, sabemos que nem todos os empregados buscam esse recurso para reaver seus direitos.

Ainda a respeito dos motivos de desligamento, chama a atenção o crescimento dos desligamentos por término de contrato, indicando que os contratos temporários e por prazo determinado nesse setor são expressivos (17%), ainda que não sejam captados quando observados os tipos de vínculo da RAIS. Isso ocorre porque os números referidos nos dados de estoque contabilizam os contratos ativos em 31/12 e por isso, não captam o fluxo de contratos temporários que se estabelecem principalmente nos períodos de alta no comércio, como feriados e festas.

*Tabela 9 - Motivos de desligamento de vínculos no setor supermercadista (2006 e 2017)*

Motivos de desligamento	2006		2017	
	Total	(%)	Total	(%)
Despedida com Justa Causa	6499	2%	15968	3%
Despedida sem Justa Causa	190814	50%	268746	42%
Término Contrato	39975	11%	105320	17%
Desligamento a pedido	83960	22%	153143	24%
Transferências	58071	15%	91703	14%
Falecimento	662	0%	1646	0%
Aposentadoria	419	0%	1539	0%
Desligamento por acordo empregado e empregador			174	0%
<b>Total</b>	<b>380400</b>		<b>638239</b>	

Fonte: RAIS, elaboração própria.

Outro elemento da caracterização recorrente do setor diz respeito à alta rotatividade<sup>64</sup>, principal indicador da alta vulnerabilidade dos empregos.

*Tabela 10 - Base de informações para o cálculo de rotatividade no setor supermercadista (2006-2017)*

Ano	Estoque 31/12*	Desligados por motivos			Admissões
		Quatro causas**	Demais causas	Total	
2017	1280690	379553	258591	638144	656882
2016	1266727	402525	278590	681115	697473
2015	1261082	390539	394442	784981	805616
2014	1238552	383659	484484	868143	926860
2013	1186190	371413	467457	838870	911416
2012	1122569	350987	431300	782287	848190
2011	1083986	346459	383507	729966	798306
2010	1030247	334279	312047	646326	732069
2009	941617	301068	228142	529210	592097
2008	871915	280522	214884	495406	559328
2007	799514	268597	156778	425375	482612
2006	746087	256365	123892	380257	434417

\* Foram excluídos do cálculo os vínculos estatutários e CLT/PF

\*\* “Quatro causas” refere-se a soma de desligamentos por motivos de: falecimento, aposentadoria, transferência e demissão a pedido do empregado. Essas são as causas excluídas do cálculo da taxa de rotatividade descontada.

Fonte: RAIS, elaboração própria.

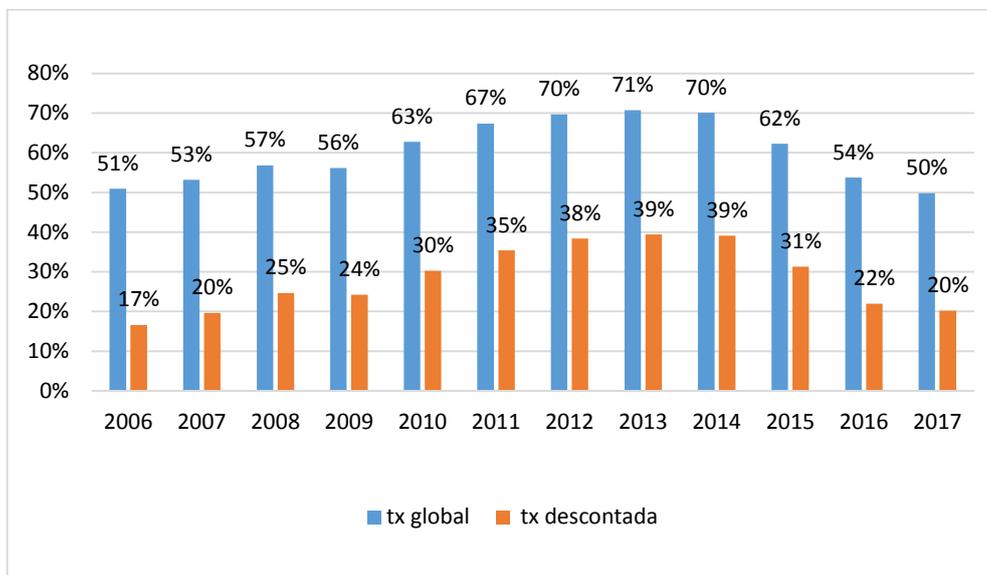
No caso do setor supermercadista, a rotatividade segue a tendência do mercado de trabalho e apresenta taxas altas e movimento pró-cíclico, ou seja, é maior em períodos de maior atividade econômica. A alta rotatividade do setor se explica não apenas pela predominância de baixas qualificações, mas também pela característica de sazonalidade que acompanha os momentos de pico de consumo e é sensível às flutuações na renda das famílias e ao crédito.

No entanto, a taxa de rotatividade descontada no segmento é geralmente menor do que a média geral para o conjunto das atividades econômicas. Tomando como base, por exemplo, o ano de 2015, para o conjunto do mercado de trabalho celetista, a taxa global foi de 54,8% e a taxa descontada foi de 41% (DIEESE, 2017b, p.80-87). Isso ocorre porque os setores de construção civil e agricultura acabam por pressionar a média para cima devido à especificidade dos processos de trabalho nesses setores. Na construção civil, por exemplo, as obras são realizadas por etapas, envolvendo diferentes volumes de trabalho e distintos tipos de ocupação. Também a atividade agrícola é bastante sazonal, caracterizando-se por uma produção cíclica em várias de suas culturas (DIEESE, 2016, p. 59-60).

64 Metodologia adaptada do DIEESE (2014).

Portanto, apesar de alta rotatividade, para o patamar de condições de salário e qualificação, o comércio varejista não está entre os piores segmentos do mercado de trabalho.

*Gráfico 6 - Rotatividade no setor supermercadista (2006-2017)*



Fonte: RAIS, elaboração própria.

A fim de compreendermos a diversidade e as problemáticas fundamentais do trabalho no segmento supermercadista no Brasil, esse breve e geral perfil dos vínculos deve ser complementado com a apresentação de suas principais características quanto às ocupações exercidas e às tendências na distribuição das ocupações no Walmart.

### **2.2.1 Ocupações, qualificação e organização do trabalho**

Com o objetivo de construir um panorama das atividades desempenhadas pelos trabalhadores, analisamos a composição dos vínculos da RAIS para o ano de 2017, distribuídos com base nas Ocupações definidas pela CBO 2002. Entre as 1016 ocupações encontradas, 816 possuíam menos de 100 empregados. As vinte principais ocupações representam 83% do total dos empregados nesse segmento e as 10 maiores representam 71%, o que evidencia a pequena diversidade ocupacional do setor.

Tabela 11 - Distribuição dos vínculos por ocupação no segmento de supermercadista (2017)

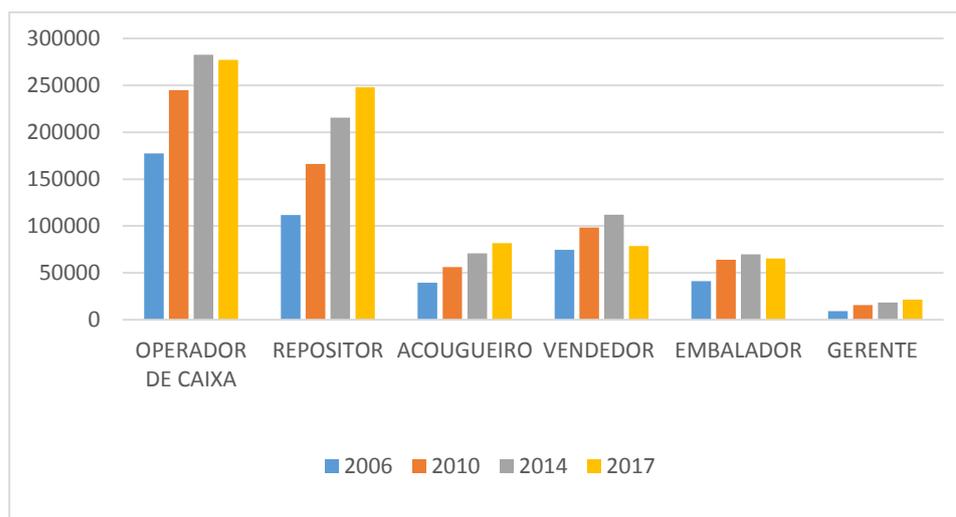
Ocupação	n°	(%)
Operador de caixa	277.317	22%
Repositor de mercadoria	247.909	19%
Açougueiro	81.593	6%
Vendedor de comércio varejista	78.561	6%
Embalador - a mão	65.380	5%
Atendente de lojas e mercados	59.189	5%
Auxiliar de escritório em geral	35.836	3%
Padeiro	26.893	2%
Faxineiro	25.129	2%
Assistente administrativo	22.449	2%
Fiscal de loja	21.921	2%
Gerente de loja e supermercado	21.339	2%
Supervisor administrativo	15.143	1%
Auxiliar nos serviços de alimentação	14.806	1%
Armazenista	14.498	1%
Conferente de carga e descarga	13.478	1%
Confeiteiro	11.814	1%
Cozinheiro geral	11.602	1%
Almoxarife	11.445	1%
Supervisor de vendas comercial	10.547	1%

Fonte: RAIS, elaboração própria.

Os dados obtidos a partir da RAIS evidenciam a forte concentração nas ocupações de baixa qualificação que, por esse motivo, podem ser facilmente repostas. Os operadores de caixa e repositores de mercadoria, por exemplo, juntos representam 41% dos empregados no setor.

Analisando o período de 2006 a 2017, observa-se que as operadoras de caixa tiveram um crescimento expressivo até 2014 e, mesmo com uma pequena diminuição nos últimos anos, permanecem como a principal ocupação do segmento supermercadista (Gráfico 7). Essa diminuição pode ser expressão da crise econômica, da inserção de novas tecnologias no setor (seja pela implementação de máquinas de *checkout* de auto atendimento, seja pela diminuição das compras nas lojas físicas e expansão das compras via e-commerce).

Gráfico 7- Evolução das principais ocupações no setor supermercadista (2006-2017)



Fonte: RAIS, elaboração própria.

Já a contratação de repositores mantém a tendência de crescimento e em maior ritmo que as demais ocupações (Tabela 11), apesar da relevância da categoria de promotores de venda realizando atividade similar. Além disso, o número de vendedores apresentou crescimento até 2014, mas o que chama a atenção é a sua queda a partir de então, chegando em 2017 a uma quantidade próxima da existente em 2006. É provável que as reduções no último período estejam relacionadas tanto às dificuldades econômicas resultantes da crise, quanto da reestruturação dos modelos de negócios através, por exemplo, pelo formato de “atacarejo”.

Tabela 12 - Evolução das principais ocupações no setor supermercadista (2006-2017)

Ocupação (CBO 2002)	Vínculos (n.)			Crescimento	
	2006	2014	2017	Nº	%
Operador de caixa	177340	282772	277317	99977	56,4
Repositor de mercadoria	111842	215587	247909	136067	121,7
Açougueiro	39318	70802	81593	42275	107,5
Vendedor de comércio varejista	74576	111910	78561	3985	5,3
Embalador (a mão)	41119	69838	65380	24261	59
Auxiliar de escritório	28096	42619	35836	7740	27,5
Padeiro	20850	31497	26893	6043	29
Assistente administrativo	15177	24545	22449	7272	47,9
Gerente de loja e supermercado	9158	18376	21339	12181	133
Supervisor Administrativo	7424	11518	15143	7719	104
Armazenista	5116	12103	14498	9382	183,4

Fonte: RAIS, elaboração própria.

Como observa-se na Tabela 13, a distribuição das ocupações por sexo reforça a segmentação e a divisão sexual do trabalho no sentido dos tipos de atividade consideradas femininas e masculinas.

As mulheres destacam-se majoritariamente nas atividades de operadoras de caixa, atendente, na confeitaria e na cozinha, ou seja, no atendimento ao público e naquelas funções que derivam de atividades domésticas. Nas atividades de escritório de menor prestígio e baixa qualificação, como auxiliar de escritório e assistente administrativo, as mulheres predominam com participação atual um pouco maior do que os homens. Já estes estão massivamente presentes nas atividades que exigem alguma qualificação, como açougueiro e padeiro, e nas atividades que envolvem o transporte e exigem alguma força física, como armazenista, conferente de carga e descarga, almoxarife e operador de câmaras frias.

Em relação às funções de nível médio de hierarquia, que acompanham maiores salários, há o predomínio da participação dos homens nas funções de gerência em geral, ainda que tenha aumentado a participação das mulheres (chega a 40% no caso dos gerentes de venda). Apenas a função de diretor de operações mantém-se com 84% de homens. Ao mesmo tempo, a precariedade do setor se expressa não apenas no trabalho das mulheres. Ao contrário, se considerarmos o nível de qualificação e o salário pago, os homens ocupam duas entre as atividades mais instáveis e com menor remuneração: a de repositor e de embalador (Tabela 13).

As observações da pesquisa de campo nas lojas do Walmart, ao mesmo tempo que confirmam a relevância numérica de certas ocupações, apontam algumas tendências particulares que não são generalizáveis para todo o segmento. Os hipermercados da rede empregam diretamente em suas lojas, em regime CLT, principalmente cinco grupos de ocupações, apresentados aqui na sua ordem de importância. A primeira e maior numericamente são as operadoras de caixa, em que predominam as mulheres de diferentes faixas de idade. O segundo grupo são os vendedores ou operadores de venda, organizados em setores de acordo com o grupo de mercadoria sob sua responsabilidade. O terceiro são os empregados do chamado setor de *Loss Prevention* (prevenção de perdas), que são responsáveis pela segurança da loja. O quarto grupo é composto pelas funções administrativas e de gestão, com diferentes níveis de hierarquia (desde o Diretor da Loja até os gerentes de área e gerente de Capital Humano). O quinto grupo são aqueles que estão passando por processo de enxugamento ou substituição. Uma parte desse grupo é formado por trabalhadores cuja tarefas são bastante específicas, exigindo em alguns casos qualificações particulares (como padeiros, confeiteiros e açougueiros). Outra parte envolve funções operacionais de baixíssima qualificação e remuneração (empregados da limpeza, serviços gerais, repositores, estoquistas e embaladores).

Tabela 13 - Distribuição das ocupações, por sexo no setor supermercadista (2006 e 2017)

CBO Ocupação 2002	2006					2017				
	Masc.		Fem.		Total	Masc.		Fem.		Total
OPERADOR DE CAIXA	37369	21%	139971	79%	177340	33123	12%	244194	88%	277317
REPOSITOR DE MERCADORIAS	85202	76%	26640	24%	111842	167073	67%	80836	33%	247909
ACOUGUEIRO	37109	94%	2209	6%	39318	70534	86%	11059	14%	81593
VENDEDOR DE COMERCIO VAREJISTA	39105	52%	35471	48%	74576	35520	45%	43041	55%	78561
EMBALADOR, A MAO	33021	80%	8098	20%	41119	48097	74%	17283	26%	65380
ATENDENTE DE LOJAS E MERCADOS						20861	35%	38328	65%	59189
AUXILIAR DE ESCRITORIO, EM GERAL	11889	42%	16207	58%	28096	11585	32%	24251	68%	35836
PADEIRO	17810	85%	3040	15%	20850	19808	74%	7085	26%	26893
FAXINEIRO						6918	28%	18211	72%	25129
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	8227	54%	6950	46%	15177	8128	36%	14321	64%	22449
FISCAL DE LOJA						16772	77%	5149	23%	21921
GERENTE DE LOJA E SUPERMERCADO	7500	82%	1658	18%	9158	15948	75%	5391	25%	21339
SUPERVISOR ADMINISTRATIVO	5318	72%	2106	28%	7424	8917	59%	6226	41%	15143
AUXILIAR NOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO						5775	39%	9031	61%	14806
ARMAZENISTA	4769	93%	347	7%	5116	13455	93%	1043	7%	14498
CONFERENTE DE CARGA E DESCARGA	6330	94%	376	6%	6706	11936	89%	1542	11%	13478
CONFEITEIRO	3620	48%	3897	52%	7517	3177	27%	8637	73%	11814
COZINHEIRO GERAL	1560	25%	4613	75%	6173	1754	15%	9848	85%	11602
ALMOXARIFE	3556	90%	386	10%	3942	9756	85%	1689	15%	11445
SUPERVISOR DE VENDAS COMERCIAL	4122	71%	1708	29%	5830	5529	52%	5018	48%	10547
GERENTE COMERCIAL	2425	77%	729	23%	3154	5586	69%	2501	31%	8087
GERENTE ADMINISTRATIVO	1890	71%	760	29%	2650	2712	60%	1838	40%	4550
PROMOTOR DE VENDAS	917	59%	625	41%	1542	655	39%	1039	61%	1694
GERENTE DE VENDAS	733	75%	249	25%	982	1026	60%	687	40%	1713
GERENTE DE COMPRAS	556	72%	215	28%	771	853	71%	353	29%	1206
SUPERVISOR DE CARGA E DESCARGA	741	98%	17	2%	758	1342	96%	51	4%	1393
OPERADOR DE CAMARAS FRIAS	107	96%	5	4%	112	1718	93%	124	7%	1842
DIRETOR DE OPERACOES (COMERCIO ATACADISTA E	66	85%	12	15%	78	255	84%	50	16%	305

VAREJISTA)										
------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

As operadoras de caixa constituem o segmento mais estudado e cujo processo de trabalho seja mais conhecido pela própria experiência das pessoas enquanto consumidoras. Também consiste na função que mais cresceu nas últimas décadas impulsionada pela generalização do autosserviço no setor do comércio. Na medida em que os consumidores tem à sua disposição as mercadorias organizadas em prateleiras e os carrinhos que permitem que eles se desloquem e carreguem consigo os produtos escolhidos, as operadoras de caixa passam a ser as principais responsáveis pela interação e finalização da venda das mercadorias. Ainda que nos últimos anos alguma redes tenham ampliado em diversos países a instalação de autoatendimento para o *checkout*, no Brasil, especialmente no Walmart, essa ainda não é uma realidade.

A atividade das operadoras de caixa consiste fundamentalmente em escanear os códigos de barra dos produtos e finalizar a venda com a cobrança dos valores devidos. Entretanto, ao longo dos anos, foram sendo adicionadas ao trabalho das caixas uma variedade de outras tarefas como: a pesagem de produtos, a embalagem das compras, a oferta e venda de produtos e serviços como gás, créditos de celular, pagamento de contas bancárias etc. Em comparação com os demais processos de trabalho de uma loja de supermercado, pode-se dizer que esta é uma das funções mais repetitiva e rotinizada: as trabalhadoras passam geralmente todo o seu turno na mesma posição, cujo ritmo é controlado pelo fluxo de clientes e pela máquina que opera, tendo muitas vezes que seguir um roteiro pré-determinado de perguntas e ofertas de serviços aos consumidores.

As operadoras também estão mais expostas às demandas e pressões dos clientes, já que são muitas vezes as únicas empregadas da empresa a interagir com eles. A ausência de autonomia é visível. Até mesmo para ir ao banheiro, as trabalhadores do caixa precisam de autorização do superior para garantir que sejam substituídas e que o ritmo das vendas não seja interrompido. Ao mesmo tempo em que esse trabalho é intenso, com pouco ou nenhum tempo de porosidade ao longo da jornada, ele implica uma grande responsabilidade – já que ali há o controle das operações financeiras de venda – ainda que não possuam o reconhecimento ou remuneração correspondente.

Estudos sobre as operadoras de caixa de supermercado apontam o alto grau de controle e a alta flexibilidade dessa função. Ao analisar operadoras de caixa e do teleatendimento, Freitas (2016) explicita que essa atividade é marcada tanto pelo controle sobre o espaço e os movimentos, que implica na alta padronização e regulação da atividade, quanto pelo controle do tempo. Além disso, a autora demonstra de forma exemplar o modo como a problemática da disponibilidade, central pra esse segmento, é vivenciada diferentemente por homens e mulheres.

Além disso, o trabalho das operadoras de caixa, pelas características já apontadas constitui no setor supermercadista uma das principais expressões da divisão sexual do trabalho na medida em que: 1) evidencia a segmentação, a naturalização e a reprodução das atividades consideradas femininas e masculinas, 2) atribui caráter desqualificado às atividades consideradas femininas, ainda que se beneficie, sem o devido reconhecimento, das habilidades desenvolvidas no trabalho doméstico; 3) conseqüentemente, relega às mulheres as funções mais repetitivas e rotineiras, com maior controle e menor autonomia. Esses aspectos são ainda reforçados pela desigualdade entre os sexos se olharmos para a distribuição das mulheres no conjunto de ocupações de uma loja: não foi encontrada nas lojas pesquisadas, nem tivemos conhecimento a partir dos relatos dos entrevistados da existência de mulheres ocupando cargos de Diretora ou de Gerente de Área no Walmart.

Ainda a respeito da alta flexibilidade do trabalho das operadoras de caixa, estudiosos dessa atividade enfatizam a ausência de delimitação das tarefas no contrato de trabalho. Apesar de a atividade principal consistir em registrar mercadorias no caixa, esse grau de generalidade na especificação da função faz com que as operadoras possam ser a qualquer momento remanejadas para a organização do estoque, arrumação de prateleiras, limpeza do caixa etc (CAVALCANTI, 2011; PEREIRA NETTO, 2014; DAL ROSSO, 2008).

Esse aspecto não é uma exclusividade das operadoras de caixa. Ao contrário, nosso campo evidenciou que essa denominação de “operador” – de caixa ou de vendas, ou apenas na modalidade I ou II – faz parte de uma das características da empresa que preza pela denominação genérica das funções. Com isso, ela garante a flexibilidade necessária para a multifuncionalidade e um tipo de desvio de função que é mais difícil de ser comprovado. Como afirmou Dal Rosso (2008, p.13), “os ‘trabalhos’ não mais vinculam atividades a postos. No seu mundo, os ‘operadores’, como passam a ser denominados os trabalhadores que aí ‘operam’, devem deslocar-se continuamente entre as funções que lhe são exigidas”.

Os vendedores ou operadores de venda podem ser divididos em dois subgrupos: os vendedores de mercadorias em geral e os vendedores de eletroeletrônicos. Essa divisão é importante porque os primeiros receberão um salário fixo, conforme estabelecido na convenção coletiva, enquanto os vendedores de eletroeletrônicos possuem dois regimes diferenciados: aqueles com mais tempo de contrato, que recebem o salário fixo acrescido da comissão e aqueles que recebem apenas a comissão sobre as vendas (ou o piso, no caso do empregado não atingir o piso com o valor das comissões).

Esses trabalhadores, em suas atribuições fundamentais, devem efetivar as vendas e garantir que as metas sejam atingidas. Para isso, faz parte de suas tarefas assegurar que o seu setor esteja abastecido, limpo, organizado e as mercadorias precificadas, dentro da data de validade, bem como

pensar a disposição dos produtos e a realização de promoções. Em relação à disposição dos produtos, há um grau limitado de liberdade para o trabalhador, já que em algumas partes da loja as marcas pagam por um espaço fixo específico que deixe em destaque seus produtos. Garantir que cada produto ou marca ocupe a localização nas prateleiras conforme o contrato estabelecido com o Walmart é também responsabilidade desses trabalhadores.

Há entre os vendedores diferentes níveis de hierarquia: o vendedor ordinário, o vendedor assistente do gerente de setor (chamado *backup*) e o gerente de setor, que cumpre a função antes denominada supervisor de área/setor. Eles estão alocados em algumas áreas e subáreas principais, como: frente de caixa, setor de mercearia (distribuído entre secos, bebidas, higiene e limpeza e bazar) e setor de perecíveis (hortifrúti, açougue, frios e laticínios, padaria e rotisseria). Assim como as operadoras de caixa hoje exercem atividades antes executadas pelos embaladores e pesadores de hortifrúti, a partir do relato dos trabalhadores percebemos que os vendedores também foram ao longo dos anos incorporando as funções realizadas pelos estoquistas, conferencistas de carga, repositores, precificadores, etc. Como veremos no próximo capítulo, a maior flexibilidade do trabalho do vendedor, se por um lado possibilita uma atividade aparentemente menos tediosa porque menos repetitiva, na visão da empresa significa que eles devem estar disponíveis para quaisquer atividades, desde realizar a limpeza da loja, recolher e organizar carrinhos de supermercado, ajudar a descarregar e conferir mercadorias e, inclusive, suprir a demanda por mais operadores de caixa em horários de pico de público, como aos finais de semana.

Se observarmos a descrição da CBO, confirma-se a evidência já trazida pelos entrevistados de que o trabalho de vendedor se aproxima bastante do trabalho dos promotores de vendas e acaba também incorporando parcialmente a atividade do repositor. As tarefas, por exemplo, de expor mercadorias nos pontos de venda, abastecer gondolas, evidenciar produtos em promoção, atender clientes, são compartilhadas entre ambas atividades. A diferença fundamental entre elas diz respeito, em primeiro lugar, à relação de emprego: os vendedores são empregados do Walmart, enquanto os promotores de venda são empregados do fornecedor ou de empresa intermediadora que presta serviço para o fornecedor (para o produtor ou a marca). Em segundo lugar, os promotores de venda podem trabalhar em diversas lojas de diferentes redes ao longo da semana, enquanto os vendedores possuem local de trabalho fixo. Desse modo, muitas vezes os promotores acabam estando sob supervisão do vendedor responsável pelo setor no supermercado. Além disso, há uma diferença salarial que coloca os promotores em condições inferiores ao dos vendedores. Voltaremos aos promotores de venda adiante, na discussão sobre terceirização.

O setor de *Loss Prevention* é formado pelos empregados responsáveis pela segurança da loja,

buscando a prevenção de perdas e furtos, tanto por parte dos consumidores que frequentam a loja, como por parte dos demais empregados da empresa. Em geral, o responsável do setor trabalha sentado fiscalizando as câmeras. Nas lojas em que ocorre a revista aos pertences dos empregados, essa função é desempenhada por esse trabalhador, bem como o controle das quantidades de mercadorias. Os demais empregados do setor trabalham a maior parte do dia em pé, andando ou parados na linha de entrada e saída da loja e, como todas as atividades, estão sujeitos a serem solicitados em outras funções que não aquelas para o qual foram contratados.

A respeito dos empregados administrativos, temos poucas informações porque todos os contatados se recusaram a participar da pesquisa com a justificativa baseada na cláusula de confidencialidade que possuem em seu contrato de trabalho. Sabemos que a maioria dos trabalhos administrativos são realizados na central situada em Tamboré e que o quadro interno das lojas é bastante enxuto. Além disso, nos cargos de direção indicados pela administração superior foram encontrados apenas homens, vindo de outras lojas ou outras empresas. Nas lojas estudadas, existiam um diretor geral, 2 ou 3 gerentes de área e 1 gerente de capital humano.

Por fim, dentre o grupo de funções que estão encolhendo no Walmart, as atividades mais especializadas como a de padeiros, confeitários e açougueiros tem sido substituídas pela terceirização desse setor no interior da loja ou no encolhimento do atendimento aos consumidores que exige a disponibilidade de empregados. Nas padarias, por exemplo, o Walmart estava experimentando a terceirização, recebendo o fornecimento externo em vez da produção no interior da loja. A empresa também tem extinguido os açougues que possuíam o atendimento feito por açougueiros e, em seu lugar, tem contratado “cortadores de carne”, que fazem os cortes específicos e embalam as carnes na parte interna da loja. Essa é uma tendência distinta dos dados da RAIS, que mostram um forte crescimento dos açougueiros.

Além disso, parece recorrente o deslocamento de outros empregados para a realização desses trabalhos sem a devida qualificação, o que resultou, por exemplo, em um caso bastante grave de acidente de trabalho em uma das padarias do Walmart. Já os trabalhadores de limpeza e serviços gerais têm reduzido à medida que os que estão ativos se demitem ou se aposentam. Nas lojas estudadas havia apenas um funcionário diretamente contratado e responsável pela limpeza e não havia contrato terceirizado para esse serviço, o que reforça o depoimento dos trabalhadores de que eles eram intimados a realizar também a limpeza, principalmente em datas próximas das visitas.

Chama à atenção no Walmart, diferente dos dados indicados pela RAIS, o número de reposidores não ser expressivo, apesar de eles serem a segunda maior ocupação do segmento. Ainda que eles existam, hoje representam parcela pequena do total dos trabalhadores de cada loja, haja vista

que parte da reposição é feita por vendedores e gerentes de setor, mas principalmente pelos promotores de venda contratados pelos fornecedores.

Buscamos brevemente caracterizar aqui os mais destacados processos de trabalho que se realizam em uma loja do Walmart. Haveria mais um conjunto de atividades se considerássemos o transporte e o trabalho nos centros de distribuição, englobando todo o conjunto de empregados na logística mas, apesar de sua importância crescente, essa abrangência demandaria uma ampliação do escopo da pesquisa em vários níveis.

### **2.3 Características das relações de emprego no Walmart Brasil**

No contexto do capitalismo flexível, como qualquer outra grande empresa capitalista, o Walmart buscará criar mecanismos, adaptar ou se aproveitar dos já existentes com o objetivo de reduzir os custos e ampliar sua capacidade de se adaptar às flutuações na demanda.

Bozkurt e Grugulis (2011) explicam que o trabalho no setor de serviços e comércio é geralmente mais sensível às normas nacionais do que, por exemplo, o trabalho na indústria. No comércio, a regulamentação das regras que definem a relação de emprego tende a ser resultante não das negociações coletivas, mas das leis estabelecidas a partir do Estado. Ou seja, para experienciar melhorias no trabalho, esses trabalhadores dependem mais da regulamentação governamental do que os empregados de setores com maior poder de negociação (CARRÉ; TILLY, 2010).

O peso das normas para a qualidade do trabalho no varejo se torna ainda mais complexo no caso das transnacionais que desenvolvem suas operações internacionais e que trazem consigo estratégias forjadas no seu país de origem. O que discutimos no primeiro capítulo e que será apresentado aqui para o caso brasileiro, é que, no intuito de aumentar a produtividade, intensificar o trabalho e ampliar o tempo de uso do capital variável, a empresa vai encontrar obstáculos à transferência de determinadas práticas na regulação nacional no que refere-se às **formas de contratação, às formas de remuneração e à extensão da jornada de trabalho**. Ao mesmo tempo, ela será capaz de se beneficiar do baixo preço da burla a essa mesma legislação, da terceirização e das características histórico-estruturais do mercado de trabalho brasileiro. Esses são os aspectos que desenvolvemos a seguir.

#### **2.3.1 Formas de contratação**

Em relação às formas de contratação, vamos distinguir aqui entre as contratações diretas, estabelecidas entre a própria empresa Walmart e os trabalhadores, e a terceirização, que será analisada adiante.

No caso brasileiro, predominam nos estabelecimentos de super e hipermercados o contrato CLT por tempo indeterminado (Tabela 14). Ou seja, apesar da diversificação das chamadas formas “atípicas”<sup>65</sup> de contrato a partir dos anos 1990, os contratos temporários, por tempo indeterminado e em tempo parcial, são pouquíssimo expressivos no país. Essa realidade contrasta dramaticamente com a de outros países, especialmente dos Estados Unidos, onde predomina o trabalho em tempo parcial<sup>66</sup>.

*Tabela 14 - Tipos de vínculo no setor supermercadista (2017)*

<b>Tipo de Vínculo</b>	<b>n°</b>	<b>(%)</b>
CLT Prazo Indeterminado	1.239.311	97%
Contratos “atípicos” *	6.557	0,50%
Aprendiz	34.783	2,72%
Diretor	85	0,00%
<b>Total</b>	<b>1.280.736</b>	

\* Estão contabilizados aqui os vínculos avulso, temporário, CLT U/PJ Determinado, Contrat Prazo Determinado e Contrat TMP Determinado.

Fonte: RAIS, elaboração própria.

Apesar dos diferentes graus de proteção e regulamentação do trabalho, em diversos países europeus e principalmente nos Estados Unidos, pesquisadores têm evidenciado o processo pelo qual os trabalhadores em *tempo parcial* foram (e continuam sendo) fundamentais para aumentar a produtividade do trabalho (BERNHARDT et al., 2008; TILLY, 1996; WARHURST et al., 2012). Isso porque em funções cansativas e estressantes, a produtividade cai em longas horas de trabalho (e isso pode ser medido, por exemplo, pela quantidade de itens registrados por hora nos caixas). A prioridade, portanto, passa a ser reduzir os custos ampliando a flexibilidade, em detrimento da lealdade que era antes estimulada através de bônus, descontos e outros incentivos (BARET; LEHNDORFF; SPARKS, 2000, p. 41–12). Essa tendência ao trabalho parcial, entretanto, não se concretizou no Brasil.

De acordo com os trabalhadores entrevistados, os contratados em tempo parcial são principalmente os chamados embaladores ou empacotadores (responsáveis por embalar as

65 Aqui estamos utilizando a noção de formas de trabalho atípicas para fazer referência aos contratos de emprego de duração limitada, tarefas temporárias e trabalho em tempo parcial, em contraste com a estabilidade das relações consideradas “clássicas”. Isso não significa ignorar o caráter problemático que o termo vêm adquirindo dado que as transformações no emprego tem apontado no sentido da sua expansão, de modo que, o que antes era considerado a exceção, definido pelo que “não é”, agora caminha no sentido de se tornar o modelo majoritário das relações de emprego. Sobre isso, ver Castel (2010, 2015) e Vasopollo (2005).

66 Esse dado dos contratos “atípicos” está subestimado por duas razões básicas: 1) ele não capta o fluxo de desligamentos dos contratos no decorrer do ano, que são intensos especialmente nos períodos de festas; 2) também pode haver um problema de subdeclaração pois, como mostra Tabela 9, os dados de desligamento por término de contrato são expressivos ( ver Tabela 9).

mercadorias depois que elas passam pelo *checkout*). Porém, em boa parte das lojas essa atividade tem sido incorporada pelas operadoras de caixa ou pelo autosserviço do consumidor. Houve a tentativa de alguns municípios estabelecerem via lei municipal a obrigatoriedade de contratação de empregados nessa ocupação nas redes de supermercados, mas o Supremo Tribunal Federal derrubou essa exigência<sup>67</sup>.

O trabalho em tempo parcial no Brasil aproxima-se da realidade mexicana. Como apontou Chris Tilly, nos Estados Unidos, a maioria dos grandes varejistas oferece aos trabalhadores em tempo parcial menos benefícios e, em muitos casos, são pagos salários menores do que aos trabalhadores de tempo integral. Contudo, no México, o emprego em tempo parcial não é vantajoso porque além de o valor do salário mínimo ser definido por dia, a lei obriga a concessão dos mesmos benefícios proporcionalmente a todos os trabalhadores. (TILLY, 2007b, p.3).

No Brasil, a regulamentação do trabalho em tempo parcial foi criada em 1998. Desse período até a entrada em vigor da recente contrarreforma trabalhista (Lei 13.467/2017), o contrato em tempo parcial estabelecia que a jornada de trabalho não poderia exceder as 25 horas semanais, as horas extras eram proibidas (tanto aquelas remuneradas quando as compensadas em banco de horas), os trabalhadores não poderiam vender parcela de suas férias e o salário mensal nesse tipo de vínculo deveria ser proporcional à remuneração do trabalhador contratado em tempo integral. Além disso, essa legislação também obriga os empregadores ao pagamento das contribuições patronais ao Fundo de Garantia do Trabalhador (FGTS). Ou seja, apesar de um novo tipo de contratação, mais flexível à demanda do empregador, tal regulamentação parte do princípio da proporcionalidade, tendo como parâmetro os direitos assegurados ao trabalhador celetista contratado por tempo indeterminado, com jornada integral.

A aprovação de medida provisória regulamentando o contrato por tempo parcial (MP1709/98 e MP2164/01), sob o argumento de constituir medida para reduzir o desemprego e estimular novas contratações, não teve esse efeito. Pesquisa realizada por Krein (2013, p.145) indica que a porcentagem de vínculos firmados nessa modalidade ao invés de crescer, diminuiu no período entre 1997 e 2004. E mesmo no período posterior, esse tipo de contrato permaneceu pouco relevante (KREIN; CASTRO, 2015).

Com a entrada em vigor da Lei 13.467/2017, o art. 58-A da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) foi alterado e passou a ser válido o trabalho em tempo parcial sob dois diferentes

67 Pupo, A.Moura, R. M. “Municípios não podem obrigar supermercado a contratar empacotador de compras, diz STF”. O Estado de S.Paulo, 24 de outubro de 2018. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,municipios-nao-podem-obrigar-supermercado-a-contratar-empacotador-de-compras-diz-stf,70002561915>

regimes de jornada: 1) máximo de 30 horas semanais, sem a possibilidade de horas suplementares ou 2) máximo de 26 horas semanais, com a possibilidade de acréscimo de até seis horas suplementares semanais. Apesar dessa flexibilização, esses trabalhadores continuam regidos pela CLT, e portanto, fazem jus aos demais direitos trabalhistas e previdenciários estendidos ao conjunto dos trabalhadores formais.

Não estamos analisando aqui quais os impactos dessa mudança com a reforma, já que o contrato por tempo parcial, por exemplo, só passa a constar nos dados da RAIS a partir de 2018. No entanto, é possível ressaltar que, em comparação com a utilização desse regime nos Estados Unidos, no Brasil esse contrato não é tão vantajoso no sentido da redução de custos, principalmente porque a legislação impõe a garantia de direitos proporcionais aos trabalhadores em tempo parcial.

Nos Estados Unidos, estima-se que um terço dos trabalhadores do Walmart sejam contratado em tempo parcial, não possuindo acesso a benefícios de seguridade e saúde, o que tem empurrado boa parte deles para os programas assistenciais do governo (MILLER, 2004). Além disso, o contrato em tempo parcial está fortemente atrelado à dinâmica do trabalho naquele país, em que a média da jornada no setor é de 29 horas por semana, enquanto em países como México e Brasil, as jornadas semanais giram em torno das 50 horas semanais (TILLY, 2007).

A extensa regulamentação que estabelece os direitos aos empregados formais no Brasil pode sugerir que o país possui um mercado de trabalho fortemente regulado e protegido. Entretanto, no que diz respeito ao contrato em tempo parcial, a sua subutilização no Brasil pode ser explicada justamente pela realidade que contradiz essa aparente abrangência da proteção. Conforme argumentam Krein e Castro (2015), o contrato CLT por tempo indeterminado e com jornada integral já seria altamente flexível e reforçador das altas taxas de rotatividade. A principal expressão dessa característica do mercado de trabalho é a liberdade do empregador de despedir sem precisar justificar, limitando-se a pagar uma multa que cresce com a ampliação do tempo de trabalho.

Uma das expressões dessa flexibilidade pode ser observada nas condições estabelecidas para o período do contrato de experiência. Esse contrato determina que, nos primeiros três meses, o empregador pode despedir o empregado sem nenhum custo, tornando os contratos denominados “atípicos” comparativamente menos atrativos. Os dados disponíveis ajudam a sustentar essa tese: em 2014, 31% de todos os desligamentos aconteceram antes de completados os 3 meses de contratação. Ao mesmo tempo, os contratos “atípicos” representaram menos de 2% em cada um dos setores econômicos. Além disso, as empresas também podem e têm se beneficiado cada vez mais da terceirização. Nesse sentido, por enquanto, o contrato parcial é inexpressivo, bem como o contrato

intermitente, mas será preciso acompanhar melhor sua evolução nos próximos anos<sup>68</sup>.

Já a segunda forma significativa de contratação é pela modalidade de Aprendiz, criada pela lei n° 10.097, de 19 de dezembro de 2000. Os aprendizes podem ter entre 14 anos e 24 anos, são regido pela CLT e têm jornada definida de 6 horas diárias (com exceção daqueles que já concluíram o ensino médio e, por isso, podem fazer jornada de 8 horas). Sua remuneração deve respeitar o salário mínimo hora e a duração do contrato de aprendizagem é por tempo determinado, de no máximo 2 anos.

*Tabela 15 - Evolução dos vínculos de aprendizes no setor supermercadista (2006-2017)*

<b>Ano</b>	<b>Aprendiz</b>
2006	4308
2007	6094
2008	8386
2009	11842
2010	15355
2011	19940
2012	23374
2013	27160
2014	30914
2015	33162
2016	33820
2017	34783

Fonte: RAIS, elaboração própria.

De acordo com essa legislação, os estabelecimentos de qualquer natureza que tenham pelo menos 7 empregados são obrigados a contratar aprendizes para, no mínimo cinco e, no máximo, quinze por cento das funções que exijam formação profissional. Nesse programa, no ano de 2017, os jovens aprendizes representavam quase 34.783 vínculos, sendo aproximadamente 58% do sexo masculino.

Importante destacar que a criação dessa legislação que obriga a contratação de jovens teve como justificativa a inserção destes no mercado de trabalho, e não a lógica de flexibilização de outros tipos de contratação “atípicos”. No entanto, a distribuição desses jovens nas ocupações, como mostra a Tabela 16, evidencia que os empregadores têm deliberadamente os utilizado para substituir os profissionais do segmento e garantir o funcionamento dos negócios, cumprindo pouca ou nenhuma função de “qualificação para o trabalho”.

68 No início de 2019 recebemos a informação de que uma das lojas estudadas estava contratando trabalhadores para a operação de caixa no regime de trabalho intermitente, de modo que essas operadoras trabalhariam 15 dias e receberiam cerca de 400 reais, ou seja, quase metade do salário mínimo. A partir dos relatos de sindicalistas dos comerciários, o uso do trabalho intermitente parece ser a nova tendência no setor, especialmente nessa função, mas também na função de vendedor para outros tipos de estabelecimentos do comércio varejista.

Tabela 16 - Distribuição de Aprendizizes por Ocupação (2017)

<b>CBO Ocupação 2002</b>	<b>Aprendiz</b>
Repositor de mercadorias	14452
Vendedor de comércio varejista	5991
Embalador, a mão	5089
Auxiliar de escritório, em geral	3239
Assistente administrativo	2850
Atendente de lojas e mercados	818
Operador de caixa	736

Fonte: RAIS, elaboração própria.

### 2.3.2 Terceirização da força de trabalho

O Walmart é considerada uma empresa de gestão bastante centralizada, cujas decisões são na sua grande maioria tomadas e controladas a partir da sede em Bentonville. Esse modelo altamente verticalizado é uma das razões encontradas por Lichteinstein para explicar a pouca dinâmica de terceirização implementada pela companhia nos Estados Unidos (LICHTENSTEIN, 2017).

Ainda assim, no caso estadunidense, foi constatado o uso de trabalho de imigrantes ilegais por meio da terceirização nos serviços de limpeza e segurança. Já no Brasil, a empresa mantém a contratação direta nessas atividades em que geralmente os trabalhadores são terceirizados<sup>69</sup>. Isso pode ser explicado pelo fato de que a terceirização tem como objetivo primeiro a redução dos custos do trabalho. Porém, no caso dos empregados do comércio, o piso salarial está tão próximo do salário mínimo que, diferente de outros setores, pode não ser financeiramente vantajoso para o varejista pagar um adicional na remuneração da empresa terceira.

No Brasil, a terceirização no Walmart aparece por meio dos chamados “promotores de vendas”. Estes são empregados dos fornecedores ou de empresas contratadas por eles que acabam por substituir parte das funções que tradicionalmente eram desempenhadas por empregados da própria rede varejista, como os repositores. Ainda que esses repositores existam na empresa, também tem crescido a quantidade de promotores de venda, especialmente dos produtos das grandes marcas.

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

<sup>69</sup> Um informante relatou que houve um período em que o Walmart tentou a privatização da segurança, mas a empresa percebeu que quando havia problemas na terceirizada, como atraso de pagamento dos salários, aumentava o índice de assaltos nas lojas e, por isso, a empresa voltou atrás e retomou a contratação direta dos vigilantes, denominados associados do setor de *Loss Prevention*.

pesar mercadorias etc), além de conhecer as características dos produtos, preparar e realizar degustações e oferta de brindes. Percebe-se, portanto, que parte da externalização dos custos para os fornecedores é realizado por meio dos promotores de venda, ocupação que, no período de 2006 a 2017, cresceu de 119.538 empregados para 199.261, um aumento de 40%.

Não temos dados sobre isso, mas é conhecida a prática de vários fornecedores, especialmente de grandes marcas, que contratam empresas intermediadoras de mão de obra que fornecem esses promotores – certamente com condições de trabalho e remuneração inferior aos estabelecidos por acordo coletivo com os comerciários das grandes redes varejistas. De qualquer maneira, a diferença de vínculo gera também uma maior fragmentação, evidente quando esse segmento não se percebe 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.

A terceirização difundida através dos promotores<sup>70</sup> evidencia a convivência da gestão verticalizada da empresa com a fragmentação do emprego gerada pela terceirização. Para Lichtenstein (2017), uma das principais consequências dos processos de integração da produção nas grandes cadeias e de desintegração vertical das empresas é essa fragmentação do emprego<sup>71</sup> expressa na ascensão das empresas de emprego temporário e intermediadoras de mão-de-obra.

Estas evitam, por um lado, a classificação enquanto agência de emprego para evitar a regulação indesejada e, por outro, buscam a designação como empregador real de trabalhadores temporários para satisfazer seus clientes. Com isso, garantem a estes o acesso ao trabalho sem as obrigações ou expectativas culturais e políticas construídas no interior dessas grandes empresas que contratavam tais serviços (LICHTENSTEIN, 2017, p. 13-15). Esse processo, que não se generalizou para alguns setores no Walmart, pode estar ocorrendo nas tentativas da empresa de terceirização dos serviços de padaria e de açougue em algumas das lojas do Brasil.

Para Lichtenstein (2017, 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”.

70 Nas convenções coletivas analisadas, apenas a de Osasco e região versa sobre a terceirização. Apesar de estabelecer que é proibida a terceirização de atividade-fim, a mesma convenção estabelece que os promotores de venda configurariam atividade meio.

71 Referência à ideia de emprego fissurado de David Weil no livro “The Fissured Workplace: Why Work Became So Bad for So Many and What Can Be Done to Improve It” (Cambridge: Harvard University Press, 2014).

No período de expansão das operações do e-commerce é possível que a terceirização tenha sido utilizada para aquele novo conjunto de atividades. Evidência disso é o blog, criado com “a meta de melhorar o fluxo de informações entre os empregados terceirizados do Home Office do Walmart Brasil, em Alphaville<sup>72</sup>”, o que demonstra que a terceirização está presente também em parcela do trabalho virtual e administrativo da empresa. Apesar de o site ter saído de uso (mesmo antes do encerramento das atividades do e-commerce no Brasil), o seu conteúdo chama a atenção por enfatizar as frases do fundador e as políticas relacionadas à “filosofia da empresa”, numa tentativa de integração dos terceirizados à sua “ideologia corporativa”.

Com exceção, portanto, da atividade dos promotores de venda, o Walmart no Brasil destoa do movimento de ampliação da terceirização para uma maior gama de atividades encontrada nas grandes empresas de outros setores. Além dos baixos salários pagos aos empregados diretos, a contratação direta permite um maior controle na gestão desses trabalhadores, o que é fundamental para a política de redução de custos e de perdas da empresa.

### **2.3.3 Remuneração do trabalho**

O pagamento pelo trabalho realizado ocorre, no Brasil, da seguinte forma: 1) por meio de salário fixo mensal, composto por salário base e adicionais permanentes (tais como gratificação por tempo de serviço ou por função etc); 2) através de remuneração indireta, ou seja, pagas em forma de benefícios ou vinculadas a gastos efetuados no exercício da função (vale-transporte, auxílio creche, auxílio alimentação, plano de saúde, bolsa de estudos, auxílio caixa, seguro de vida etc) e 3) via remuneração variável (prêmios, bônus, gratificações, comissões por vendas etc) (Krein, 2013, p. 249-250).

Ainda que o setor de comércio e serviços seja em todo o mundo caracterizado pelos baixos salários em geral, os trabalhadores do Walmart nos EUA ganham próximo do salário mínimo e normalmente abaixo do salário da concorrência. Estudo realizado por Miller (2004) mostra que os trabalhadores de vendas, por exemplo, ganhavam, em 2001, \$8,23 a hora, enquanto a média dos trabalhadores de supermercados era de \$10,35. O salário médio dos “associados”, como são chamados os trabalhadores da empresa, era estimado no valor entre \$7,50 e \$8,50 a hora, o que aponta um salário anual abaixo da linha da pobreza do país. Além disso, há uma diferença significativa entre os salários e benefícios daqueles trabalhadores que são sindicalizados em relação àqueles que não o

72 Disponível em: <http://wmcom.blogspot.com.br/2009/06/principios-sugeridos.html>, consultado pela última vez em 20/02/2019.

são. Quanto à remuneração, sabe-se que o salário dos trabalhadores não sindicalizados é 26% menor do que o salário dos sindicalizados nos Estados Unidos (MILLER, 2004).

Como já mencionamos, uma das consequências dos baixos salários tem sido o deslocamento dos custos do trabalho da empresa para o governo, já que parte significativa das famílias de empregados do Walmart, sem acesso a seguros e benefícios, configura um número significativo da população que depende dos programas subsidiados pelo governo (MILLER, 2004; BASSO, 2012).

Em contraste com a realidade estadunidense, por todo o Brasil, os empregados do Walmart recebem ao menos o salário mínimo e, geralmente, superam os salários recebidos pelos empregados de pequenas lojas. Nos estabelecimentos que possuem até 4 empregados 11% tem remuneração média de até um salário mínimo, enquanto nos estabelecimentos com mais de 10 empregados, essa parcela de trabalhadores não passa de 5% (Tabela 17). Essa diferenciação entre pequenos e grandes estabelecimentos também estão expressas em algumas negociações coletivas em que o piso é menor para as pequenas empresas ou há benefícios adicionais estabelecidos para grandes empresas (Tabela 17).

*Tabela 17 - Faixa de remuneração média por tamanho do estabelecimento, setor supermercadista (2017)*

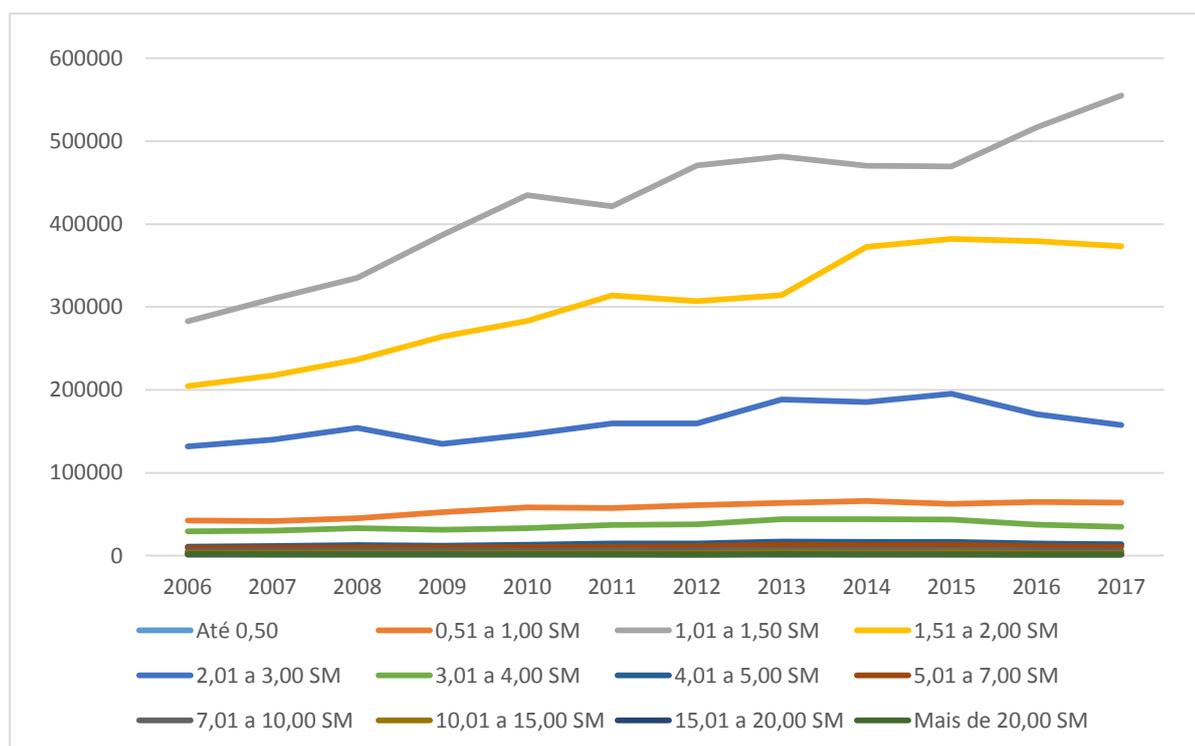
<b>Tamanho Estabelecimento</b>	<b>Até 0,50</b>		<b>0,51 a 1,00</b>		<b>1,01 a 1,50</b>		<b>1,51 a 2,00</b>		<b>2,01 a 3,00</b>		<b>Maior que 3</b>		<b>não classif.</b>	<b>Total</b>
De 1 a 4	72	0%	2030	11%	11121	61%	2997	16%	1165	6%	256	1%	635	18276
De 5 a 9	105	0%	2221	7%	19225	59%	7343	22%	2847	9%	527	2%	538	32806
De 10 a 19	378	1%	2642	4%	36733	54%	19577	29%	6837	10%	1685	2%	801	68653
De 20 a 49	1127	1%	5502	3%	80263	50%	47970	30%	18360	11%	5503	3%	1905	160630
De 50 a 99	2847	1%	11051	4%	130677	49%	76832	29%	28833	11%	10287	4%	4368	264895
De 100 a 249	4647	1%	19890	4%	212335	45%	145034	31%	52905	11%	23418	5%	8524	466753
De 250 a 499	2131	1%	10064	5%	83071	41%	65079	32%	24157	12%	13959	7%	4550	203011
De 500 a 999	537	1%	2680	5%	19086	36%	16614	31%	8026	15%	5620	10%	1163	53726
1000 ou Mais	31	0%	434	4%	1455	12%	2009	17%	2165	18%	5732	48%	184	12010
<b>Total</b>	<b>11875</b>	<b>1%</b>	<b>56514</b>	<b>4%</b>	<b>593966</b>	<b>46%</b>	<b>383455</b>	<b>30%</b>	<b>145295</b>	<b>11%</b>	<b>66987</b>	<b>5%</b>	<b>22668</b>	<b>1280760</b>

Fonte: RAIS, elaboração própria.

A remuneração dos trabalhadores também varia de acordo com a localidade, já que os pisos salariais são definidos a partir das convenções coletivas firmadas entre os diferentes sindicatos patronais e de trabalhadores. A partir da análise dessas convenções, percebe-se que os salários seguem a dinâmica dos custos de vida e do mercado local, com valores um pouco mais altos no sudeste se comparado, por exemplo, com as negociações na região nordeste. Em 2017, por exemplo, o salário base inicial do comerciário era de R\$1336,00, R\$1344,00 e R\$1396,00 para Osasco, Campinas e São

Paulo, respectivamente<sup>73</sup>. Já na região Nordeste, onde a economia é mais frágil e o mercado de trabalho é mais precário e informal, os salários são um pouco mais baixos: para o ano de 2017 o piso salarial na região da grande João Pessoa era de R\$1067,00 e para outras cidades, bem como para empacotadores e zeladores era de R\$1020,00. Para o mesmo ano, o piso dos comerciários foi de R\$1082,00 na Bahia e R\$1100,00 em Recife.

*Gráfico 8 - Vínculos por faixa de remuneração em dezembro no setor supermercadista (Salário Mínimo)*



Fonte: RAIS, elaboração própria.

O fato de os salários no segmento estarem acima do salário mínimo não significa que representam empregos de qualidade. Como na maioria dos países, os empregos no varejo possuem baixo status, pouca qualificação e baixos salários. Em 2016, por exemplo, o salário inicial no comércio foi o segundo menor se comparado com outros setores, mais alto apenas do que o salário na agricultura (R\$1122,77). Naquele ano, o salário mínimo nacional era de R\$880,00 e o salário médio do setor de comércio foi de R\$1.219,07 (DIEESE, 2017a). Observando a evolução dos pisos é possível perceber que ela acompanha a valorização do salário mínimo, que acaba por ser o principal regulador da base salarial nesse segmento.

73 Em algumas convenções coletivas o piso é inferior para empacotadores, zeladores e faxineiros.

*Tabela 18- Evolução do piso dos comerciários de SP e do salário mínimo (2006-2016)*

<b>Ano</b>	<b>Salário Mínimo (R\$)</b>	<b>Piso salarial (R\$)</b>
2006	350	574
2007	380	610
2008	415	665
2009	465	715
2010	510	772
2011	540	853
2012	662	922
2013	678	1000
2014	724	1085
2015	788	1192
2016	880	1313

Apresentamos adiante um breve resumo do que está estabelecido nas três convenções coletivas analisadas para o segmento varejista de alimentos a fim de evidenciar as diferenças entre elas e também a ausência de garantias que avancem os direitos para além do que já é estabelecido por lei (Figura 3).

Figura 3 - Comparativo das convenções coletivas do setor varejista

Convenções 2017-2018	Sindicato 1 - SP	Sindicato 2 - SP	Sindicato 3 - PB
<b>Reajuste Salarial</b>	1,73%	1,73%	2,80%
<b>Remuneração fixa</b>	Empregados em geral: R\$1336,00; Regime especial de salários de admissão para MEI's, ME's e EPP's: até 5 empregados: R\$1204,00; entre 6 e 20 empregados: R\$1269,00	Empregados em geral: R\$1344,00; Faxineiro: R\$1129,00; Empacotador: R\$1129,00; Comissionista: R\$1569,00; Salário de ingresso: R\$1129,00	Empregados em geral na grande JP: R\$1067,00; Empregados em geral em outros municípios: R\$1020,00; Embaladores, empacotadores, zeladores e serventes: R\$1020,00
<b>Remuneração indireta</b>	auxílio funeral; café da manhã para empresas com mais de 20 empregados; cesta natalina. Para empresas com mais de 350 empregados: fornecimento de refeição, assistência médica e seguro de vida.	auxílio funeral	Auxílio alimentação mínimo de 6,50/dia; vale transporte com desconto de até 3%; plano odontológico; auxílio-creche (abono de R\$404,50 por filho até o 6º mês); seguro de vida e acidentes.
<b>remuneração variável</b>		abono de R\$350,00	
<b>Jornada</b>	Jornada de 44 horas semanais	não especificado	não especificado
<b>Hora extra</b>	Adicional hora extra: 60% valor/hora regular;	Adicional hora extra: 60% para as duas primeiras horas e 100% para as excedentes	Adicional hora extra: 80% valor/hora regular;
<b>Compensação de horas</b>	Depende da manifestação do empregado; até duas horas/dia não terá acréscimo salarial se compensada dentro de 120 dias; vedado acúmulo de mais de 100 horas; possibilidade de transferir 20 horas para o quadrimestre posterior.	Autorização mediante Termo de adesão; manifestação de vontade do empregado; prazo de compensação de 270 dias. Não se aplica para o trabalho em domingos e feriados	Pode ser estabelecido por meio de acordo; cada hora em excesso corresponde a uma hora de folga. A apuração das horas em excesso deve ocorrer em até 60 dias e a compensação deve se dar nos 30 dias subsequentes
<b>Benefícios</b>	garantia do comissionista;	garantia do comissionista	
<b>Trabalho aos domingos</b>	Autorizado mediante emissão de certidão; pagamento de valor da hora normal; hora extra com adicional de 60%, direito a vale transporte e vale alimentação	regido pela lei LEI Nº 11.603, DE 5 DE DEZEMBRO DE 2007 (deve ser autorizado em convenção coletiva e o repouso semanal remunerado deverá coincidir com o domingo pelo menos uma vez no período máximo de três semanas)	Ajuda de custo de R\$53,00 e folga adicional semanal
<b>Trabalho em feriados</b>	Garantia de 3 folgas no ano em feriado; remuneração com adicional de 100%, direito a folga compensatória em até 60 dias; proibido em 25 de dezembro e 1º de janeiro. Para o 1º de maio, limite de 6 horas, proibição de horas extras, concessão de 2 folgas e R\$21,00 em vale compras.	Opção dos empregados, jornada máxima de 8h/dia, intervalo garantido de 2 horas e pagamento acrescido de 100% sobre a hora normal; pgto de vale refeição e vale transporte; proibido para menores e gestantes. garantia de folga em 2 feriados no ano; Trabalho no 1. de maio a ser autorizado em assembléia e pago indenização de R\$62,00	Ajuda de custo de R\$53,00 e folga adicional semanal

### *Remuneração variável*

Como remuneração variável, o Walmart estabeleceu por pressão das organizações sindicais acordos coletivos de participação nos resultados desde meados de 2004. Além da dificuldade de negociação, os trabalhadores e sindicalistas enfatizam o caráter problemático do programa. O acordo estabelece o pagamento no valor de um salário mínimo para o conjunto dos trabalhadores e de três salários para os gerentes no caso de as metas serem atingidas. Estas não estão claramente definidas e envolvem o resultado operacional da unidade da empresa ao qual o funcionário está ligado e também a meta de vendas para essa mesma unidade. Além da falta de clareza dos critérios e dos baixos valores pagos, o péssimo desempenho nas vendas da empresa nos últimos anos tem contribuído para que os trabalhadores fiquem por anos sem receber pela participação nos resultados. No depoimento dos trabalhadores, a participação nos resultados foi lembrada como positiva. Apesar de não haver acordo vigente, a exigência da contrapartida das metas permanece.

Para uma parcela dos vendedores, especialmente no setor de eletroeletrônicos, é paga também uma outra modalidade de remuneração variável: as comissões de venda. Como explicamos anteriormente, existem duas modalidades de comissionistas: os chamados “puros”, que recebem apenas comissões, e os “mistos”, que recebem um salário base acrescido das comissões. No caso do Walmart, a empresa inicialmente seguia a prática corrente nas redes de supermercados, de pagar o salário base acrescido da comissão sobre as vendas. No entanto, depois da demissão em massa dos vendedores do setor de eletro, os novos contratados perderam o direito à comissão e passaram a receber apenas o salário base. Porém, a empresa percebeu que sem as comissões não havia empenho e incentivo para a venda e, portanto, alteraram novamente o regime para a remuneração baseada apenas na comissão. Um dos entrevistados relatou esse processo de mudança:

P: Lá você recebia salário fixo e mais comissões?

E: não, lá era só comissão. A gente ganhava a comissão. Até inclusive isso que nos deixou muito chateado porque os outros... tinha acho que 2 vendedores lá... que ganhava o fixo e a comissão. A gente ganhava só a comissão. (...) Então assim, se eu vendesse, se eu batesse a minha meta, eu tirava um salário adequado. Mas o salário que eles me pagavam ali era da minha comissão e se eu juntasse com salário, era pra eu tirar mais de 6 mil. Eu tirava um salário, eu cheguei a tirar, quando eu tava querendo sair do Walmart [e recebia somente a comissão], meu salário tava em torno de mil e seiscentos, entendeu. (LUIS, SP)

Com isso, a empresa pôde reduzir seus custos sem desprezar as convenções coletivas, já que esta obriga o pagamento de remuneração mínima no caso das comissões auferidas no mês não alcançarem o valor do salário base. O piso para os comissionistas em algumas convenções como a de Campinas e região é de R\$1569,00, um valor um pouco maior do que o piso dos

empregados em geral (R\$1344,00). Importante ressaltar que não está estabelecido em convenção a porcentagem paga em forma de comissão aos vendedores, o que fica a cargo da decisão de cada empresa.

### *Remuneração indireta e Benefícios*

A partir do quadro comparativo das convenções coletivas é possível perceber que o segmento não possui muitos benefícios sociais nos instrumentos normativos. Prevalece na maioria dos casos o que está estabelecido em lei.

No caso do Walmart, os benefícios concedidos pela empresa aos trabalhadores são principalmente o plano de saúde, que funciona no sistema de coparticipação e cuja mensalidade é baixa, mas o trabalhador paga conforme o uso. Apesar de o plano padrão ser o mesmo de outras redes como o Carrefour, no caso do Walmart há uma diferenciação entre os planos dos gerentes e o plano dos demais trabalhadores, em que estes recebem um serviço inferior na sua qualidade e cobertura. Nos relatos dos trabalhadores, o plano de saúde foi o benefício mais valorizado. Entretanto, foi criticado o fato de uma parcela desses benefícios, como o de descontos da farmácia, ser em forma de cartão que só podem ser utilizados na própria loja e/ ou na forma de descontos que pesam sobre os salários dos trabalhadores.

Sobre a alimentação, a empresa dispõe de restaurante nas suas dependências. Um dos entrevistados destacou isso como uma vantagem frente a muitas varejistas que não oferecem esse serviço:

P: Que outros benefícios ela[empresa] têm?

F: o convênio de saúde, que é espetacular, né, e a refeição na loja, que isso, dentro do comércio é bom né, porque tem empresas que não dão nada, funcionário tem que levar marmita ou comer fora (FLÁVIO, SP).

Ao mesmo tempo, em duas lojas pesquisadas no estado de São Paulo, em visita acompanhada de liderança sindical, os trabalhadores espontaneamente reclamaram da qualidade da alimentação. Uma das entrevistadas afirmou que, por motivos de saúde, depois de vários problemas, ela deixou de se alimentar no restaurante da loja. Outra demanda apresentada espontaneamente por duas trabalhadoras em relação à alimentação refere-se ao fato de trabalharem num supermercado, que adquire produtos alimentícios a baixo preço, e não terem direito ao recebimento de cesta básica.

O pagamento de vale-transporte está determinado nas convenções da categoria apenas para o trabalho aos domingos e feriados. O Walmart oferece vale transporte, mas houve denúncias de recebimento de valor menor do que o devido e de atraso no pagamento: “as vezes eles esquecem de

depositar, não depositam e a gente tem que vir trabalhar com o dinheiro da gente”, disse uma das entrevistadas de São Paulo.

Para quem exerce a função de operadora de caixa nas empresas que descontam dessas trabalhadoras a diferença de caixa, as convenções preveem o pagamento da chamada “quebra de caixa”. Trata-se de um valor mensal, que pode ser de R\$63,00, R\$83,00 ou de 8% do piso, a depender do estabelecido em convenção coletiva. Atualmente, nas lojas visitadas, fomos informados de que o Walmart não desconta o valor dos trabalhadores, mas os penaliza com advertência no caso de a diferença de caixa se repetir.

Quando perguntados sobre os benefícios existentes, alguns trabalhadores relataram a perda de benefícios com a entrada do Walmart nas empresas por ele adquiridas. No processo de fortalecimento da multinacional no Brasil, os benefícios passaram a ser nivelados por baixo e algumas práticas realizadas pelas redes locais, como boas cestas de natal e outros brindes e “agrados”, deixaram de existir. Como um deles apontou, hoje se recebe apenas o básico garantido na lei e na convenção. Para além da política de redução de custos, tal prática está, como aponta uma liderança sindical, fortemente associada à “cultura da empresa” que busca envolver o trabalhador e criar um vínculo afetivo, mas sem reconhecimento financeiro:

É uma cultura realmente muito cruel, de retirada de direitos, de vantagens salariais...Pra você ter uma ideia, antigamente, no Bompreço, supermercado do Nordeste que eles compraram, se a gente atingisse as metas, a gente receberia no final do mês, [...] recebia gratificações, recebia prêmios em dinheiro, em espécie. [...]teve gente que comprou eletrodoméstico, teve gente que juntou e comprou carro, teve coisas, assim, que o trabalhador inclusive era motivado a trabalhar, a atingir as metas [...] e quando o Walmart chegou aqui, a cultura dele é totalmente diferente. É apenas reconhecimento. Então o cara atingiu a meta, ai bota um PIN<sup>74</sup> aqui no peito. Ai tem funcionário que é cheio de PIN, e o bolso vazio. Então essa é uma das culturas (Marcos).

A ginástica laboral também foi lembrada por um trabalhador como um benefício importante que ele tinha acesso quando trabalhava na empresa concorrente, mas inexistente no Walmart. Naquela empresa, por 5 minutos, os trabalhadores faziam exercícios para relaxar os músculos e fazer alongamento antes de começar o dia. Ele vê aquela prática como muito positiva, sinal de que aquela empresa, diferente do Walmart, “abriu os olhos para o cuidado com os funcionários” (Francisco, SP).

Por fim, muitos trabalhadores mostraram indignação pela perda da folga adicional no trabalho em feriados que ocorreu na negociação coletiva de sua região em 2018:

74 O PIN é um boton de reconhecimento que era oferecido, em algumas lojas, ao trabalhador que se destaca ou atinge suas metas, similar ao quadro de empregado de destaque do mês. Pelo que observamos, essa não é mais uma prática da empresa.

Em vez da gente ter benefício...A gente já trabalha de sábado a sábado, com uma folga uma vez por semana, trabalha 2 finais de semana e folga em um domingo, e [a empresa] ainda tira certas coisas que nós tínhamos. Por exemplo, trabalhar um feriado: ganhava [valor adicional] e ainda folgava um dia na semana, foi tirado. Antes, no aniversário a gente ganhava bolo, foi tirado. Quer dizer, que só diminuindo os benefícios. E eu não entendo, assim, a gente tem que se dar mais, se doar mais, mas benefício nenhum, né? Então é complicado isso. (Rute, SP)

Apesar dos poucos benefícios e das reclamações, a comparação com o mercado de trabalho no segmento evidencia que em relação à remuneração e benefícios, o Walmart se equipara ao patamar rebaixado de direitos da categoria, que se reflete também nas convenções coletivas.

Na verdade, se você for pesquisar o varejo como um todo, a gente, com todo esse transtorno que a gente passa, a gente ainda é privilegiado. Porque lojas pequenas, fazem pior. (Flávio, SP).

Em concordância com esse depoimento, um dos dirigentes sindicais entrevistados também chamou a atenção para essa comparação. Ainda que ofereçam poucos benefícios, muitas empresas do setor, especialmente das redes menores e nacionais, apresentam situação ainda pior. Isso porque, segundo ele, por ser uma grande transnacional, as grandes redes como o Walmart acabam tendo mais visibilidade e maior fiscalização.

Além disso, se por um lado o Walmart é forçado a garantir o salário determinado em convenção coletiva para todo o segmento, a empresa encontra no enxugamento dos benefícios uma forma de reduzir os custos do trabalho. E isso, infelizmente não se restringe à uma empresa, mas pressiona o conjunto da concorrência a fazer o mesmo, o que implica a possibilidade de se constatar um regime ainda pior nas pequenas concorrentes locais.

### ***2.3.4 Jornada de trabalho***

A jornada de trabalho consiste em um dos aspectos fundamentais das condições de trabalho em virtude da sua centralidade para a acumulação capitalista e do conjunto de elementos que ela reúne e que são tema de disputa entre os trabalhadores e empresários. Evidência disso é o fato de a jornada ter sido o primeiro aspecto das condições de trabalho a motivar lutas massivas do movimento dos trabalhadores e a ser objeto de regulação pelo Estado.

Os impulsos do capital pela eliminação dos limites à jornada e suas investidas na eliminação da porosidade, ou seja, dos momentos de não-trabalho no interior da jornada de trabalho, constituem um campo de lutas constante no capitalismo, como evidencia Marx:

Que é uma jornada de trabalho? Quão longo é o tempo durante o qual o capital pode consumir a força de trabalho cujo valor diário ele paga? Por quanto tempo a jornada de trabalho pode ser prolongada além do tempo de trabalho necessário à reprodução da própria força de trabalho? A essas questões, como vimos, o capital responde: a

jornada de trabalho contém 24 horas inteiras, deduzidas as poucas horas de repouso sem as quais a força de trabalho ficaria absolutamente incapacitada de realizar novamente seu serviço. Desde já, é evidente que o trabalhador, durante toda sua vida, não é senão força de trabalho, razão pela qual todo o seu tempo disponível é, por natureza e por direito, tempo de trabalho, que pertence, portanto, à autovalorização do capital. Tempo para a formação humana, para o desenvolvimento intelectual, para o cumprimento de funções sociais, para relações sociais, para o livre jogo das forças vitais físicas e intelectuais, mesmo o tempo livre do domingo (...) é pura futilidade! Mas em seu impulso cego e desmedido, sua voracidade de lobisomem por mais-trabalho, o capital transgride não apenas os limites morais da jornada de trabalho, mas também seus limites puramente físicos. Ele usurpa o tempo para o crescimento, o desenvolvimento e a manutenção saudável do corpo. Rouba o tempo requerido para o consumo de ar puro e de luz solar. Avança sobre o horário das refeições e os incorpora, sempre que possível, ao processo de produção, fazendo com que os trabalhadores, como meros meios de produção, sejam abastecidos de alimentos do mesmo modo como a caldeira é abastecida de carvão, e a maquinaria, de graxa ou óleo. O sono saudável, necessário para a restauração, renovação e revigoração da força vital, é reduzido pelo capital a não mais do que um mínimo de horas de torpor absolutamente imprescindíveis ao reavivamento de um organismo completamente exaurido. Não é a manutenção normal da força de trabalho que determina os limites da jornada de trabalho, mas, ao contrário, o maior dispêndio diário possível de força de trabalho, não importando quão insalubre, compulsório e doloroso ele possa ser, é que determina os limites do período de repouso do trabalhador (MARX, 2013, p. 337-338).

Diante dessa ânsia do capital, um conjunto de leis se constituíram nos mais diversos países a fim de estabelecer o respeito aos limites físicos e sociais da jornada. O limite físico é dado pelo máximo diário que o trabalhador consegue exercer uma atividade sem pôr em risco sua própria vida. Já o limite social é dado pela prática social de uma determinada jornada efetiva ou realizada que resulta da luta entre as classes (DAL ROSSO, 1996, p. 46).

Ainda que exista o limite de 24 horas do dia, a distribuição do tempo diário entre o uso para a produção econômica e sua utilização para a reprodução social, física e mental será sempre motivo de tensão, especialmente com o desenvolvimento de tecnologias que possibilitam a produção ininterrupta. Outro elemento de pressão virá também no âmbito da circulação como o fortalecimento do consumismo, expresso no crescimento explosivo dos *shopping centers* (DEDECCA, 2004).

Como explica Dal Rosso (1996, 2017), a jornada de trabalho pode ser dividida em três dimensões relacionadas, mas que não se confundem, dada a especificidade de seus objetivos. A primeira refere-se à duração ou extensão da jornada. A segunda remete à distribuição das horas laborais e a terceira, à sua intensidade. Discutiremos aqui o primeiro e o segundo aspecto, de modo que a questão da intensidade será melhor abordada no próximo capítulo.

No caso brasileiro, a Constituição de 1988, a CLT e as convenções coletivas negociadas entre as organizações classistas estabelecem os limites à jornada de trabalho. No caso dos trabalhadores de supermercados, a extensão da jornada de trabalho, por exemplo, está geralmente estipulada no limite

legal das 44 horas de trabalho semanais para a maioria dos empregados do segmento (Tabela 19).

*Tabela 19- Vínculos por faixa de horas contratadas no setor supermercadista (2017)*

<b>Faixa Hora Contratadas</b>	<b>Total</b>	
	<b>(n°)</b>	<b>(%)</b>
Até 12 horas	777	0,06%
13 a 15 horas	144	0,01%
16 a 20 horas	18433	1,44%
21 a 30 horas	26241	2,05%
31 a 40 horas	38005	2,97%
41 a 44 horas	1197160	93,47%
<b>Total</b>	<b>1280760</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: RAIS, elaboração própria.

No entanto, a jornada efetivamente realizada e a sua distribuição nem sempre respeitam as barreiras legais, de modo que a tabela acima evidencia apenas o que foi declarado pelo empregador na RAIS. Estudos sobre as jornadas de trabalho têm mostrado que, apesar de nos anos 2000 ter havido um movimento em direção à maior padronização das jornadas no comércio, esse ainda permanece como o segundo setor com maior sobrejornadas no país (RÁO, 2012).

Essa realidade pode ser percebida no Walmart no Brasil, especialmente para os empregados que são enquadrados nos cargos de chefia, o que tem facilitado a burla da legislação. Esses trabalhadores relatam a recorrência de jornadas de trabalho que vão de 12 a 14 horas e que não são pagas pela empresa. Como esse fenômeno está fortemente vinculado à uma determinada política de gestão da empresa, esse aspecto será aprofundado no próximo capítulo.

Nesse sentido, se por um lado a pouca significância quantitativa dos contratos em tempo parcial no Brasil difere do modelo predominante em outros países, esse movimento de flexibilização se expressa aqui a partir de: 1) jornadas excepcionais de trabalho; 2) as horas extras não pagas e/ou banco de horas; 3) regulamentação do trabalho aos domingos e feriados e 4) desrespeito ao descanso intrajornada e entrejornadas.

Durante a pesquisa realizada no Walmart no Brasil observamos que o fenômeno das horas extras não pagas, das jornadas excepcionais de trabalho e do desrespeito ao descanso são bastante recorrentes (não apenas nessa rede, mas enquanto prática corriqueira do setor). Esses aspectos são motivo de diversas ações trabalhistas no país e reforçadas pelos modelos de gestão do trabalho como explicaremos no capítulo 3.

Cabe mencionar o peso dessa problemática tanto nos processos trabalhistas do TST como nos registros de infrações trabalhistas registradas na Secretaria de Inspeção do Trabalho (SIT). Na última

consulta realizada em 25 de março de 2018, constavam dentre os 945 processos do período de 2009 a 2018, vinculados ao CNPJ principal da empresa: 204 violações ao direito de descanso e 66 infrações aos artigos 58 ou 59 da CLT, acerca da Jornada de Trabalho.

Naquilo que a empresa age dentro da legalidade, uma alternativa possível ao não pagamento das horas extras e favorável à demanda de flexibilidade dos empregadores deu-se pela criação do chamado “banco de horas”. A legislação aprovada no fim dos anos 1990 consiste basicamente na possibilidade de compensação de horas extras trabalhadas. Essas horas são computadas e posteriormente permutadas por horas de descanso dentro do prazo de um ano, em detrimento do pagamento de remuneração adicional. Sua única limitação era a necessidade de constar em negociação coletiva.

Essa legislação é amplamente favorável ao empregador na medida em que permite o ajuste da jornada de acordo com a sua demanda e barateia o custo dessas horas que, por lei, anteriormente eram pagas com adicional de 50% ao valor da hora da jornada legal. No caso do Walmart, a compensação está prevista em algumas das convenções do segmento e já funcionou em algumas lojas, conforme relatos de trabalhadores e reclamações dos sindicatos. Entre essas denúncias está o “desaparecimento” de horas a serem compensadas, situação também relatada nos Estados Unidos. Apesar de boa parte dos sindicatos se oporem a esse mecanismo de compensação, não tiveram força suficiente até o momento para acabar com essa prática.

No caso do Walmart, devido ao impacto das ações trabalhistas, o regime atual tem sido de controle eletrônico do ponto e de pressão para a intensificação do trabalho, a fim de evitar a realização de atividades em horas adicionais. Outra prática também comum, principalmente no caso das chefias, é o registro de ponto no horário regular para que essas horas não sejam contabilizadas, e o retorno ao trabalho em caráter “voluntário”, já que essas horas não serão pagas nem compensadas por folgas.

Outro mecanismo fundamental de extensão e flexibilização da jornada dos trabalhadores desse setor, para além da progressiva extensão nas horas de abertura do comércio no Brasil, foi a liberação do trabalho aos domingos, que é o segundo dia de maior fluxo de vendas de um supermercado<sup>75</sup>. A aprovação dessa legislação vai na contramão do movimento histórico de constituição dos direitos sociais, que buscou estabelecer uma separação entre o tempo econômico e o da reprodução social, buscando fazer coincidir o descanso semanal com o dia de domingo (KREIN, 2013, p.229). A desconstrução desse direito teve início já em 1990, mas foi efetivada apenas a partir de 1997 quando a nova regulamentação permitiu a abertura do comércio aos domingos, sem necessidade de

75 Associação Paulista de Supermercados (APAS), “Domingo é o segundo melhor dia em vendas”, Setembro de 2012. Disponível em: <http://portalapas.org.br/domingo-e-o-segundo-melhor-dia-em-vendas/>. Último acesso em 17/04/2019.

negociação coletiva e tendo como única restrição a obrigatoriedade de o descanso semanal coincidir com pelo menos um domingo no mês.

No caso do Walmart, a dinâmica do descanso semanal aos domingos atualmente é estabelecida em algumas negociações coletivas e podem se dar, geralmente, em três diferentes configurações: 1) trabalho em domingos alternados (trabalha um e folga no próximo), 2) o sistema de 2x2 (a cada dois domingos trabalhados correspondem dois domingos subsequentes de descanso; 3) o mais comum que é o sistema 2x1, em que o trabalho por dois domingos é seguido por um de descanso. Dentre as lojas pesquisadas, foi mais recorrente o sistema de 2x1.

O trabalho aos domingos é um dos aspectos da regulamentação do trabalho mais criticado pelos trabalhadores, especialmente jovens e mulheres que manifestam a dificuldade de conciliar os horários com a família, especialmente para os que têm filhos. Essa medida, bem como a liberação do trabalho em feriados rompe com a compatibilidade entre trabalho e vida familiar que havia sido conquistada com a padronização das jornadas de trabalho diurna nos dias úteis. Essa dinâmica afeta principalmente as mulheres e cria dificuldades na medida em que o acesso aos serviços públicos, como, por exemplo, as creches são limitados aos dias da semana.

O mesmo ocorre em relação ao trabalho em feriados. Como pode ser observado no quadro sobre as convenções coletivas no setor, o trabalho em feriados e o direito a folga nesses dias varia conforme o acordado e tem sido cada vez mais flexibilizado. O primeiro de maio, por exemplo, que era um direito da categoria, em algumas cidades pode ser liberado para o trabalho se autorizado em assembleia. A própria recompensa nesses casos também tem diminuído. Em uma das cidades houve a perda na última convenção do direito de folga adicional na semana que se trabalhar no feriado.

Ainda que em prejuízo das condições de trabalho dos comerciários, o funcionamento das atividades do setor 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).

Esse contexto favorece ainda mais o movimento de flexibilização da legislação, que caminha cada vez mais para o ajuste dos horários de acordo com as necessidades do mercado. Principalmente a partir dos anos 1980:

O crescimento do desemprego é tomado como justificativa pelos governos para permitir uma flexibilização da jornada de trabalho e utilizado pelas empresas para pressionar os sindicatos para estabelecerem normas menos restritivas. A referência da jornada padronizada de trabalho vai perdendo importância e as jornadas em regime excepcional vão ganhando relevância (DEDECCA, 2004, p.06).

No segmento varejista de produtos alimentícios, Baret, Lehndorff e Sparks (2000) destacam que a expressão disso está na alta flexibilidade nos horários de trabalho, na adequação dos horários de trabalho e do volume de trabalhadores ao fluxo de consumidores. Esse movimento, que teve início da década de 1990 na França, se difundiu a partir da função de caixa nos supermercados e foi favorecido pelos contratos mais flexíveis, como o de tempo parcial.

No caso brasileiro, entretanto, pelas diferenças já apresentadas, essa flexibilização ainda é menor em aspectos como a adequação dos horários ao fluxo dos consumidores. O Walmart não funciona 24 horas por dia no Brasil. Em algumas lojas, houve uma diminuição do horário de atendimento à noite devido ao fraco desempenho e à insegurança gerada pelo alto número de assaltos. Os turnos de trabalho são relativamente estáveis, divididos entre manhã e tarde, com algumas variações nos horários de entrada e saída. Além disso, muitos conseguem ter a folga na semana em um dia pré-fixado. Para os contratados em tempo integral, a jornada é distribuída em 6 dias da semana com a jornada de 7 horas e 20 minutos de trabalho e mais 1 hora de almoço. A mais comum no Walmart é a jornada de 7 horas de domingo a quinta e de 8 horas de sexta e sábado, a ser acrescida uma hora de almoço.

Relativizar esses mecanismos de flexibilização, não significa afirmar que a empresa não esteja buscando ampliar o seu poder de dispor livremente de sua força de trabalho. Uma das estratégias recentes que foram relatadas, busca diminuir os custos do trabalho através da organização das escalas de trabalho, com a inclusão de uma folga adicional na semana. A exemplo do que aconteceu na França, esses mecanismos tem início sempre no ponto mais crítico, que é no trabalho das operadoras de caixa:

Na frente de caixa eles diminuíram o salário, mas de forma velada. Eles contrataram pessoas... (quem é antigo não, mas os novos). Eles deram duas folgas na semana, pra pagar mil reais de salário. Se antes, um operador de caixa normal ganharia seus 1300, 1400 reais. Ai o que que eles fizeram pra economizar: contrataram num regime pra você ter duas folgas na semana pra pagar pouquinho. Porque ninguém trabalha pra ter folga né, trabalha pelo salário. Só que a empresa, pra economizar fez isso. Tem uns 3 anos atrás eles fizeram isso. E como tá tudo dentro do contrato, ninguém pode questionar (FLÁVIO, SP).

Buscamos ressaltar aqui a centralidade da jornada como campo de disputa da relação entre capital e trabalho e que, no caso do comércio, sofre uma pressão ainda maior frente às demandas dos “consumidores”. Por um lado, a pouca expressão dos contratos parciais tem limitado a flexibilidade na distribuição dessa jornada e têm predominado oficialmente a jornada legal máxima de 44 horas, com alguma previsibilidade dos turnos. Em relação à regulamentação, a empresa ainda se beneficia do trabalho aos domingos e feriados, pressionando pelo seu barateamento. Por outro lado, se a regulamentação da jornada impõe certos limites, a empresa tem se utilizado da burla à legislação e de

outras práticas de gestão para reduzir custos com as horas extras não pagas e com a supressão dos horários de descanso. O “roubo do tempo” parece ser então uma das principais estratégias da empresa e será melhor discutida no capítulo 3.

### **2.3.5 Saúde e segurança do trabalho**

Dentre as condições de trabalho aqui analisadas, a saúde e segurança do trabalho é uma das dimensões mais importantes devido a dois motivos principais. Ela escancara a situação de degradação das condições de trabalho e, com isso, expressa as consequências geradas pela combinação entre a intensificação<sup>76</sup> dos ritmos de trabalho, o crescente assédio moral e os mecanismos de negação e invisibilização da relação entre adoecimento e trabalho.

A gravíssima dimensão do problema se expressa no registro do Brasil como o terceiro país com o maior número de mortes por acidente de trabalho, de acordo com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Registra-se oficialmente no INSS cerca de 3 mil mortes por ano. Considerando as estatísticas não letais e a subnotificação, chama a atenção o resultado da Pesquisa Nacional de Saúde, que estimou a ocorrência em 2013 de 4,9 milhões de acidentes trabalho no país, “quase sete vezes mais do que o número captado pelo INSS” (FILGUEIRAS, 2017, p. 20).

Assim como os demais aspectos das condições de trabalho já desenvolvidos nesse capítulo, as condições de saúde e segurança do trabalho são regidos pela CLT e principalmente pelas normas regulamentadoras (NRs) emitidas pelo extinto Ministério do Trabalho. Além disso, o Brasil ratificou cerca de 26 convenções da OIT vinculadas a essa temática. Entretanto, a despeito da regulação existente, é vastamente conhecida a postura negligente, de negação e recusa do respeito às normas por parte das empresas. Vitor Filgueiras (2013) mostra que um dos principais problemas da não efetivação das normas é a “cultura do conciliacionismo”, em que as instituições públicas tendem a não multar as empresas que relaxam a aplicação das normas de saúde e segurança do trabalho.

Para o caso do Walmart no Brasil, nos registros de infrações consultados na SIT – Secretaria de Inspeção do Trabalho<sup>77</sup>, além das ocorrências já mencionadas sobre jornada, foram encontradas no âmbito da saúde e segurança no trabalho: 117 violações à NR-17 sobre Ergonomia, 44 violações à NR-06 – “Equipamento de Proteção Individual” e 41 violações à NR-05 “Comissão Interna de

76 A exemplo da discussão feita por Dal Rosso, nessa tese “chamamos de intensificação os processos de quaisquer naturezas que resultam em um maior dispêndio das capacidades físicas, cognitivas, e emotivas do trabalhador com o objetivo de elevar quantitativamente ou melhorar qualitativamente os resultados. Em síntese, mais trabalho” (DAL ROSSO, 2008, p. 23)

77 Última consulta foi realizada em 25 de março de 2018 e foram encontrados 106 processos procedentes com efeito para reincidência e 839 procedentes sem efeito para reincidência no período de 2009 a 2018.

Prevenção de Acidentes”. Importante ressaltar que o anexo 1 da NR-17 destina-se precisamente à regulação das condições de trabalho das operadoras de *checkout*.

A partir dos relatos dos trabalhadores e dos processos trabalhistas analisados, buscamos destacar as principais ocorrências de acidentes e doenças originadas do trabalho no Walmart, a postura da empresa e de que maneira os trabalhadores e a empresa lidaram com o problema.

Dentre os processos do TST analisados, destacam-se cinco casos de acidentes e problemas de saúde decorrentes do trabalho. Três destes envolviam reclamações por insalubridade advindas da brusca variação de temperaturas para os empregados que trabalham nas Câmaras frias, seja na função de repositor de frios, seja no setor de Carnes. Nessa jornada de 8h diárias, esses trabalhadores ficam expostos a temperaturas que variam de 0 a 5° C (em frias) e de -10° C (em congeladas). Geralmente, o principal agravante dessa condição é o recorrente não fornecimento de Equipamentos de Proteção Individual. Em um dos processos consultados (TST-AIRR-500-66.2014.5.13.0009) o trabalhador explica que existia apenas uma japonsa disponível para ser dividida entre todos os trabalhadores do setor. Um dos trabalhadores entrevistados do setor de carnes também reclamou do não fornecimento e troca de EPIs quando estes não têm mais condição de uso.

Já os outros dois processos, em que a Justiça reconheceu a reclamatória dos trabalhadores, os acidentes sofridos causaram danos irreparáveis aos acidentados e poderiam ter sido facilmente evitados. O primeiro ocorreu com um trabalhador cuja função era técnico de manutenção. Segundo os depoimentos do processo, foi-lhe solicitada a troca de bateria de uma empilhadeira. Na tentativa de fazê-la, o trabalhador se acidentou e, pela ausência de utilização do óculos de proteção, o acidente resultou na perda de 85% da visão esquerda (TST 537-70.2012.5.02.0203 AIRR).

O outro processo trata da situação de uma trabalhadora de 21 anos de idade, contratada para a função de “Operador II”. Primeiramente alocada no setor de hortifrutigranjeiros, ela estava em vias de ser promovida e efetivada ao setor de “cartazes” quando determinaram que deveria trabalhar provisoriamente no setor de padaria, devido à ausência de empregados neste departamento. Depois de cerca de um mês nessa função, a mando do gerente, a trabalhadora foi moer açúcar queimado na máquina de fazer pão. Sem ter recebido nenhum treinamento e orientação para tal atividade, sua ação resultou na amputação de quatro dos seus dedos da mão direita, “o que a incapacitou para qualquer tipo de atividade, inclusive as mais simples como preparar alimentos, vestir-se, usar o banheiro” (TST-RR-9952500-91.2006.5.09.0028).

Além desses casos evidentemente gravíssimos, analisando o trabalho dos supermercados observa-se, em consonância com o conjunto dos setores econômicos, a crescente ocorrência de doenças ocupacionais como a LER/DORT, além do desenvolvimento de problemas psíquicos. Essas

formas de adoecimento, infelizmente, tem sua relação com o trabalho mais facilmente ocultada e negada.

Se considerarmos a variedade de atividades desenvolvidas em um supermercado, pode-se afirmar que a função mais propícia ao desenvolvimento de doenças físicas, principalmente de transtornos como lesões por esforço repetitivo (LER) e os distúrbios osteomoleculares relacionados ao trabalho (DORTs) é a das operadoras de caixa, justamente a ocupação que está regulamentada na NR-17. Isso ocorre pelo caráter repetitivo, intenso e prolongado da atividade. Apesar da regulamentação, a quantidade de infrações e a realidade que observamos nas lojas é de não adequação às exigências da norma.

Para além disso, também são conhecidos os casos de infecção urinária e situações vexatórias em que a trabalhadora urinou no local de trabalho porque não foi substituída e autorizada a tempo para o uso do banheiro<sup>78</sup>. Um dos dirigentes sindicais entrevistados relatou, além disso, casos em que a ocorrência dessa situação foi tão humilhante que a trabalhadora não se sentiu em condições de levar adiante um processo judicial contra a empresa.

Dentre as trabalhadoras entrevistadas nesse tipo de função, há diferentes experiências vivenciadas tanto na percepção da trabalhadora, como no encaminhamento dado pela empresa. No caso da Cristina, ela diz ter recebido o tratamento adequado e ainda divide a responsabilidade da empresa com o trabalho doméstico:

Eu realmente tive um problema de saúde, mas foi tudo resolvido. Quando aconteceu o problema, que foi adquirido, que eu tenho, sou consciente, eu me afastei, fiz o tratamento, então foi tudo resolvido. Foi constatado que foi por esforço repetitivo. Porque você, esse tempo todo... e quando eu adquiri o problema eu já estava com 20 anos de empresa. Naquela época eu trabalhava no CM - controle de mercadoria, notas fiscais, digitação, entrada de nota. Então, até nisso eu fui abençoada. Por isso que eu louvo e agradeço a Deus, porque você adquirir um problema com 20 anos, 20 anos de empresa, com mais tanto tempo que eu tinha de casa...Então, porque a gente adquire um problema, a gente culpa a empresa, mas a gente culpa também em casa né, porque eu era, eu era não, eu sou dona de casa. Eu lavava, eu passava, eu cozinhava, eu arrumava, então, contribuía também. Eu não vou dizer que era somente o trabalho. Porque eu não só trabalhava. Eu tinha minhas tarefas também em casa, mas sem nenhum problema, eu fui pro INSS, o INSS me indenizou... foi tudo tranquilo.” (Cristina, operadora no setor têxtil e ex-operadora de caixa, PB)

78 Essas práticas são bastante conhecidas e comuns em outras atividades, como a de operadores de teleatendimento, e também difundidas pelas mais variadas multinacionais, a ponto de, em outros países, terem surgidos denúncias da obrigatoriedade imposta pelas empresas de uso de fraldas para que os trabalhadores pudessem realizar suas atividades sem interrupção. Ver: “Multinacionais obrigam trabalhadores a usar fralda e vetam banheiro”, Revista Fórum, 06/06/2016. Disponível em: <https://www.revistaforum.com.br/multinacionais-obrigam-trabalhadores-a-usar-fralda-e-vetam-banheiro/>. Último acesso em 27/03/2019. No caso do Walmart, uma das notícias acerca de processos trabalhistas por impedimento de trabalhador doente sair do posto para utilizar o banheiro pode ser consultada nesse link: [http://www.tst.jus.br/noticias/-/asset\\_publisher/89Dk/content/walmart-reduz-indenizacao-de-operador-de-caixa-impedido-de-usar-banheiro](http://www.tst.jus.br/noticias/-/asset_publisher/89Dk/content/walmart-reduz-indenizacao-de-operador-de-caixa-impedido-de-usar-banheiro). Último acesso em 27/03/2019.

Percebe-se nesse depoimento o modo como a própria trabalhadora naturaliza as consequências da divisão sexual do trabalho e sua responsabilidade pelo trabalho doméstico. Ao mesmo tempo, seu discurso também ilustra a dificuldade, encontrada também em outras pesquisas, em que as mulheres “não reconhecem naturalmente a rejeição ou as diferenças de tratamento às quais são submetidas. Ao contrário, com frequência, têm uma tendência a se autorresponsabilizar pelas situações pelas quais passaram” (BERCOT, 2015, p.117).

Diferente do que ocorre diante dos trabalhos considerados “pesados”, principalmente porque exigem força física e são desempenhados por homens, Bercot (2015) explica que a invisibilização do caráter também penoso de atividades desenvolvidas por mulheres, comumente repetitivas, massantes e intensivas, reforça o ocultamento também do potencial adoecedor desse trabalho. Segundo a autora,

Podemos vincular o mal-estar experimentado e as desigualdades das quais são vítimas as mulheres sem que os atores o percebam e pertençam a um gênero. Isso devido a uma notória invisibilidade das características desse mal-estar e de suas causas, pois surgem como algo natural ou estão vinculadas a escolhas ou incapacidades das mulheres, sendo que a origem está nas formas de organização do trabalho e relações construídas com base na socialização entre homens e mulheres diferentes (BERCOT, 2015, p.111).

Já em outra loja, uma trabalhadora que foi contratada como operadora de caixa reconhece o seu problema oriundo do trabalho e narra os obstáculos impostos pela empresa:

E: Logo que eu peguei alta do médico, eu vim pra cá [para aquela loja], mas aí eu trouxe carta do médico do trabalho [dizendo] que eu não poderia ficar no caixa, porque eu não posso [fazer] movimento repetitivo, porque eu havia operado do tendão. Eu tenho tendinite, bursite e artrose, nos dois braços. E esse aqui [braço esquerdo] tá rompido parcialmente.

P: e seu acidente teve a ver com o trabalho?

R: É, o movimento repetitivo, sim. Ai eu fui, me puseram no caixa, mesmo com as cartas que eu trouxe do médico, [a empresa] falou que eu ia trabalhar no caixa. E esse movimento, esse movimento contínuo, repetidamente, dói muito... dói muito. Só quem sente é que sabe. É complicado. [...] Mesmo aqui, mesmo no digitar mexe comigo, dói. Hoje eu fui falar pra ela [responsável do RH], que ela pediu o documento médico meu, as cartas...E ela disse que ia mandar pro médico, que já teve retorno, que o médico disse que eu posso ficar aqui sim, porque aqui eu não faço peso. Eu disse: - Não é questão do peso, é questão da digitação. Tanto que tava formigando meu braço. Eu fui no médico ver isso...[...] Ai você vai no médico, ele diz: - O que você tem que fazer é mudar de serviço. Ai eu disse pra ele: - Eu não vou pedir a conta com quase 7 anos de trabalho, de maneira nenhuma. Eu não tenho condições de pedir a conta, entendeu. E mudar de serviço, seria o Walmart, pelas cartas que eu trouxe, né... [...] seria o Walmart se conscientizar e mudar eu de função porque a tendência, eu continuando, é piorar. [...] Então eu continuo né, eu preciso trabalhar, alguém tem que trabalhar, né. (Rute, operadora de caixa, SP)

Essa mesma trabalhadora, quando perguntada se já havia sofrido algum tipo de discriminação explicou a hostilidade com que é recebida pela responsável pelo RH da empresa:

Quando eu vou entregar atestado, a mocinha do RH (e não sou só eu que tô falando), ela olha pra gente assim... Eu fico mais doente indo lá entregar atestado do que quando eu vou no médico. Porque é como se ela recriminasse, é como se a gente não tivesse nada e a gente tivesse dando atestado por dar. E não é isso né, eu vou no médico, não vou ficar em casa parada e nem vir me matar aqui. E como fica meu braço depois? (...) A única discriminação que eu sinto é dessa moça, que ela discrimina o fato de eu trazer atestado, mas eu não trago por brincadeira, eu trago realmente porque eu estou com dor. (Rute, SP)

No caso de Carlos, que trabalha no açougue, a situação foi um pouco diferente: no primeiro acidente de trabalho manuseando uma serra, ele executava uma função que não era a sua e a empresa reconheceu como acidente de trabalho. Contudo, quando desenvolveu um problema de coluna e precisou ficar afastado, a postura da empresa foi de negação:

Eu já tive [problema de saúde decorrente do trabalho]... fora o acidente que eu tive quando eu completei 5 anos de empresa, eu me acidentei na serra, [...] por uma função que eu pratico, aliás, mas não sou reconhecido. Fora o acidente eu tive um problema de coluna. Eu tenho um desvio lombar aonde, vou ser sincero viu: eu me senti uma pessoa bem idosa mesmo, pra deitar, pra sentar... quando eu sentava no sofá, eu parecia uma cobra pra poder deitar no chão, porque era aonde amenizava. Não parava, amenizava um pouco a dor. Mas assim mesmo, não tinha posição. Foi a única doença que eu, não chamo de doença né, é um problema de saúde que eu carrego na coluna.” (Carlos, PB)

Em relação aos acidentes de trabalho, a maioria dos relatos evidenciam o descaso da empresa, que tenta a todo custo evitar a abertura de CAT. Além disso, todos os trabalhadores entrevistados que foram afastados do trabalho por problemas de saúde, no retorno ao trabalho, se sentiram pressionados a deixar a empresa, sendo que alguns, dentro de pouco tempo, foram demitidos. Uma situação bastante representativa dessas experiências é a de um dos trabalhadores que, antes de adquirir um problema psíquico após ser vítima de um assalto na loja onde trabalhava, sofreu um acidente exercendo sua função numa câmara de congelados. Em decorrência do acidente, precisou fazer uma cirurgia no joelho. A empresa se recusou a abrir a Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT) e o trabalhador precisou recorrer ao sindicato. Além disso, mesmo depois de afastado, chegou a trabalhar durante o afastamento:

eu ainda cheguei a ir [na loja]. Tinha um inventário, só eu sabia fazer... eu ia de muleta, depois de 4, 8 dias [da cirurgia], eu fui fazer o inventário de muleta lá na empresa. E eles nem sequer abriram CAT pra mim. Depois que, na época... depois de muito tempo é que eu briguei por esse CAT, eles foram e abriram esse CAT, e eu consegui ser afastado por acidente de trabalho, que eles não queriam, nem o CAT eles queriam abrir. Nem na primeira vez no acidente do joelho, nem na segunda vez no assalto, que

quem abriu o CAT foi o sindicato, que eles não quiseram (Oswaldo, SP).

Essa situação explicita um problema pouco analisado, mas bastante significativo, ao menos no segmento aqui estudado, que é o chamado “presenteísmo”. Ao contrário do absenteísmo, bastante notado nas pesquisas sobre o trabalho, o presenteísmo consiste no comparecimento ao trabalho quando o trabalhador está doente (SILVA, 2015). Entre os entrevistados, todos relataram já ter ido trabalhar doentes e a motivação vai desde o medo do desemprego, medo de não ter o atestado médico aceito e perder o pagamento do dia, ou até mesmo por uma concepção de comprometimento com o trabalho que naturaliza o trabalho doente em casos aparentemente de pouca gravidade.

P: alguma vez você ficou doente por causa do trabalho?

F: várias vezes, várias vezes... mas mesmo assim, trabalhei doente. Eu nunca fui assim de pegar atestado, nada.

(...) P: comparando com quando você entrou, a situação no trabalho melhorou ou piorou?

F: No comércio, as pessoas pegam atestado com muita frequência. Muitas vezes eu trabalho gripado, doente, eu não sou muito de ir em médico. Eu só me cuidei mesmo quando precisei. Eu só fui porque minha esposa marcou e me obrigou. Mas no geral, a gente trabalha com muito atestado, a estrutura é pequena, então piorou (Flávio, gerente do setor de eletro, SP).

Outro aspecto importantíssimo e de difícil caracterização é o fato de determinados adoecimentos físicos poderem evoluir e junto a outros fatores, resultarem em problemas psíquicos como a depressão, muitas vezes agravada em decorrência da insatisfação, da falta de reconhecimento e da intensidade e pressão do trabalho. Um desses relatos, por exemplo, demonstra o desenvolvimento de transtorno psíquico após o trabalhador vivenciar um assalto à loja em que trabalhava e a empresa não aceitar seu pedido de transferência para outra loja. Outro trabalhador, já demitido do Walmart, explica que apesar de ter sido mandado embora, isso foi melhor pra saúde dele: “Eu tava prestes a ter um infarto, porque minha vista lá começou já estremecer... então eu começava a só chorar, tava entrando em depressão... foi uma coisa muito forte o que aconteceu.” (Luis, SP)

Essa trabalhadora explica a recorrência do adoecimento no seu local de trabalho e seus diferentes nexos com a atividade laboral:

[devido aos assaltos] os clientes ficam com medo, os funcionários ficam com medo, ai tem um bocado de gente doente porque tá com algumas lesões, mas também tem um bocado de funcionário doente da cabeça... tem uma funcionária hoje lá, que essa menina tá extremamente doente. Essa é uma das que adquiriu agora recentemente. Mas e as outras que tão “encostadas” [afastadas do trabalho]? ... Essa moça ela vai abrir o caixa, ela vai chorando. E a liderança não tá nem ai. Eu tive que, outro momento, chamar o gerente da loja, da frente de loja e mostrar: olha, ela não tem condições de abrir um caixa. [...] Eu tenho um colega que trabalha já na empresa há alguns anos, e esse rapaz tá afastado com uma depressão terrível, ele tá com uma

síndrome do pânico por causa de uma pessoa, de um chefe do setor de eletro que causou isso tudo, perseguição, então são muitas perseguições. E esse menino hoje ele tem 32 anos, mas é de fazer pena. Ele já tá afastado a dois anos, não tem condição nenhuma de voltar ao trabalho... não anda só, voltou a ficar totalmente dependente da mãe... ele tem medo de tudo e não se pode nem sequer falar o nome dessa pessoa que ele entra em parafuso. Sem contar com os outros trabalhadores que tão afastados por muito anos também... é tudo assim. E quando volta, que são reabilitados? Ai é que é uma saga pior. Porque não querem saber se você veio reabilitado, qual o seu problema...eles não querem saber, eles jogam no setor e querem que você desenvolva (Juliana, operadora de caixa e dirigente sindical, PB).

Além de não comunicar acidentes e negar os adoecimentos provocados pelo trabalho, especialmente aqueles relacionados à assédio moral, a postura negligente da empresa se reproduz também nas Comissões Internas para Prevenção de acidentes (CIPAs). Em duas das cidades pesquisadas recebemos denúncias de tentativa de controle ou fraude nas eleições para a CIPA, nas quais a empresa atuou para eleger gerentes ou trabalhadores com eles afinados e para evitar que outros trabalhadores, sindicalizados, por exemplo, adquirissem a estabilidade no emprego com o mandato. Houve caso, no estado de São Paulo, em que cinco cipeiros foram demitidos pela empresa e posteriormente reintegrados. Ao fim e ao cabo, a CIPA acaba sendo um espaço de conflito entre a gestão e o trabalhador em torno da permanência do emprego e atuando pouco para prevenir acidentes ou melhorar as condições de saúde das lojas:

A CIPA, infelizmente, a gente que é perseguido, a gente tem que se candidatar pra CIPA pra poder garantir dois anos [de estabilidade]. E eu nunca menti pros meus eleitores. Eu falava, olha, infelizmente, entendeu, a gente luta pra ganhar, mas pra garantir o emprego também, entendeu, porque também, a CIPA, às vezes a gente vai correr atrás, a gente ganha, a gente vai atrás pra um açogueiro de luva de aço, pra ele não cortar a mão; a gente vai correr atrás sobre o jaleco, pra poder entrar na câmara fria, com toca né, porque eles também não correm atrás, preferem esperar acontecer o acidente antes de tomar providências. (Rogério, vendedor do eletro, SP)

Ainda que exista um conjunto de aspectos regulamentados referentes à saúde e segurança dos trabalhadores, esse âmbito das condições de trabalho parece estar fortemente exposto à livre decisão e negligência por parte dos empregadores. Os limites da fiscalização e de punição permitem que se reproduzam práticas que têm acarretado a morte ou lesões gravíssimas aos trabalhadores. Estas podem ser percebidas nos obstáculos que os trabalhadores encontram para ter acesso aos benefícios e na lógica de custos incorporada pelas políticas sociais que se materializam, por exemplo, na “alta programada” e na frouxa fiscalização, deixando os trabalhadores em situação de vulnerabilidade no momento de acidente ou de doença. São comuns os casos em que os trabalhadores doentes acabam por ficar sem salário por certo período porque não estavam afastados pelo INSS, mas também não

tinham condições de trabalhar e, por isso, ficaram sem receber o salário da empresa. Esse cenário reforça o que Filgueiras (2017) tem chamado de “padrão de gestão predatório”:

Isso significa um comportamento empresarial que tende a buscar extrair o máximo de excedente do trabalho sem respeitar qualquer limite que considere entrave ao processo de acumulação, engendrando consequências deletérias para a saúde e segurança de quem trabalha, comumente caminhando no sentido da dilapidação, inutilização ou mesmo eliminação física dos trabalhadores (FILGUEIRAS, 2017, p. 21–22).

De acordo com Filgueiras (2017), esse padrão de gestão da segurança e saúde do trabalho no Brasil possui três principais características: a ocultação, a individualização e a confrontação direta. A ocultação consiste na prática patronal de não reconhecer os riscos ocupacionais e o adoecimento relacionado ao trabalho. A individualização é explicada pela abordagem e ações focadas no indivíduo e não no ambiente de trabalho. Por fim, a confrontação direta à regulação limitadora se explica na postura de enfrentamento e resistência patronal aos parâmetros de proteção, especialmente à legislação trabalhista.

Nessa pesquisa, pudemos observar um conjunto de ações que evidenciam esse padrão de gestão da saúde e segurança no trabalho que vai desde a negação do vínculo das doenças com o trabalho, a recusa da empresa em abrir a CAT, a manipulação e esvaziamento das funções da CIPA até as práticas de discriminação dos trabalhadores que buscam seus direitos. Esse modelo de gestão acaba sendo legitimado, por uma lado, pela “cultura” do presenteísmo (trabalhador bom é trabalhador que não fica doente) e, por outro, pela “cultura do conciliacionismo” nas instituições responsáveis pela efetivação dos direitos e da proteção social.

## **2.4 Relações de emprego no Brasil e os limites à estratégia do Walmart**

Segundo Grugulis e Bozkurt (2011, p.9-10), o caráter problemático do trabalho no varejo envolve o fato dele reunir, geralmente, o que há de pior: a ausência de status por ser um trabalho pouco qualificado, baixos salários, baixa perspectiva de carreira e alta rotatividade. A acirrada competição no setor e a integração da rede de fornecedores também complexificam a situação ao ampliar a variedade de empregos e reforçar polarização entre, de um lado, algumas funções da administração central altamente qualificadas enquanto, por outro lado, o trabalho de operação nas lojas se torna cada vez mais racionalizado e com condições de trabalho mais deterioradas.

Ainda que esse caráter seja comum a vários países, buscamos evidenciar nesse capítulo que houve alguns obstáculos para a reprodução, no Brasil, da política de relações de trabalho praticada pelo Walmart nos EUA, pois existe uma legislação estatal e o patamar dessas relações já é flexível e marcada pelos baixos salários.

Devido à legislação brasileira, o salário, bem como um conjunto de benefícios, é definido não pelos acordos ou contratos individuais com a empresa, mas por meio das negociações coletivas realizadas entre o sindicato dos trabalhadores do comércio e a associação patronal que reúne as empresas do varejo ou de um de seus subsetores, não podendo ser menor do que o salário mínimo. Por esse motivo, os salários dos trabalhadores do Walmart não só são iguais aos dos concorrentes, como seus direitos garantidos em convenção coletiva são aplicáveis a todos os empregados, independente da filiação ao sindicato.

As práticas antissindicais, ainda que existentes, não são auto evidentes, na medida em que a empresa tem sido forçada a aceitar a existência dessas organizações e seu papel na negociação coletiva, pelo menos até a finalização dessa pesquisa. Posturas como boicotes ao jornal do sindicato, dificuldades para o acesso de sindicalistas às lojas, pressões e demissões indevidas de sindicalistas também foram relatadas, mas em proporções bem diferentes do contexto norte-americano, em que essa política institucionalizada era explícita e motivou inclusive o fechamento de algumas lojas. É possível que as atitudes sindicais sejam menos agressivas no Brasil porque a maioria dos sindicatos apresenta pequena capacidade de mobilização e os instrumentos normativos são bastante rebaixados do ponto de vista do conteúdo da relação de emprego.

A partir das condições de trabalho aqui analisadas é possível perceber que a existência de proteção ao trabalho formal garantida na CLT, do salário mínimo e da Justiça do Trabalho, dificulta ou pressiona o Walmart a respeitar as regras coletivas sobre contratação, remuneração, benefícios e até mesmo da relação com os sindicatos. Mesmo no que concerne à saúde e a segurança do trabalho, a legislação estabelece alguns patamares mínimos a serem respeitados, ainda que o descumprimento seja recorrente. Esses elementos observados corroboram a tese apresentada na introdução e desenvolvida por Ferner (1997) de que certos aspectos como salários, formas de contratação e relações sindicais são geralmente menos “transferíveis” do país de origem do que aqueles mais vinculados à organização do trabalho.

As convenções coletivas também reforçam esse degrau mínimo de direitos, ainda que não consiga avançar muito para além das normas legais. Dito de outra maneira, a existência de sindicatos e negociações coletivas, por um lado, dificulta a oferta de benefícios diferenciados aos trabalhadores, mas por outro, o fato de as convenções coletivas avançarem pouco pra além da CLT demonstra a fragilidade dessas instituições e seu pouco poder de negociação.

Mesmo submetendo o patronato a certas restrições, a existência dessa legislação não garante a qualidade nas condições de trabalho nesse segmento. O Walmart, como outras empresas transnacionais, tem a possibilidade de se beneficiar das próprias fragilidades da regulamentação e de

sua fiscalização.

Nesse sentido, é necessário analisar como os processos de flexibilização, precarização e informalidade ajudam a conformar a dialética de constituição desse regime de trabalho – que tanto favorecem o empregador, como moldam a visão que os trabalhadores possuem do seu trabalho. Diante disso, ao analisarmos as relações de trabalho no Brasil não podemos desconsiderar a precariedade e informalidade históricas que vêm servindo de sustentáculo para a reprodução de relações de exploração do trabalho. Soma-se a isso os processos mais recentes de aprofundamento tanto da flexibilização quanto da precarização dessas condições.

Como explica Oliveira (2003, p.38), as leis trabalhistas são “parte de um conjunto de medidas destinadas a instaurar um novo modo de acumulação” no Brasil, fundado na existência de uma parcela significativa da população que se constitui num amplo exército de reserva e que serve de mecanismo para o rebaixamento do preço da força de trabalho. Essa tem sido a base dos limites estruturais do mercado de trabalho brasileiro:

“Apesar da crescente incorporação das pessoas no assalariamento, o mercado de trabalho brasileiro pode ser caracterizado pelo excedente estrutural de força de trabalho, pela concorrência predatória, pelos baixos salários e pelo alto fluxo de desligamentos e contratação, combinando-se esses elementos com um elevado grau de heterogeneidade, especialmente expressa na informalidade, no significativo número de empregos presentes nas micro e pequeno empresas e no trabalho por conta própria. Essas características, por si só, evidenciam, historicamente, o alto grau de flexibilidade nas condições de uso e de remuneração do trabalho (Krein, 2013, p. 38).

Como explica Krein (2013, p. 20) a flexibilidade do trabalho se apresenta em dois sentidos: “Primeiro, possibilitar maior liberdade das empresas na determinação das condições de uso, de contratação e de remuneração do trabalho. Em segundo lugar, possibilitar ajustes no volume e no preço da força de trabalho na perspectiva de reduzir seu custo”. No caso brasileiro ela se concretiza a partir de quadro dimensões: a flexibilidade da remuneração, do tipo de vínculo, da jornada de trabalho e do papel das instituições públicas; e pode se dar nas formas numérica (contração e despedida) e funcional (uso da força de trabalho e jurisprudencial) (KREIN, 2013, p. 31).

No Brasil, onde esse mercado já era flexível, a partir da década de 1990 vive-se uma intensificação desse processo, que se aprofundou recentemente com a contrarreforma trabalhista aprovada em 2017. Reforça-se assim a peculiaridade do padrão de regulação do emprego no Brasil, onde apesar da extensa legislação, as empresas possuem liberdade para fazer os ajustes necessários aproveitando-se da flexibilidade existente na legislação, descumprindo a legislação ou restringindo a atuação dos sindicatos (KREIN, 2013, p. 29).

Como explicam Antunes e Druck (2014, p.09,16), a própria dinâmica do capitalismo flexível

passa a ter como centro a precarização, através da introdução de “novas relações e formas de trabalho que frequentemente assumem feição informal”. No caso brasileiro, como já mencionamos, 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 últimas 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).

O modo com o Walmart vai adaptar ou reproduzir determinadas condições de trabalho é em grande medida determinado por esse caráter contraditório das relações de trabalho no Brasil. Se por um lado a regulamentação, a negociação coletiva, os sindicatos e a Justiça do Trabalho impõe certos limites, a própria flexibilidade, a alta informalidade e a precariedade históricas, bem como a fragilidade dos sindicatos no segmento, permitem à empresa uma margem suficiente para aprofundar a precarização do trabalho na sua nova configuração:

O caráter dessa nova precarização social do trabalho está sustentado na ideia de que se trata de um processo que instala – econômica, social e politicamente – uma institucionalização da flexibilização e da precarização modernas do trabalho, renovando e reconfigurando a precarização histórica e estrutural do trabalho no Brasil, agora justificada – na visão hegemônica pelo capital –, pela necessidade de adaptação aos novos tempos globais, marcados pela inevitabilidade e inexorabilidade de um processo mundial de precarização. (...) Trata-se, portanto, de uma metamorfose da precarização que, mesmo presente desde as origens do capitalismo, assume novos contornos em consequência dos processos históricos marcados por diferentes padrões de desenvolvimento e pelas lutas e avanços dos trabalhadores (DRUCK, 2013, p. 55–56).

Buscamos evidenciar nesse capítulo, em primeiro lugar, que em termos de salário, benefícios e mesmo de postura antissindical - ou seja, naqueles aspectos em que está mais vulnerável às instituições e normas nacionais - o Walmart encontra limites à transferência para o Brasil das práticas efetivadas nos Estados Unidos.

Segundo, destacamos que esses limites são relativos na medida em que não são suficientes para o estabelecimento de um trabalho estável ou de qualidade. Ao contrário, as dimensões das condições de trabalho aqui analisadas também têm sido impactadas pela terceirização, pelo aumento da extensão das jornadas, pela perda de benefícios e pelos mecanismos de intensificação do trabalho como mecanismos de redução dos custos do trabalho. Além disso, entende-se que as péssimas condições de saúde e segurança do trabalho ajudam a evidenciar esse movimento de deterioração.

Nesse sentido, apropriando-nos e ampliando a leitura de Dedecca (2009) desenvolvida a partir das categorias desenvolvidas por Burawoy (1985, 1990) entendemos que, apesar dos limites já mencionados, o Walmart se beneficia do fato de o país ter passado diretamente de um “regime de trabalho despótico” para um regime “despótico hegemônico”.

Diferente do que ocorreu no Brasil, nos países de capitalismo “avançado” no período pós guerra, a coação econômica deixou de ser suficiente e, portanto, as gerências buscaram persuadir os trabalhadores à cooperação de forma a coordenar seus interesses com os do capital:

Os regimes despóticos dos primeiros anos do capitalismo, nos quais prevalecia a coerção sobre o consentimento, têm que ser substituídos por regimes hegemônicos, em que o consenso predomina, embora não se exclua totalmente a coerção. Não é só que o recurso à coerção esteja limitado e regularizado; a própria aplicação da disciplina e da punição torna-se objeto de consentimento. A natureza genérica do regime fabril é, portanto, determinada de modo independente das formas do processo de trabalho e das pressões da concorrência empresarial. Na realidade, ela se determina pela dependência dos trabalhadores em relação ao emprego assalariado e pelo atrelamento deste último ao desempenho nos locais de trabalho. A previdência social reduz a primeira dependência; a legislação trabalhista limita a segunda (BURAWOY, 1990, p. 3).

Se naqueles casos o arranjo das instituições e direitos sociais impulsionou a conformação de um regime de trabalho hegemônico, a realidade da alta informalidade e da precariedade histórica e estrutural no Brasil deu lugar apenas ao processo que foi do “despotismo de mercado”, característico do início do capitalismo, para as novas formas de política de produção assumidas no período mais recente do capitalismo: o despotismo hegemônico. Isso significa afirmar que os interesses entre capital e trabalho são coordenados, mas onde, em alguns países, o trabalho recebia concessões com base no lucro, agora é o trabalho que faz concessões. Esse novo despotismo “não é a tirania arbitrária do supervisor sobre os operários individuais (embora isso também possa ocorrer). O novo despotismo

é a ‘tirania racional’ da mobilidade do capital sobre o trabalhador coletivo (BURAWOY, 1990, p. 14)”.

A particularidade do regime de trabalho constituído no Brasil, sem dúvida, afeta tanto a perspectiva dos trabalhadores como suas organizações, como veremos no capítulo 4. Mas antes de discutir esses temas, é importante ressaltar que esse conjunto de condições de trabalho aqui analisadas, não constituem práticas exclusivas do Walmart, de modo que se reproduzem com poucas diferenças no conjunto do segmento. Entretanto, outras dimensões dessas condições, principalmente vinculadas à organização e gestão do trabalho, estão sob maior poder da empresa, justamente porque menos exposta aos limites da regulamentação. São esses os aspectos que discutiremos no capítulo que segue.

### CAPÍTULO 3 - IDEOLOGIA CORPORATIVA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO WALMART BRASIL

*There are lessons in what's happened at Wal-Mart that go beyond retail and apply to many other businesses. You start with a given: free enterprise is the engine of our society; communism is pretty much down the drain and proven so; and there doesn't appear to be anything else that can compare to a free society based on a market economy. Nothing can touch that system —not unless leadership and management get selfish or lazy. In the future, free enterprise is going to have to be done well—which means it benefits the workers, the stockholders, the communities, and, of course, management, which must adopt a philosophy of servant leadership<sup>79</sup>*

*(Sam Walton, fundador do Walmart)*

A pesquisa realizada nas lojas do Walmart no Brasil evidenciam que parte importante das mudanças na organização e gestão do trabalho estão fortemente relacionadas ao desenvolvimento de novas políticas e práticas de gestão e refletem os aspectos em que o Walmart tem sido mais bem-sucedido em generalizar-se ao redor do globo. Estas políticas e práticas, articuladas especialmente com a implementação de novas tecnologias de controle, têm apontado para novos elementos de coerção e consenso nos locais de trabalho (NEWSOME, 2010; NEWSOME; THOMPSON; COMMANDER, 2013) e para além dele. Forjadas dentro da lógica e da estratégia definida na alta administração da empresa e expressas no lema “preço baixo e custo baixo todo dia”, tais práticas não são facilmente replicadas a qualquer localidade, conforme já discutido nos capítulos anteriores. Contudo, ainda que com resistências e adaptações, a articulação de novos e velhos mecanismos de organização e controle da força de trabalho tem contribuído fortemente para reforçar os processos de flexibilização e precarização do trabalho já em curso.

Nessa perspectiva, analisaremos neste capítulo as políticas do Walmart desenvolvidas no Brasil à luz da ideologia corporativa e das práticas forjadas nos Estados Unidos, país de origem da companhia. O que acontece quando tais práticas são transferidas para o país? Em que medida elas são adaptadas, rejeitadas ou implementadas no Brasil? Como os trabalhadores percebem e interpretam tais medidas?

Primeiramente apresentaremos como tem sido desenvolvida no Brasil a identificação com o

<sup>79</sup> “Há lições sobre o que aconteceu com o Wal-Mart que vão além do varejo e que se aplicam a muitas outras empresas. Elas começam com um dado: a livre iniciativa é o motor da nossa sociedade. O comunismo foi pelo ralo e está provado assim, e não parece haver qualquer outra coisa que possa se comparar a uma sociedade livre baseada em uma economia de mercado. Nada pode tocar nesse sistema – a menos que a liderança e a administração se tornem egoístas ou preguiçosas. No futuro, a livre iniciativa terá que ser bem feita – o que significa beneficiar os trabalhadores, os acionistas, as comunidades e, é claro, a administração, que deve adotar uma filosofia servil de liderança” (Walton, 1993, p.140 -tradução nossa).

fundador e a difusão dos princípios da empresa e de suas práticas motivacionais. Em seguida, discutiremos o papel das novas tecnologias e as possibilidades abertas por essas inovações no sentido de ampliar o controle e a vigilância sobre o trabalho. Adiante, analisaremos as principais práticas de gestão da empresa no Brasil e de que maneira elas foram implementadas, adaptadas e/ou rejeitadas no país. Além disso, destacamos quais os principais mecanismos de coerção e consentimento que foram consolidados nos locais de trabalho analisados<sup>80</sup>.

### *3.1 Ideologia corporativa: princípios e práticas motivacionais*

A ideologia corporativa está sendo entendida aqui como o conjunto de discursos, premissas e práticas que na literatura empresarial e de negócios, bem como no discurso de gerentes e de muitos dirigentes sindicais, são comumente chamados de “cultura corporativa”<sup>81</sup>. Compreende-se ideologia corporativa aqui em três sentidos diferentes e articulados: no sentido “pejorativo”, enquanto mecanismos de dominação e controle das organizações; no sentido “descritivo” de valores e crenças que estão no coração de uma “cultura”; e no sentido “positivo”, enquanto a capacidade das organizações de corresponder a necessidades individuais ou coletivas e criar um sentido de pertencimento (TURNBULL, 2001, p. 233–4).

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).

No Brasil, o cenário não é diferente. Assim como nos Estados Unidos, os empregados são diferenciados na hierarquia interna pela cor de seus coletes, que contém na frente sua identificação e

80 Uma versão preliminar e resumida deste capítulo foi publicada em italiano pela revista *Sociologia del Lavoro*, n° 151, em outubro de 2018. Disponível em: [https://www.francoangeli.it/riviste/Scheda\\_Rivista.aspx?IDArticolo=62342&Tipo=Articolo%20PDF&lingua=it&idRivista=83](https://www.francoangeli.it/riviste/Scheda_Rivista.aspx?IDArticolo=62342&Tipo=Articolo%20PDF&lingua=it&idRivista=83).

81 Ao utilizar o termo ideologia buscamos recusar o “uso abusivo e trivial” da noção de cultura da empresa enquanto “cimento social” já que, na verdade, a cultura implica interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e experiências subjetivas das pessoas (AKTOUF, 1996, p. 43 apud BRIDI, 2008, p. 22-23). Construções culturais são sempre profundamente parciais e políticas, nesse sentido, ideológicas e “situadas com respeito às formas e modos de poder operando num dado espaço e tempo” (ORTNER, 1998, p.04 apud PARK, 2005, p.12). E por isso, a ideia de “cultura” pode servir como um dispositivo usado para demarcar um conjunto particular de interesses apartado de outros, incluído ou excluído do restante (ALLEN, 1996 apud PARK, 2005, p. 12).

nas costas a frase: ‘posso ajudar?’. A possibilidade de participação nos encontros anuais da empresa também é uma das promessas para aqueles trabalhadores que se destacam em cada loja. Esses encontros são realizados nos Estados Unidos e conhecidos como um dos principais veículos de perpetuação da ideologia da companhia. Apesar do ambiente descontraído e o propósito motivacional, eles também são fundamentais para que tais “associados” se sintam ainda mais parte do “corpo” da empresa, sentimento mobilizado através da criação de um espírito de comunidade que “perpetua relações desiguais de poder ao mesmo tempo em que mitifica a criação da igualdade” (SCHNEIDER, 1998, p. 296).

Esse evento tem sido uma oportunidade de confirmar o Walmart como um símbolo dos valores estadunidenses, lugar onde as pessoas ainda possuiriam um compromisso com o trabalho, com a honestidade e onde se encontrariam oportunidades para a progressão no emprego e para o crescimento pessoal e econômico (SCHNEIDER, 1998, p. 296). Para os trabalhadores brasileiros, que de outra maneira nunca tiveram expectativa de sair de seu país, esses encontros acabam por configurar exatamente o reforço desses valores de comunidade, pertencimento e valorização, ainda que eles sejam muitas vezes contraditórios com práticas mais despóticas vivenciadas no cotidiano do trabalho na empresa, como veremos adiante.

A forte identificação da empresa com seu fundador também está bastante presente no Brasil e é estimulada de diferentes maneiras. A trajetória de Sam Walton é conhecida por todos e vista como um exemplo de “história de sucesso”. Também são de conhecimento de todos os trabalhadores os princípios formulados por ele: 1) respeito pelo indivíduo; 2) atendimento ao cliente; e 3) a busca pela excelência, evidenciando o tipo de comportamento que é esperado dos seus trabalhadores, denominados “associados”. Tais princípios ou valores estão assim definidos no Código de Ética da Empresa:

Respeito pelo indivíduo – Valorizamos todos os associados, nos responsabilizamos pelo trabalho que fazemos e nos comunicamos ouvindo e compartilhando ideias;  
Superar as expectativas de nossos clientes – Estamos aqui para servir nossos clientes, apoiarmos uns aos outros e nos dedicarmos às comunidades locais;  
Busca pela excelência – Trabalhamos em equipe e damos exemplos positivos ao mesmo tempo em que inovamos e melhoramos todos os dias;  
Agir com integridade – Agimos com o mais elevado padrão de integridade, sendo objetivos, justos e honestos, e operamos em conformidade com todas as leis e nossas políticas (Walmart, [s.d.], p. 04).

Todas as lojas da empresa, nas suas áreas internas, corredores e salas de treinamento, possuem uma foto de Sam Walton e quadros com as principais políticas da empresa criadas por ele ou inspiradas nos seus ensinamentos: a “Regra dos Três Metros”, a “Regra do Pôr do Sol” e a Política de “Portas Abertas”.

A Regra dos Três Metros consiste em três passos que devem ser seguidos quando se está a uma distância aproximada de três metros de alguém: olhar nos olhos, sorrir e cumprimentar oferecendo ajuda. Já a chamada Regra do Pôr do Sol é a versão de Sam Walton de um ditado bastante popular no Brasil: “por que deixar para amanhã o que você pode fazer hoje”. Com uma foto do pôr do sol ao fundo, os dizeres do quadro são: “É nossa norma fazer tudo hoje... antes do pôr do sol”.

O Código de Ética da empresa também destaca como responsabilidade do associado:

[...]cumprir a lei em todos os momentos. Se você vir qualquer associado violando a lei ou se pedirem que você faça algo que você acredita que possa violar as leis, comunique imediatamente sua liderança, o Departamento de Ética Local ou o Escritório Global de Ética” (Walmart, [s.d.], p. 05).

O primeiro mecanismo mencionado, de comunicação à liderança, consiste na chamada Política de Portas Abertas e o último, no canal de denúncias direto ao Escritório Global, viabilizado por um telefone 0800, em que qualquer empregado do mundo pode ligar e ser atendido na sua própria língua. Em relação a esses canais, a empresa ressalta que “se houver um conflito entre a ética e nossos objetivos de negócio, garantir que a ética esteja sempre em primeiro lugar” (Walmart, [s.d.], p.06). E enfatizam também que ninguém pode ser retaliado por comunicar uma preocupação ou violação ética:

O Walmart não desligará, retaliará ou discriminará de qualquer forma os associados por comunicarem suas preocupações éticas. Além disso, é importante que os colegas de trabalho não isolem os associados que comunicaram tais preocupações éticas – esses associados devem ser tratados com respeito. Qualquer mudança significativa no tratamento em relação a um associado que comunicou uma preocupação ética pode vir a ser considerado como uma forma de retaliação (Walmart, [s.d.], p. 08).

No sentido de reforçar o discurso de diálogo, a Política de Portas Abertas propõe-se a estimular a livre comunicação das equipes com as lideranças e encorajar os empregados a comunicar à gerência ou à área de Capital Humano as violações às políticas internas e ao *Código de Ética*. Intenta-se assim romper com a ideia de uma hierarquia rígida entre os papéis e convergir com o postulado de Sam Walton de que os gerentes e diretores de loja devem ouvir seus trabalhadores. Além disso, busca-se reforçar os mecanismos de identificação destes com a empresa e suprir a necessidade do sindicato enquanto espaço de denúncia dos trabalhadores (LICHTENSTEIN, 2009, p.78).

Tais normas, forjadas e conhecidas nos Estados Unidos, estão difundidas entre os trabalhadores e visíveis na estrutura interna das lojas do Walmart também no Brasil. Contudo, apesar de uma certa efetividade quando se trata da concordância com os princípios, muitos trabalhadores espontaneamente têm destacado a não “aplicação” dos ensinamentos do fundador<sup>82</sup>:

Você tem uma prática também bem interessante que Sam Walton falava...em vida né, que depois de morto ficou só a frase, porque a prática acho que parou por aí: ouvir os seus funcionários (que hoje são “associados”).  
 (...)Não é que no Brasil não venha a dar certo [a política da empresa]. É porque muitos não querem acompanhar a mudança. Por exemplo: existe a regra do pôr do sol. Eu achei bonito quando chegou. Superinteressante. Se pratica? ...Quer dizer, pra começar a se praticar, tem que vir do alto escalão. Não é só o associado praticando. Porque como já chegou diretor de loja que não olha nem pra sua cara (Carlos, operador no açougue, PB).

O mesmo trabalhador, também relatou outras incongruências na prática da empresa. Fazendo menção a uma das máximas de Sam Walton, de ouvir os funcionários e saber o que acontece em cada setor:

(...)porque antigamente aqui também tinha o chamado: eu tenho que saber o que se passa no seu setor. Faz muitos anos que isso não acontece.(...) Onde já aconteceu casos de pessoas que foram até o RH, falar da situação, mas ninguém se movimentava, como quem diz: - Tá, já te ouvi. Pode ir, volta a trabalhar! Depois eu vejo! Não falam dessa forma né, mas como pensamento. Muitas pessoas ficavam chateadas né. (...) E aqui tem uma política: tem que passar pelo meu setor, pra ir pro chefe, pra depois subir... A velha hierarquia! Se eu pular um desses, eu sou garfado! Então, o quê que adianta? Eu passar por tudinho, chegar lá na frente e vou voltar pro mesmo canto, pro mesmo acontecimento? (Carlos, operador no açougue, PB)

A mesma incoerência entre discurso e prática tem sido percebida em relação à Política de Portas Abertas e na utilização dos canais de comunicação e transparência da empresa:

A gente tem um 0800, que a gente faz a denúncia, tudo, só que no nosso caso, a gente fez a denúncia, a gente falou, a gente brigou, só que até agora também a gente não teve um retorno da empresa. Então a credibilidade, assim, como a empresa se tornou muito grande, se tornou uma gigante. Eles têm tanto problema que daí o problema dessa semana... o da semana que vem já tem outro, entendeu, então, se torna tudo assim, muito massificado [...] Então, a política da empresa não é aplicada, porque a gente tem uma “Política de Portas Abertas”, você pode entrar, mas geralmente as denúncias, sempre chegam pra eles né, aí assim, você que denunciou... Eles sempre procuram abafar (...) (Laura, gerente no setor têxtil, SP)

De acordo com a empresa, nesses canais de comunicação “todos os contatos realizados são

<sup>82</sup> Destaca-se que as contradições entre o discurso e a prática da gestão da empresa já havia sido percebida por Silva (2012, p.123) em seu estudo realizado na cidade de João Pessoa.

confidenciais e podem ser feitos anonimamente<sup>83</sup>.” Contudo, um dos ex-trabalhadores entrevistados explicou que o uso desse canal foi exatamente o motivador de sua demissão da empresa:

A minha saída do Walmart é porque eu comecei a descobrir umas coisas ali que estavam erradas e chamei a gestão. Chamei a gestão pra conversar e aí a gestão não aceitou, entendeu. Porque eles não aceitam que o funcionário bata de frente com diretores. E aí foi onde eu fiz a denúncia né, o pessoal foi lá.

P: Você fez pelo canal de denúncia?

E: Isso

P: Que é anônimo?

E: Isso, mas não foi anônimo porque no outro dia todo mundo tava falando: - “ ali, foi o ‘fulano’”, você entendeu? E aí me mandaram embora. (Luis, ex-vendedor do setor de Eletro, SP)

83 Disponível em: <https://www.walmartbrasil.com.br/sobre/walmart-no-mundo/etica-e-compliance/>. Última consulta em 30/08/2018.

Casos semelhantes também tem sido objeto de conflito na Justiça do Trabalho. Um caso bastante emblemático, por exemplo, foi a demissão de dois trabalhadores após reportarem a presença de ratos na padaria da loja. Consta no processo que o trabalhador depoente fez a filmagem em seu próprio celular de um rato, preso a uma armadilha no balcão do setor de panificação do supermercado, e que, por esse motivo ele foi despedido por justa causa. Conforme consta no processo, o depoente explica que:

encontrou certa vez com a sanitarista, (...) no setor de depósito e conversando ela comentou que não bebia mais água da caixa de água do prédio porque estava podre, cheia de ratos e baratas, foi quando o depoente comentou que quando realiza as devoluções de produtos é comum encontrar ratos e baratas nos setores; que a Sra. sanitarista comentou que a empresa gastava muito com a dedetização e pediu que, caso o depoente se deparasse com algum rato, filmasse para que ela pudesse mostrar à administração; que foi o que o depoente fez, filmou e entregou somente à Sra., tendo em vista que a sua intenção era de ajudar; que haviam cinco ratos no setor de padaria, 3 sobre as frutas cristalizadas que no dia seguinte seriam utilizadas para fazer os panetones, 1 preso na batedeira e outro preso em uma armadilha, tipo uma cola em cima do balcão de preparar bolo; que essa cola também estava envolvendo essa batedeira; que só filmou aqueles que ficaram presos porque os outros correram quando perceberam a presença do depoente e dos colegas no recinto (PROCESSO N° TST-RR-139-27.2014.5.21.0009).

Já a testemunha indicada pela empresa, gerente da superior imediata que recebeu o vídeo e que era fiscal de segurança alimentar, explicou que:

não chegou a conversar com o reclamante ou com qualquer dos colegas que estavam no momento da filmagem a respeito desse assunto; que quando recebeu a filmagem preparou um relatório, que não chegou a ser enviado, porque quando o gerente do depoente recebeu o vídeo, entrou em contato com o depoente e disse que não perdesse tempo com esse assunto porque seria resolvido pela gerência junto com o setor jurídico da empresa; que depois ficou sabendo apenas do resultado que consistiu na demissão por justa causa do autor, bem como dos outros funcionários que participaram da filmagem (PROCESSO N° TST-RR-139-27.2014.5.21.0009).

Essa situação, que foi decidida no TST à favor dos trabalhadores, que foram reintegrados à empresa, ilustra a política da companhia de punição àqueles que reportam irregularidades, inclusive como uma decisão vinda muitas vezes “de cima”, e não mediada pelos superiores diretos dos envolvidos. Tal arbitrariedade da administração, tem sido efetivada também através da política interna de gestão de pessoas, como discutiremos a seguir.

#### *Política de Orientação para a Melhoria (POM) e a demissão imotivada*

Outra política bastante polêmica da “gestão de pessoal” do Walmart no Brasil tem sido 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. De acordo com o recurso de

revista do processo TST-RR-882-32.2012.5.04.0251, a empresa argumenta que tal política teria se constituído como procedimento prévio à demissão:

prevendo etapas para avaliação da conduta e/ou desempenho do empregado, prévia à decisão pelo afastamento definitivo. Trata-se de ferramenta a ser utilizada ‘quando o retorno ou direcionamento do associado não gerou o resultado esperado pelo líder, ou seja, não houve alteração do desempenho ou da conduta do associado frente aos problemas enfrentados’. Em junho de 2012, novo normativo revogou o anterior, passando a dispor que a ‘aplicação da Política de Orientação para Melhoria não é obrigatória, sendo certo que a faculdade de sua aplicabilidade será analisada caso a caso e de acordo com a liberalidade do Walmart Brasil (processo TST-RR-882-32.2012.5.04.0251, fls.2)

Conforme se observa no referido processo, 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, como relata um dirigente sindical:

Isso aí é uma forma de assédio moral. [...]. Eu vou dar um exemplo aqui com quando é que você pode levar o POM. Você toma conta de um balcão de laticínio. Você é repositora e toma conta lá. É quem abastece, quem limpa, quem olha a validade, etc. Ai de repente chega uma fiscalização externa ou interna. [...] e tá lá um produto seu vencido, a margarina tá vencida. Aí aquilo ali [...], o chefe, aí já chama né... aí assina lá por isso, por isso, por isso...: Plano de Orientação pra Melhoria. Aí você assina. Primeiro não davam uma via pra você. Se você assinava, ficava só com eles. Já é uma atitude desonesta. Segundo, você ficava como se fosse um balaio de laranja e você era a laranja podre. As outras laranjas, todo mundo queria, mas você não. Por exemplo, uma viagem. O Walmart faz muito isso, pega um pobre dum trabalhador, que mora na periferia, às vezes mora de aluguel, mora em favela, aí bota o cara num avião, vai pros Estados Unidos, que tem uns eventos deles lá [...] tudo pago pelos fornecedores. [...]. Então se você tem o POM, você não vai, nunca você vai ser escolhido. Se você tem o POM, você não vai ser promovido. Se você tem o POM, algumas coisas que os outros têm de premiação e tal, você também não tem. Então,

é como se você fosse um canceroso ali, entendeu. Aí tem a fase um, a fase dois e a fase três. Na terceira fase você praticamente tá na rua. E outro negócio que pode acontecer: o chefe, tem você e ela. Aí eu tenho uma simpatia maior por ela aqui... aí você cometeu o erro, ela também cometeu. Mas como eu tenho uma simpatia muito grande por ela, então eu faço de conta que não tô vendo, mas pra você eu aplico o POM. É uma perseguição, um assédio moral. Então, qualquer coisa, qualquer besteira, qualquer mal humor do chefe, aí POM no pessoal. Não existe nada de plano de orientação pra melhoria. Isso aí é uma maneira de punir de uma forma branca. Aí muita gente perdeu o emprego, muita gente perdeu a cabeça. [...] o POM era uma forma de punir, faz parte da pressão deles, da cultura deles de punir. [...] Aquela margarina vencida ali, pode ter sido um promotor que tava lá, por acaso; pode ter sido um cliente que chegou de casa e trocou... tem uma série de fatores aí (Dirigente Sindical).

Esse caráter arbitrário e uma certa banalização da punição pela POM acaba se confirmando no testemunho dos trabalhadores entrevistados que já haviam sido notificados nessa política:

Quando existiu o ‘POM’, uma chefia que não gostava de um certo... de uma atitude sua, porque não gostava de você, podia fazer o quê? Dar um ‘POM’ em você, sem justificativa. (...)

P: Você já recebeu um POM?

E: Já, já recebi. Já tive porque eu me confundi nos horários, entendeu... foi num domingo... (...) você não pode ter menos do que uma hora de almoço. (...) Mas eu já assinei devido a isso aí, que eu realmente, num domingo, descansava um pouquinho, mas nesse dia eu dei uma cochilada a mais. Aí quer dizer, dei a menos, aí eu pensei que era mais. (Carlos, operador do açougue, PB)

Eu tive [uma advertência], assim, por indisciplina minha mesmo, porque eu bati o cartão errado (Cristina, operadora de vendas no setor têxtil, PB).

Já recebi [Melhoria], várias. Me davam melhoria às vezes porque eu chegava dez minutos atrasado, entendeu. Às vezes, no caso, porque eu passei um minuto, dois minutos antes do almoço, de uma hora de almoço, me davam melhoria. Aí eu falei, gente, eu sei que é norma da empresa, tudo, a gente tem que seguir, fazer uma hora certinho, mas isso aí, vocês estão querendo arrumar motivo pra me dar uma justa causa... vocês ficam me seguindo quase todo dia. Porque fala de melhoria, melhoria, em garantia estendida...que quem não vender vai ganhar melhoria, de garantia estendida. Eles falavam em melhoria sobre garantia estendida: “Garantia estendida vocês tem que vender que é obrigado, senão rola até uma demissão”, eles falavam (Rogério, vendedor do setor de Eletro, SP).

Na concepção e descrição apresentadas pela empresa, a Política de Orientação para Melhoria buscava reproduzir no Brasil a linguagem de “orientação” ao invés do “disciplinamento”, a exemplo das práticas adotadas no Walmart nos Estados Unidos (LICHTENSTEIN, 2009, p. 66). Esse discurso vai ser importante também em outros aspectos como, por exemplo, a respeito do que se esperam das chamadas “lideranças” da empresa, como veremos adiante. Entretanto, a prática do POM no Brasil parece concretizar exatamente o sentimento contrário à orientação que busca melhorias. Perguntado

sobre o POM, um ex-empregado do Walmart disse:

Isso aí não é bom eu acho. Eu acho que o verbal é mais legal. Chama o funcionário na sala, conversa e tal, tenta entender, né. Porque, às vezes, você não tem muito funcionário...Na verdade não é melhoria né, você perde o funcionário, desmotiva completamente o funcionário, porque ele sabe que a partir da segunda fase, se aparecer qualquer promoção, qualquer recrutamento interno, ele não pode participar porque ele tem melhoria. E é a primeira coisa que aparece: “não pode estar em melhoria”, aí depois aparece a descrição da vaga. Aí [a descrição] encaixa no funcionário, mas [ele] tem melhoria, então tá fora. Aí o pessoal já desmotivava. (Francisco, ex supervisor de hortifruti, SP)

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 funcionários.

A implementação dessa política foi tão polêmica e problemática que, depois de uma articulação entre alguns sindicatos do sul do país e uma série de ações individuais na Justiça do Trabalho, em 08 de setembro de 2015 entrou em vigor a Súmula 72 do TRT-RS, que estabelece a observância obrigatória da POM como condição mais benéfica para o trabalhador. Ou seja, ainda que a Política de Orientação para Melhoria não possa ser equiparada à estabilidade provisória no emprego, ela integraria o contrato de trabalho e deveria ser observada para a dispensa de todos os funcionários contratados durante o período de sua vigência. Assim, deveria ser considerada nula a despedida do trabalhador que não fosse submetido a todas as etapas de tal norma de melhoria.

No mesmo ano, tal norma interna do Walmart foi objeto também da ação civil pública nº 0000238-75.2015.5.12.0035, na qual a empresa foi obrigada a suspender a aplicação das regras da “Política de Orientação para Melhoria”, abster-se de aplicar punições disciplinares que violassem os direitos de seus empregados e também a elaborar cursos preventivos contra práticas de assédio moral<sup>84</sup>. O resultado final parece ter sido a combinação dessas duas decisões. Esta última, de suspensão do POM, prevalecerá para todos os contratados a partir dela. Já para os empregados antigos, o POM não poderá ser medida de demissão arbitrária. Contudo, ainda que a justiça esteja se posicionando contra tal política, não há evidências de que a empresa realmente tenha modificado sua conduta.

Além de a empresa contar com a POM, e mesmo sem recorrer a ela, vários relatos e processos ilustram a estratégia da empresa de pressionar para que o trabalhador insatisfeito peça demissão e,

84 Fonte: Ofício MPT-SC/PRT12ª/ R N° 44347/2017

quando isso não acontece, principalmente quando os trabalhadores adquirem doenças e precisam ficar afastados, os gestores se utilizam de brechas na lei ou provocam situações para a demissão por justa causa:

Ele trabalhava comigo. Perseguiram, perseguiram o rapaz, queriam dar justa causa nele. Fizeram de tudo pra mandar ele embora por justa causa... armaram até uma cilada pra ele também, só que ele não caiu, né. (Rogério, vendedor do setor de Eletro, SP)

Outros casos também foram relatados nas entrevistas. Dois trabalhadores foram acusados de roubo, sendo que um deles foi demitido por essa razão. Houve também a tentativa por parte do gerente de área de justificar uma demissão por justa causa a um gerente de setor criando uma situação que o responsabilizava pela perda de uma quantidade grande de produtos que haviam sido mal armazenados. Como esse trabalhador tinha provas de que seu superior tinha sido avisado do problema, conseguiu, com isso, preservar por mais alguns meses o seu emprego.

Se, por um lado, a ameaça do desemprego pressiona muitas vezes o trabalhador a aceitar quaisquer condições, as humilhações repetidas acabam levando muitos a processos de adoecimento, e que a uma certa altura, levam ao pedido de desligamento. Quando o trabalhador ou trabalhadora resiste, é recorrente a prática da demissão por justa causa indevida, que demanda recursos e tempo para sua reversão ou indenização na Justiça do Trabalho:

[...]você não pode entregar um atestado médico que já é xingado, humilhado[...]. Tem gente que não vai pro médico com medo. Porque precisa do emprego, não vai, fica doente ali e não vai pro médico. (Marcos)

Tem alguns gerentes que eu conheci, eles chamavam funcionário na sala pra conversar e humilhava mesmo... chegava a dar pena... chamava de burro, de incompetente, de... se não quer fazer isso, que peça as contas, que eu não vou mandar você embora, você peça as contas, senão mando você por justa causa pra você receber suas coisas na justiça... eles tinham esse pensamento assim. Tenho vários amigos que saíram de lá, 2 amigos que foram mandados embora até por justa causa também. (Oswaldo)

Tais relatos ilustram como, apesar da existência de uma legislação que oferece alguns amparos aos trabalhadores<sup>85</sup>, a empresa aos poucos se adapta a esse sistema existente e cria seus próprios mecanismos para se beneficiar dele. Mesmo que posteriormente o Walmart perca a ação na justiça, por um longo período, a empresa optou por desprezar a lei ao invés de pagar os custos de cumpri-

85 Importante ressaltar aqui que a maior parte da pesquisa de campo foi realizada antes da entrada em vigor da recente contrarreforma trabalhista.

la integralmente. Esse comportamento fica ainda mais explícito quando analisamos a jornada de trabalho e a dinâmica das relações de poder na hierarquia interna da gestão da empresa.

Cabe, contudo, destacar que, apesar dos limites da pesquisa de campo e o número relativamente pequeno de processos trabalhistas analisados, as práticas e políticas aqui relatadas não parecem ser coincidência de ações individuais, mas resultado da política de “gestão de pessoas” da empresa e de sua fidelidade à estratégia de “preço baixo e custo baixo todo dia”. Reforça esse argumento o fato de encontrarmos no Brasil relatos que correspondem exatamente aos mesmos mecanismos utilizados nos Estados Unidos.

Lichtenstein, ao discutir a experiência da empresa no seu país de origem, explica que quando um gerente do Walmart precisa se livrar de um empregado em particular, mas não consegue encontrar uma desculpa para demiti-lo por justa causa, ele simplesmente atribui a esse trabalhador um turno estranho, encaixa-o numa tarefa simplória ou, se ele estiver na gerência, insiste em que ele assuma um posto numa loja distante (LICHTENSTEIN, 2009, p.100). Tanta semelhança, não pode ser mera coincidência!

### *Reuniões diárias e Cheers*

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 que é uma adaptação da versão criada por Sam Waltom. Segundo a empresa, no dia de cantar o *Cheers*, vários associados se juntam e cantam “a força da empresa, numa só voz, em demonstração a um belo relacionamento interpessoal. Isso é feito para dar mais força aos projetos em processo e para mostrar que todos se divertem ao trabalhar.”<sup>86</sup> No caso brasileiro, tanto os trabalhadores entrevistados quanto os processos trabalhistas analisados relatam que tais “cânticos” eram entoados durante as reuniões diárias que aconteciam geralmente duas vezes por dia:

E antigamente, eles faziam a gente rebolear no *Cheers*. - O rebolado: Uuuuuu! Falava três vezes! Agora não tem mais. Tirou porque isso aí tinha muitos funcionários que tavam ganhando na Justiça, do *Cheers*, o rebolado. Eu acho assim, diretor não tem que ficar falando três vezes – E o rebolado? Rebola quem quiser. Ele falava sobre as vendas né, como tinha sido as vendas do outro dia né, foi bom, tudo... E aí vinha a musiquinha... “me dá um W... [me dá] um A! WALMART”!. “Ah, e o rebolado? E o rebolado?” Ele via que ninguém rebolava as duas vezes, aí ele falava: - “E o rebolado, gente?” Aí todo mundo acabava rebolando. Até tinha aquelas pessoas que tinham problema, a pessoa rebolava e aí todo mundo tirava sarro do coitado. (...) Uma vez eles até falaram pra mim: “Não vai rebolear?” Eu falei: “Rebola quem

86 Fonte: <http://wmcom.blogspot.com.br/2009/06/relacionamento-interpessoal.html>, consultado em 28/05/2017.

quiser, não sou obrigado a rebolar. Eu vim aqui participar da reunião. Falar sobre as vendas, as vendas que aconteceram. Quem quiser rebolar rebola, quem não quiser não rebola”. O Walmart perdeu muita ação trabalhista por causa disso, aí tiraram isso aí. Parou foi em 2013. Acho que foi em 2013. E era na parte da manhã e à tarde. (Rogério, vendedor do setor de Eletro, SP)

Como apontado nesse testemunho, também encontramos diversos processos do TST com origem em seis diferentes regionais do trabalho reclamando indenização aos trabalhadores por essas práticas consideradas constrangedoras<sup>87</sup>. Tais denúncias relatam a obrigação de dançar o "xaxado" (dar reboladinhas) e proferir gritos de guerra em frente aos clientes e, em alguns casos, mais de uma vez ao dia:

[...] faziam [a gente cantar]. Depois de um tempo, quando eu fui promovida, já tava diminuindo. Mas era muito constrangedor, era uma coisa muito ridícula... que danado a gente ia fazer no meio da loja, cantar, aquela empolgação? ... Porque tinha que se empolgar... [...], era bater o pé e furar o chão. [...] Na época da empolgação quando colocou aquilo, era duas vezes por dia. No começo, era duas vezes por dia e tinha que fazer. Era horrível, a gente ficava morrendo de vergonha! (Rosana, ex operadora de caixa, PB)

Essa prática, criada por Sam Walton e bastante conhecida nos Estados Unidos, foi no Brasil o principal aspecto rejeitado e combatido pelos trabalhadores. Segundo a defesa do Walmart,

É sistemática comum em empresas multinacionais e alguns departamentos de vendas que parte dos empregados do reclamado [...]que trabalhavam em lojas, com a finalidade de motivar e integrar as equipes, eram convidados a se reunirem na loja, de maneira voluntária e descontraída, e participavam de um momento de conagração entre eles, que era chamado de ‘Cheers’ (Processo TST-RR-10654-33.2013.5.19.0003, fls 3).

A partir do depoimento dos trabalhadores, a Justiça do Trabalho tem entendido essas práticas como obrigatórias (por serem convocadas e realizadas na frente dos superiores e gerentes), discriminatórias e de exposição do trabalhador a situações vexatórias e de constrangimento, configurando, assim, ofensa à integridade física, intelectual e/ou morais. Observa-se que a própria Justiça destaca a inadequação da transposição desse procedimento à cultura do país:

[...] estes procedimentos utilizados pelo Bompreço, nos Estados Unidos, base do Walmart, proprietário daquele supermercado, pode até ser considerado como

<sup>87</sup> Como já apresentamos na introdução, dos 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 recorrente 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. Tal consulta pode ser feita e os documentos acessados através do website: <http://www.tst.jus.br/>. 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.

normal, sem causar qualquer tipo de constrangimento. Entretanto, há que se considerar que a cultura daquele país é bem diferente da nossa, principalmente daqui da Região Nordeste (Processo TST-RR-1560-98.2012.5.19.0002, Fls. 13)<sup>88</sup>.

Diante desses conflitos, segundo relatos dos trabalhadores, a empresa acabou por abolir o canto nessas reuniões. Contudo, tais encontros continuam sendo importantes na gestão do trabalho na empresa, principalmente por possibilitar a cobrança diária de metas. Nesse sentido, a pressão pela produtividade e intensificação do trabalho tem sido facilitada não apenas por essas reuniões coletivas, mas pela utilização de inovações tecnológicas que possibilitam ampliar o controle e a vigilância sobre os trabalhadores, como discutiremos a seguir.

### *3.2 Inovações tecnológicas e controle do trabalho*

Como discutido na introdução da tese e no capítulo 1, o crescente poder dos grandes varejistas foi possibilitado e tem se sustentado principalmente através das constantes inovações tecnológicas que caracterizam as chamadas “revolução varejista” e “revolução logística”, na qual o Walmart foi importante precursor<sup>89</sup>. Como já ressaltado anteriormente, tais inovações têm sido desenvolvidas como ferramenta para uma determinada organização do trabalho que tem como finalidade aumentar a produtividade e reduzir os custos do trabalho, tanto na cadeia de fornecimento quanto nas operações diretas da empresa em lojas e centros de distribuição. Interessa-nos destacar aqui como esses desenvolvimentos recentes permitiram a redução de custos não apenas na logística e transporte, mas a redução de custos do trabalho – pressionando pela sua intensificação. Nesse sentido, essa articulação entre inovações tecnológicas e determinadas estratégias de organização do trabalho tem impactado diretamente o regime de trabalho que se constitui também nos “pontos de venda”.

Em comparação com momentos anteriores, como destacado por Simon Head (2014, p. 04–06), as novas tecnologias de informação abrem novas possibilidades em, ao menos, três diferentes aspectos: 1) se expandem para os mais variados tipos de trabalho (não mais centradas no espaço da fábrica); 2) tornam invisíveis os conflitos entre trabalhador e “máquina” relacionados ao ritmo de trabalho (na medida em que são legitimadas também pelo prestígio da ciência); e 3) com base nas

88 Ao apresentarmos esse argumento não estamos referendando a tese de que se trata de um problema de natureza “cultural”. Ao contrário, na nossa concepção, esse tipo de prática tem se disseminado como parte de um modelo mais amplo de gestão que é nocivo ao trabalhador e que tem como premissa o estímulo a essas atividades em equipe, muitas vezes em analogia com práticas esportivas e que favorecem a flexibilidade sem eliminar os elementos autoritários do modelo de gestão (MULHOLLAND, 2011).

89 O Walmart decidiu comprar e controlar seus próprios caminhões e sistemas de computadores. Nos anos 80 compraram um sistema de comunicação por satélite por 24 milhões de dólares; em 1988 eles eram proprietários da maior rede privada de comunicação do país. As técnicas que a empresa desenvolveu são agora copiadas por seus competidores e outras indústrias (ROSEN, 2005).

diretrizes da alta administração, tais tecnologias são capazes de determinar como o trabalho deve ser feito, a partir de um poder e velocidade inimagináveis na era pré-digital. Os chamados CBSs (*Computer Business Systems*) constituem-se, nesse cenário, como “amálgamas de diferentes tecnologias que permitem desempenhar complexas tarefas de controle e monitoramento dos negócios, incluindo empregados”, e permitem conectar estações de trabalho locais com a administração central, esteja ela onde for (HEAD, 2014, p. 06).

Como afirmam Carré e Tilly (2017), uma das características do Walmart que não varia ao redor do mundo e ao longo do tempo é o seu sistema logístico altamente automatizado e baseado nas mais avançadas tecnologias de informação e comunicação. Esse sistema possibilita transportar produtos dos fornecedores para as lojas no exato momento em que eles são necessários. O argumento que vamos defender aqui é de que essa mesma tecnologia que tem sido desenvolvida como um meio de pressionar os fornecedores pelo rebaixamento de custos (a partir do controle das mercadorias desde sua fabricação até a sua venda), também tem sido uma importante ferramenta de controle e pressão para a intensificação do trabalho dos trabalhadores diretamente empregados na empresa<sup>90</sup>.

Na pesquisa de campo realizada em lojas de supermercado do Walmart no Brasil, pudemos perceber que, como apontou Simon Head, as tecnologias recentes têm impactado direta e indiretamente o processo de trabalho, servindo de importante ferramenta de controle. As principais evidências encontram-se: 1) na cobrança das metas nas reuniões diárias “motivacionais”; 2) na Política de “Prevenção de Perdas”; e 3) nos mecanismos via sistema que permitem a empresa suprimir horas extras ou alterar os valores de comissões. Essas evidências serão desenvolvidas a seguir.

### *3.2.1 Metas e pressão no trabalho*

Como chama à atenção Lichtenstein (2009, p. 92-93), a propaganda lógica do Walmart do “beat yesterday” (“supere o ontem”) há algum tempo já se transformou numa mentalidade computadorizada e institucionalizada. As tecnologias de informação desenvolvidas nesse sentido permitem, portanto, o estabelecimento e controle de metas que articulam-se com a pressão para atingi-las, e que perpassa todos os níveis hierárquicos da empresa:

<sup>90</sup> Esse argumento não é novo. Apenas estamos explorando como se desenvolveu no Brasil esse processo já observado por Lichtenstein nos EUA: “A mesma tecnologia informacional que possibilita ao Walmart rastrear o fluxo global de refrigerantes e detergentes também permite controlar de maneira barata e precisa um milhão de decisões pessoais tomadas diariamente em milhares de locais de trabalho dispersos” (LICHTENSTEIN, 2009, p.91-92). Para esse autor, isso aponta para o que alguns estudiosos das escolas de negócios chamam de “organizações replicadoras” devido ao seu foco na uniformidade, crescimento e intermutabilidade de produtos e pessoas. Esse sistema permite, por exemplo, que o escritório de Bentonville possa controlar em tempo real a atividade de qualquer uma de suas lojas (LICHTENSTEIN, 2009, p.92).

Nós tínhamos metas sim, principalmente de venda. Nós tínhamos todo dia uma meta de venda. Eles mandavam todo dia pra gente a meta do ano anterior, quanto vendemos né, e a gente tinha que vender mais do que o ano passado. Eles tinham esse controle. O que nós vendemos um ano anterior pra vender mais no ano seguinte. E tinha também a meta de quebra, pra não “quebrar” tanto a loja. Aí tinha também o controle, tinha que ter um limite de quebra por dia, dos produtos que jogavam fora e tinha que ter esse controle (Oswaldo, ex-gerente de perecíveis, SP).

(...) a gente trabalha com números, então assim, vamos supor, a gente tem uma meta pra vender, cada ano você tem que vender 10% a mais que você vendeu ano passado, então, tem um relatório de vendas (Laura, gerente do setor têxtil, SP)

Tanto que lá tem uma meta diária pra todas as lojas. Ele chama compe. Compe é uma abreviatura de comparativo. Compe. Qual foi o seu compe ontem? Aí, 20%. Então o compe é o seguinte. Hoje é dia 05. Então ele pega a venda de hoje, por exemplo, a venda de hoje, e ele compara com o dia 05 ou o dia equivalente do ano passado. Pode ser que o ano passado essa terça-feira foi dia 04, então, aí se você automaticamente não assumiu que você não conseguiu superar aquilo ali, já é chamado, tem que dar uma explicação e tal (Marcos, dirigente sindical).

Já nas atividades das operadoras de caixa, o controle era exercido de outras formas, já que o estabelecimento de metas seria mais difícil de estipular, para além da oferta e venda de produtos e serviços:

A gente que é da frente de loja, o que é cobrado é o atendimento. É cobrado o atendimento e agilidade também. Antes existia uma regrinha que você tinha que teclar não sei quantas vezes, parece que era 80 vezes por minuto. Ai isso foi que gerou muita doença, excesso, porque tinha que digitar muito rápido. Até porque a parte de horti é tudo números. Vamos supor, banana, não é que eu vou apertar lá numa banana, eu tenho que digitar o número da banana, que é o código 10689. Então, já são 5 números e agora aumentou de 5 pra 8, são 8 dígitos agora. Ai antes eles cobravam isso (Juliana, operadora de caixa e dirigente sindical, PB)<sup>91</sup>.

[No caixa] eles contam quantas digitações a gente faz, mas não tem meta pra cumprir. É só pra eles terem um controle de se você trabalha ou não (Rute, operadora de caixa, SP).

91 O relato dessa trabalhadora ajuda a evidenciar que o objetivo de redução de custos e aumento de produtividade das tecnologias desenvolvidas não têm, por outro lado, levado em conta o bem estar e a prevenção da saúde dos trabalhadores. Se nos terminais de autoatendimento, a pesagem de frutas, verduras e pães é feito com a identificação visual do produto, nas máquinas operadas pelas trabalhadoras, não só é exigida a digitação, como o número de caracteres por produto cresceu. Isso ocorre exatamente no setor com uma das maiores incidências de lesões por esforço repetitivo, como discutido no capítulo 2.

Conforme relatado pelos trabalhadores entrevistados, as metas estabelecidas e o desempenho conseguido eram apresentados nas reuniões diárias de loja. Para os supervisores de setor essas metas vinham descritas detalhadamente numa planilha com números que identificavam todos os produtos de seu setor, a quantidade em estoque, a venda do ano anterior e a meta atual. A superação da venda do ano anterior, era portanto, de sua responsabilidade. A mesma lógica se reproduz também nos níveis mais altos da hierarquia:

No balanço, se o gerente, se no segundo balanço na gestão dele na loja ele não atingir, a quebra dele for acima do que eles estabelecem, automaticamente... eu já vi gerente ser demitido porque dois anos seguidos não conseguiu segurar a quebra... (Marcos, dirigente sindical).

Durante a pesquisa de campo também tivemos relatos de vários trabalhadores da loja onde o Diretor havia sido demitido devido às dificuldades em atingir balanços positivos. Em nossa visão, essas metas, facilitadas pela tecnologia de controle do estoque, têm sido articuladas com outros diferentes mecanismos de gestão, no intuito de aumentar o controle sobre os trabalhadores e pressioná-los para buscar tais metas a qualquer custo. No caso dos gerentes de mais alta hierarquia, isso tem significado muitas vezes utilizar-se dos mais autoritários e arbitrários recursos:

A gente tinha essa cobrança constante, toda semana, pelo regional... e quando a gente batia a meta, era poucas vezes que eles diziam obrigado (...) mas nas reuniões por telefone eles esculachavam mesmo as pessoas, esculachavam mesmo. Chegou a ponto deles dizer que a partir do momento que não desse, não batesse a meta, eles iam começar a dar advertência, suspensão e até mandar embora. (Oswaldo, ex-gerente de Perecíveis, SP)

Esses e outros relatos ajudam a evidenciar como a pressão pelas metas, articuladas com as reuniões “motivacionais” e com o auxílio da tecnologia, tem sido pilar fundamental do modelo de gestão da empresa, espalhado pelas diferentes regiões do país. Conforme testemunho de uma ex-empregada do Walmart,

além da ameaça direta e clara de demissão [a gerente] também utilizava as seguintes expressões: “se não bater a meta o couro vai comer”, “se não bater a meta, está fora da empresa” e pela exposição do resultado final de cada vendedor nas reuniões. Ressalta que durante as reuniões a reclamada expunha para os demais funcionários o resultado individual de cada vendedor, inclusive afixando uma tabela com o ranking na loja, que ficava exposta também para os clientes. Diz que a reclamada aplicava advertências àqueles vendedores que não iam muito bem nas vendas de garantia, e se o vendedor tivesse três advertências era automaticamente desligado dos quadros da ré [walmart]. (Processo TST - 1712-82.2012.5.06.0011 AIRR)

Esse empregado do Walmart também ressalta como a cobrança de metas nas reuniões diárias era constrangedora:

Por exemplo, nessa época [antes de o *cheers* ser abolido], todo dia quando a gente chegava tinha reunião de piso. No Walmart, reunião de piso é assim: antes de abrir

a loja, você faz uma roda com todos os funcionários e se fala de vendas. E naquela época o eletro tava bem, vendia bem, mas se um dia o eletro não atingisse a meta ou ficasse um pouco abaixo, na reunião o diretor olhava pro meu lado e falava: Viu fulano, você tá afundando a loja, você não tá batendo a meta. Assim, ele me esculachava, na frente de todo mundo, entendeu? Aí eu ficava ali, nem respondia né... me sentia constrangido sabe... (Gerente do setor de Eletro, SP).

Esse trabalhador destaca o efeito negativo dessa pressão sobre os trabalhadores num contexto em que eles não sentiam que havia da empresa uma contrapartida de condições favoráveis ao atingimento das metas:

E isso acontecia em todas as lojas que eu passava... pessoas doentes, estressadas, muita cobrança... porque eles cobram venda hora a hora. Compara-se com o ano passado. Ano contra ano, dia contra dia, venda... se não bate a venda eles ficam o dia inteiro cobrando, cobrando: venda, venda... mas não faziam nada pra você poder [bater a meta]... não tinha uma promoção... Aí entrou essa política de 7 dias - porque o Walmart, é o seguinte: ele não faz anúncio, ele faz um folheto que vale pra 7 dias, só que hoje a concorrência é tudo pra ontem né. Você coloca um preço para 7 dias, amanhã os concorrentes seus estão todos mais baratos do que você, sendo que o seu [preço] tá travado pra 7 dias. Então você fica preso naquilo lá, 7 dias, não funciona. (Francisco, ex-supervisor de hortifruti, SP)

Mas a cobrança de garantia era muita né, pressão né, tem que vender se não a empresa acaba desligando vocês. Falavam isso eles, pressionando. Eu ainda falei pra eles uma vez: não adianta vocês pressionarem a gente, aí vocês mexem com o psicológico da gente, vocês tem que dar o suporte pra gente, pra gente poder vender, que a crise tá feia no país, entendeu? Pensa que é fácil, o cliente vir aqui? Pra gente vender uma garantia... eu não posso embutir uma garantia no cliente, jamais, isso aí é crime, eu embutir uma garantia! E pegar o valor do produto e acrescentar mais 150 reais e por bruto lá, e aí depois na nota fiscal vai sair lá 1100 e aí o cliente vai querer saber o quê que é aqueles 150 a mais que ele pagou a parte. Aí depois vai sobrar pra mim, vai falar que eu to enganando ele, to fazendo ele comprar uma coisa que eu não ofereci. E a gente tem que oferecer, pra explicar como é a garantia, que é um produto, que ele vai levar um certificado, separado (...) É isso, inclusive tavam até embutindo garantia, aí deu um problema isso aí...pondo no valor né, aí pararam porque tava dando problema. Saiu até na Globo. (Rogério, vendedor do setor de Eletro, SP)

### *3.2.2 Política de prevenção de perdas e vigilância dos trabalhadores*

Outra forte evidência da dissociação entre princípios e práticas se expressa na visão de segurança da empresa e sua política de “hospitalidade agressiva”, que de certa maneira contradiz a ideia de familiaridade com os clientes (Dunnett e Arnold, 2006, p. 86–87). O procedimento de checar os clientes, que pode ser entendido como uma acusação de “ladrão em potencial” é uma medida que extrapola a vigilância dos consumidores e se concretiza em uma política sistemática de “redução de

perdas”. A política interna denominada *Loss Prevention* busca evitar as altas taxas de perdas, focando também ofensivamente nos seus empregados, onde acredita-se que está a maior porcentagem de agentes desses roubos. Essa fiscalização tem sido realizada através da revista de pertences, revista em armários, etc.

No Brasil, a função do chamado “Loss Prevention”, como explicou um dirigente sindical, também não tem como finalidade a segurança do trabalhador ou do cliente, mas a prevenção de perdas no faturamento da loja (como o próprio nome evidencia):

Lá eles tem o *Loss Prevention*. Ou seja, prevenção de perdas, traduzindo. O quê que acontece? É uma perseguição danada aos trabalhadores, no armário, revisa armário de surpresa, olha se a pessoa tá conversando, se atendeu um celular, (...) é justamente pra garantir que a empresa tenha muito lucro e tenha poucas perdas. Se chega lá um bandido, bota lá um revólver na cabeça, no pescoço de um funcionário, como já aconteceu, daí pra eles pouco importa...(...), mas o mais importante é garantir o lucro. Que é pra poder garantir o lucro dos acionistas... não tem dono né, a empresa não tem dono, é acionista. (Marcos, Dirigente sindical).

A obsessão pela redução de perdas tem justificado as revistas nos pertences dos trabalhadores e até mesmo revistas íntimas, práticas bastante polêmica e objeto de inúmeros processos trabalhistas. Além disso, essa parece ser uma área importante onde a empresa tem investido em tecnologia. Recentemente o Walmart anunciou nos Estados Unidos o registro da patente de um sistema de escuta que poderia ser instalado em suas lojas. A companhia alegou que os sensores desenvolvidos permitiriam melhorar o processo de *checkout* ao ouvir os sons produzidos pelas sacolas, carrinhos e caixas registradoras. Com isso seria possível verificar possíveis diferenças entre o número de itens registrados e a quantidade de produtos efetivamente colocados nas sacolas. O problema é que além disso está claro que um segundo objetivo dos sensores é avaliar o desempenho dos empregados, o que gerou preocupações sobre a privacidade não só dos trabalhadores mas também dos clientes<sup>92</sup>.

### 3.2.3 Controle de informações e manipulação dos direitos dos trabalhadores

O sistema de controle de informações da empresa também permite à administração da loja a manipulação de informações sobre jornada, bem como suprimir horas extras ou alterar os valores de

92“ ‘This patent is a concept that would help us gather metrics and improve the checkout process by listening to sounds produced by the bags, carts and cash registers and not intended for any other use,’ the company said in a statement.” Walmart gains patent to eavesdrop on shoppers and employees in Stores. 13 de julho de 2018. Disponível em: <https://www.cnet.com/news/walmart-gains-patent-to-eavesdrop-on-shoppers-and-employees-in-stores/>. Última consulta: 15/10/2018.

comissões. Essas práticas, já denunciadas nos Estados Unidos<sup>93</sup>, também foram encontradas nas lojas estudadas:

Às vezes eu fazia banco de horas e as minhas horas sumiam... manipulação né, no RH. Eles tem uma senha...Tudo bem, eu fiz quinze horas, tô errado, mas eu fiz, porque eu vi que não ia ficar vendedor nenhum e eu tinha que ajudar a Empresa... e pra mim também ganhar, era bom. Mas não precisava sumir com as minhas horas. Já que não paga, então manda eu ficar em casa, um dia sim, um dia não. Então sumia: tinha quinze horas, aparecia só oito. Aí eu ia reclamar lá: (...) - Fechou a folha (...) Aí você tinha que ficar quieto né, a lei do mais forte, então tinha que ficar quieto. (Rogério, vendedor do setor de Eletro, SP)

E na hora de receber era aquele negócio, as comissões vinham erradas, a gente fazia, trabalhava bem, vendia bem, e aí a gente sentia um pouco pressionado por eles, pra vender as garantias, né... (...) tinha sim [controle das vendas]. Eles enrolavam pra pagar e acabava passando né, assim... passava aquele mês e aí a gente já não tinha mais a planilha de vendas. E a planilha de vendas nossa sumia do sistema. Aí você não tinha mais controle. A gente tinha [o nosso controle manual] e aí era a nossa planilha contra a deles, mas aí chegava na deles... aí falavam que a gente tinha feito alguma coisa errada. Eles falavam que nossa venda, ela sumiu do sistema. (Luis, ex-vendedor do setor de Eletro, SP)

Quando eu era funcionário normal, eu perdi 12 dias de folga. [...] ficavam de me dar depois, aí quando me promoveu, aí que eu não tirei mesmo esses dias. Férias lá... você trabalha nas férias, no feriado, você recebe 100% e um dia de folga, mas esse dia de folga, pra mim, nunca me pagaram. E com as outras pessoas, por exemplo, a gerente, a pessoa trabalhava, tinha lá 40 horas extras, a menina ia lá, pegava lá, mexia no ponto e tirava aquelas horas, a mando do gerente geral, ou a mando de alguém superior. (Oswaldo, ex-gerente de precíveis, SP)

A partir desses relatos e observações podemos perceber o papel estratégico que essas tecnologias possuem enquanto parte fundamental do controle no local de trabalho. Na medida em que possibilitam a coleta e armazenamento de quantidades gigantescas de informações sobre as transações realizadas diariamente por milhões de empregados, basta a sua articulação via sistema para permitir a avaliação em tempo real das operações em todos os pontos do mundo. Com isso, esses sistemas possibilitam à alta gerência medir, padronizar e aumentar a velocidade das operações.

O uso da tecnologia como mecanismo de controle teve sua origem no taylorismo/fordismo, com destaque para o foco na eliminação de qualquer desperdício. Contudo, diferente do fordismo, onde o processo de gestão dependia do fluxo de informações que iam do chão de fábrica, através das camadas da administração até o topo da hierarquia da empresa, com os CBSs o conhecimento e a experiência dos empregados são ainda mais marginalizado – de modo que a autonomia dos

93 No documentário “O custo alto do preço baixo” há diversos depoimentos relatando essas práticas naquele país. Ver: The High Cost of Low Price, 2005, dirigido por Robert Greenwald.

trabalhadores está ainda mais limitada pelas formas mais rápidas e diretas de controle e monitoramento (HEAD, 2014, p. 07-10).

Esse processo de controle direto e rápido pode ser observado no Walmart, por exemplo, pelo fato de todo o volume de informações que servem de base ao regime de controle dos trabalhadores serem coletados diretamente pelas máquinas, no ponto de venda - no *checkout*, a partir das compras dos clientes - e que, pelo próprio sistema geram a ordem de compra e reposição de mercadorias aos fornecedores.

Evidente que só a tecnologia não é suficiente, ainda mais quando o processo de trabalho, diferente da linha de produção, depende de certas “dimensões humanas”, como a iniciativa do trabalhador e sua interação com o cliente. Por isso, no caso do trabalho no varejo, mesmo para as operadoras de caixa – onde a tecnologia é um instrumento de trabalho fundamental – é necessário combinar tal tecnologia com outros mecanismos de controle e patrulhamento. Nesse sentido, a tecnologia também serve a esse segundo propósito de vigilância disciplinadora, buscando evitar “ações disruptivas” que vão desde o furto de mercadorias, até a ação coletiva e sindical. Nos limites do que a tecnologia ainda não está sendo mobilizada para intervir está o contato humano na gestão, que teoricamente cumpriria os papéis de “explicação, persuasão e justificação” e que na prática tem se dado através, por exemplo, das reuniões diárias e das variadas práticas de constrangimento e assédio.

Para além das ferramentas tecnológicas, o controle sobre essas “dimensões humanas” tem se utilizado também dos mais antigos mecanismos. Entre eles, o que discutiremos a seguir: que une a ideologia corporativa à extensão da jornada de trabalho e os diferentes meios de “roubo do tempo” dos trabalhadores.

### *3.3 Práticas de “roubo do tempo” do trabalho e a concepção de “liderança servil”*

O código de ética do Walmart publicado no Brasil estabelece explicitamente uma política de respeito à legislação trabalhista e aos limites de jornada:

Somos comprometidos em cumprir toda a legislação aplicável a questões referentes à remuneração e jornada de trabalho, incluindo trabalhar em dias de folga, intervalos para descanso, horários de refeição e dias de descanso, pagamento de horas extras, verbas rescisórias, piso salarial, salários e horas trabalhadas de menores e outros assuntos relacionados às práticas de remuneração e jornada de trabalho. (...) (Walmart, [s.d.], p.12).

O documento ainda enfatiza aos seus empregados que:

É uma violação à legislação e à política do Walmart que você trabalhe sem ser remunerado ou que uma liderança solicite que você trabalhe sem receber remuneração. Você nunca deve realizar um trabalho para o Walmart sem receber remuneração (Walmart, [s.d.], p.12).

A prática, contudo, tem ido na direção oposta do discurso promovido pela empresa. No Brasil, inúmeras ações trabalhistas reclamam o desrespeito dos direitos através da extensão da jornada de trabalho para além do tempo permitido (horas extras não pagas), do desrespeito aos horários de intervalo, além do “roubo do tempo” através do banco de horas (muitas vezes informal e alterado pelas chefias), do trabalho aos domingos e feriados sem o pagamento devido do valor diferenciado dessas horas ou extrapolando o limite permitido. Esses mecanismos de não pagamento de horas trabalhadas não são exclusividade do Walmart. Ao contrário, a maioria deles é bastante comum e praticada há décadas por diferentes empresas do setor nos mais diversos países<sup>94</sup>.

Esse movimento já apresentado e discutido no capítulo 2, tem sido protagonizado por grandes corporações como Walmart e Amazon que, sob o argumento da competição de mercado, estão na corrida pela crescente difusão, em escala mundial, do impulso para “intensificar, prolongar e tornar flexível o tempo de trabalho” (Basso, 2018, p.22). Nesse sentido, Basso explica que

[...] junto com a máxima intensificação do tempo de trabalho, prevê a sua máxima flexibilidade, a completa “disponibilidade” do tempo de vida dos assalariados para as empresas, tornando mais incertas as fronteiras entre tempo de trabalho e tempo global de vida. Porque, junto com a redução dos salários, prevê sua crescente subordinação aos montantes de lucros atingidos pela empresa (o que é ainda pior que o salário por peça) e uma parcela de horas extras sistematicamente não remuneradas” (Basso, 2018, p. 17)

Esse processo no Brasil tem se propagado de diversas maneiras entre os trabalhadores no Walmart, impactando principalmente nas relações familiares e na saúde dos trabalhadores, como já discutido no capítulo 2. Ao invés de expor os inúmeros relatos pessoais, optamos aqui por focar em uma situação, que entre as encontradas consideramos mais extrema, recorrente, menos conhecida e que está diretamente relacionada à concepção de “liderança servil” propagada pelo Walmart.

Tanto os processos trabalhistas quanto o relato dos trabalhadores e ex-trabalhadores do Walmart corroboram a tese de que parte importante do crescimento do Walmart no país tem sido sustentado pelos gerentes de baixa e média hierarquia, os chamados gerentes de departamento, ou de setor, e seus assistentes denominados “backup”.

Cabe aqui apresentar mais detalhadamente como a hierarquia da empresa se estrutura

94 Sobre isso ver Baret, Lehndorff, & Sparks (2000).

no país. No topo tem-se o Presidente (e CEO), responsável pelas operações do país, e um degrau abaixo os gerentes distritais, que são responsáveis por gerenciar alguma divisão de atividades da empresa em um conjunto de estados. Reportam-se a eles os gerentes regionais. Esses são os níveis da administração que realizam as visitas às lojas. No nível das lojas, o posto mais alto é o de Diretor. Abaixo deste se encontram os gerentes de área e o gerente de Capital Humano. No nível mais direto, tem-se os gerentes de setor ou departamento, que corresponde ao que antes eram os “supervisores”<sup>95</sup> e o “backup” que seriam os assistentes deles e que, sem nenhum acréscimo no salário, auxiliam esses supervisores, os substituem em caso de ausência e o fazem pela promessa de promoção futura.

Ainda que a empresa promova o discurso da oportunidade e mobilidade interna, para a grande maioria dos trabalhadores o maior posto que podem alcançar são aqueles de gerente de seção (supervisor ou chefe de seção, como muitos chamam na linguagem comum). Estes ganham um pouco mais que o trabalhador comum, possuem pouco poder de decisão e não tem limite de jornada. Se, por um lado, a empresa desenvolve uma política de “tolerância zero” para as horas extras dos demais funcionários (já que isso acarretaria em custo), no caso dos chamados “cargos de confiança”, a política é completamente oposta<sup>96</sup>.

Entre os trabalhadores entrevistados, todos que passaram por funções de supervisão alegam que depois de assumirem a função, apesar de algum acréscimo no salário (no caso dos gerentes), passaram a ter uma rotina completamente dedicada à empresa, sem limite de horas de trabalho e devendo estar à disposição a qualquer momento. Durante o exercício dessa função, era comum trabalharem mais de 12 horas por dia sem registro de ponto, bem como passar a noite na loja em dias de preparação para visitas ou auditorias:

Quando eu virei chefe do perecíveis[...] eu trabalhava mais ainda, passei de 8 horas a fazer 12 horas por dia, às vezes eu virava a noite, entrava às 6 da manhã e saía no outro dia de noite e tinha que limpar a loja porque quando chegava visita, que a gente soubesse que tinha alguma visita de alguma pessoa importante, a gente tinha que deixar a loja limpa, abastecida[...]. (Oswaldo, ex-gerente de perecíveis, SP)

[...]A gente trabalhava 12 horas por dia. Eu entrava 6h30 da manhã e saía 6h30 da tarde. Isso quando saía, porque às vezes eu trabalhava 8, 9, 12 horas dependendo da visita que tinha... do evento que tinha... Então às vezes falavam: ah, eu quero isso, entendeu? E você não tava preparada ali naquele momento pra suprir toda aquela demanda de produtos, então, o que é que a gente fazia? A gente ficava até mais tarde...Dia de inventário, eu entrava 6 horas da manhã e saía 3 horas da tarde do outro

95 Não temos informações suficientes para um desenho mais preciso da hierarquia da empresa, haja vista as dificuldades de acessar a administração da empresa. Essa descrição básica foi construída a partir das entrevistas e tem como objetivo apenas ajudar na distinção entre o nível de gerência que dirige a loja e o nível dos supervisores.

96 Convém destacar que essa é uma prática também comum no país de origem, como atestado por Lichtenstein (2009, p.93 e 106).

dia. Tudo isso pra quê? Pra poder crescer, porque você quer crescer. (Laura, gerente do setor têxtil, SP)

No Walmart era no mínimo doze a catorze horas, é complicado. Tinha dia que a gente chegava a dormir no Walmart, pousar, pra fazer balanço. Você chegava a ficar dois dias lá, fazia o balanço, entrava 6 da manhã, terminava o balanço tipo duas da tarde e aí tinha que explicar resultado, não se achava... Vixe, é melhor parar por aqui porque é complicado, é revoltante! Um monte de amigo fazia isso. (Francisco, ex-supervisor de hortifruti, SP)

Eu trabalhei um ano e meio como gerente no sistema escravo, né. Eu ficava às vezes doze, treze, até catorze horas, quase não dormia. Nessa época era terrível. Eu tava sempre de mau humor. Não com as pessoas né, pra mim, porque eu me sentia assim, não tinha vida, né. Chegava em casa tinha que comer rápido, pra dormir quatro horas, pra no outro dia ir trabalhar. Então era uma coisa assim, terrível. Um ano e meio eu trabalhei assim nessa vida. (Flávio, gerente Eletro, SP)

Em relação a esses trabalhadores, que na sua maioria desempenham a função antes denominada supervisor de setor, a estratégia empreendida pela empresa para burlar o pagamento dessas horas deu-se através da exceção legal contida na CLT para os “cargos de confiança”. De acordo com o artigo 62, inciso II, da CLT, o regime que estabelece as regras relativas à jornada de trabalho (como limite diário de 8 horas e máximo de 44 horas semanais, com no máximo 2 horas extras por dia, etc) não se aplica para:

II – os gerentes, assim considerados os exercentes de cargos de gestão, aos quais se equiparam, para efeito do disposto neste artigo, os diretores e chefes de departamento ou filial.

Parágrafo único: o regime previsto neste capítulo será aplicável aos empregados mencionados no inciso II deste artigo, quando o salário do cargo de confiança, compreendendo a gratificação de função, se houver, for inferior ao valor do respectivo salário efetivo acrescido de 40%.

Perante a justiça, a empresa argumentava a desobrigação do pagamento de horas extras a esses funcionários alegando que eles possuíam autonomia sobre sua jornada e não se submetiam a controle de horário, bem como dispunham de autonomia para advertir ou suspender seus subordinados. Contudo, os processos analisados deram ganho de causa aos trabalhadores, sustentados nas evidências de que tais funcionários, de modo geral, não podiam admitir ou demitir funcionários, não possuíam subordinados, nem tinham constatado em seus demonstrativos salariais provas do pagamento da gratificação de função em valor superior a 40% do salário. A concepção de gerência ali presente seria no sentido administrativo, de um cargo que substitui o empregador, algo completamente distante da realidade desses gerentes de baixa hierarquia do Walmart:

Nunca bati cartão. Eles querem falar que é cargo de confiança, só que você não tem poder nenhum, você não pode mandar embora, você não pode contratar, você não pode fazer nada... (Francisco, ex-supervisor de hortifruti, SP)

Ao contrário do que alega a empresa, qualquer advertência ou mesmo no caso de validação de atestado médico, os trabalhadores precisam da assinatura do diretor da loja ou gerente de área e não apenas da autorização do gerente de setor.

O problema é tão grave que, após perder várias ações trabalhistas na justiça, a própria empresa havia anunciado que, a partir de 2016, faria treinamento para que os funcionários registrassem o ponto corretamente a fim de evitar conflitos trabalhistas<sup>97</sup>. Contudo, os próprios sindicalistas reconhecem

97 Fonte: [exame.abril.com.br/negócios/noticias/walmart-enfrenta-tropecos-no-mercado-brasileiro](http://exame.abril.com.br/negócios/noticias/walmart-enfrenta-tropecos-no-mercado-brasileiro), consultado pela última vez em 17/04/2016; ver também: <http://www.contracs.org.br/noticias/15240/walmart-pagara-r-350-mil-por-violar-intervalos-dos-empregados>, consultado em 17/04/2016.

que, apesar da maior pressão sobre a empresa, não existem garantias de que essa prática será abolida, já que ela está fortemente vinculada à concepção de “liderança” da empresa.

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 (1970), que fez carreira como diretor da AT&T e liderou a administração da corporação até sua aposentadoria em 1964. Em seu livro sobre o assunto, Greenleaf (1970) enfatiza uma abordagem abrangente do trabalho, um senso de comunidade, trabalho em equipe e o compartilhamento do poder na tomada de decisões. Tal conceito acabou posteriormente sendo 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 autoexploração e empresta um ar sacerdotal à hierarquia corporativa” (LICHTENSTEIN, 2009, p. 76, *tradução livre*)

Esse conceito é particularmente importante para a motivação dos baixos níveis de hierarquia, já que cabe a esses gerentes e seus assistentes o trabalho mais difícil: acomodar as demandas que recebem do gerente distrital ao mesmo tempo em que devem manter as prateleiras cheias, o estoque organizado, atingir a meta de vendas e dar conta do trabalho em caso de ausência ou redução de funcionários na equipe (LICHTENSTEIN, 2009, p.77). Esse último aspecto é fundamental, haja vista que assim como nos EUA (LICHTENSTEIN, 2009, p.93), o Walmart no Brasil também é caracterizado por operar com um corpo de funcionários muito menor do que o necessário. Essa situação crônica é constituída a partir de um processo contínuo de redução do quadro:

o [setor de] Eletro hoje tá complicado, ele tinha 8, 9 vendedores e um estoquista. Hoje não tem mais estoquista... eles foram demitindo, demitindo... hoje eu não tenho mais estoquista... vendedores só quatro. (Estoquista é quem arrumava o estoque)... então hoje o trabalho, eu toco um eletro que vende esse valor que eu to te passando com 4 vendedores. E eu sou tudo, sou caixa, sou estoquista tem que fazer de tudo pra dar conta. A gente entrega, eu entrego o resultado, mas tem que se desdobrar né. (...) Só pra você entender: quando eu entrei nessa loja, há quase 8 anos atrás, nós tínhamos na loja toda 380 funcionários. Só o eletro, comigo, eram 19, mais o gerente. Hoje a loja tem 160 funcionários. Eletro tem um gerente e 4 funcionários pra fazer tudo, entendeu? Todos os setores tão precários. O único setor que tá mais ou menos é a frente de caixa porque lá, eles tiram vaga de outros setores pra deixar na frente de caixa. Então lá ainda tá mais ou menos. O restante...(Flávio, gerente Eletro, SP)

Eu sou vendedor, eu não tenho que ir lá, descarregar carreta...Arrumar estoque até que faz parte porque faz parte do meu setor né, então tem que abastecer, pôr

televisão, DVD, essas coisas, mas nós não temos obrigação de ir lá, descarregar carreta, puxar carrinho em volta do shopping inteirinho, pra depois chegar todo suado, sujo... e lá eles fazem isso. Eles pegam até as meninas dos caixas pra poder fazer isso. E se você não for... Eles não obrigam você, se você não for, aí você fica na lista deles pra mandar embora. Infelizmente lá é assim. (...) (Rogério, vendedor setor de Eletro, SP)

Nesses momentos, reforça-se ainda mais a cobrança por uma postura ativa e “polivalente”, de modo que os trabalhadores acabam assumindo as mais diversas atividades:

Fiquei como gerente de perecíveis até a minha saída. Só que eu também ficava na operação da loja e mercearia [...] Eu também operava caixa e limpava banheiro. Operação era cuidar dos caixas, limpeza, lançamento de notas, fazer pedidos etc. Na verdade, algumas coisas sim [eu me dispunha a cobrir], outras não. Eu via a necessidade, que precisavam de uma ajuda, já que toda hora eles reduzem os funcionários e aí ficamos sempre com várias funções. [...] a gente chegou lá a passar acho que 5 meses sem gerente-geral, e eu com a menina de operações, (...) tomamos conta da loja sozinhos (Oswaldo, ex-gerente do setor de perecíveis, SP)

Um setor, o *softline*, que hoje é a área de roupas. Antigamente eram dez funcionários lá. Hoje são quatro, mas ainda vão reduzir mais. Embora não tenha venda, mas a loja, é necessário que sua sessão esteja limpa, organizada, com produtos expostos, então, isso quer dizer que o trabalho continua...[...] então a redução é muito grande. Tem pessoas lá que estão fazendo mil e uma coisas, é multifunção direto, entendeu. Pessoal da mercearia, que trabalhava com número maior e hoje tá bem reduzido, aí isso atinge no atendimento. [...] Então agora mesmo, fazem 15 dias, só esse ano, do mês de janeiro a março, já tiveram 35 demissões. Então assim, é muita coisa pra um quadro totalmente reduzido! (Laura, gerente do setor têxtil, SP)

A ideologia do líder servil parece, portanto, se adequar perfeitamente a essas exigências. Além disso, o Walmart tem a utilizado de forma articulada com outros princípios, de modo que esse significado apresenta certa plasticidade. Ao mesmo tempo em que essa ideologia incentiva a dedicação e entusiasmo de seus gerentes, ela também ajuda a sustentar o princípio do diálogo, da política de portas abertas, a partir do discurso de que seus associados podem falar por si mesmos, em vez de necessitarem de representação (LICHTENSTEIN, 2009, p. 77-78).

Entretanto, apesar do forte discurso focado na liderança, em uma liderança disposta em primeiro lugar a servir aos demais – sejam eles os associados ou os clientes – 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).

### 3.4 “Política da produção”: dialética do conflito e consentimento no “chão de loja”

Ainda que o Presidente e CEO do Walmart, Doug McMillon, explicita no Código de Ética que “acreditamos no Preço Baixo Todo Dia e no Custo Baixo Todo Dia, mas apenas se conquistados por meio de nossa integridade diária”, a realidade, como destacamos neste capítulo, tem caminhado no sentido oposto (WALMART, [s.d.], p. 02).

Nosso esforço aqui foi demonstrar de que maneira a articulação entre inovações tecnológicas, ideologia corporativa e determinadas práticas de organização e gestão do trabalho no Walmart Brasil conformou uma determinada “política da produção”<sup>98</sup> composta por novos e velhos mecanismos de controle que articulam coerção e fabricação de consentimento dos trabalhadores no local de trabalho.

Para entender como e porque operam esses mecanismos, é necessário retomar o problema do controle do trabalho como fundamental na reprodução do modo de produção capitalista. Como bem explica Burawoy (1979), na medida em que os capitalistas detêm a força de trabalho, mas não o trabalhador, surge a necessidade do desenvolvimento de práticas que incentivem ou forcem os trabalhadores a ter uma participação ativa no processo de trabalho. O trabalho no capitalismo contém, portanto, essa tensão entre a necessidade de controle do trabalho e a necessidade de participação criativa dos trabalhadores (STORPER E WALKER, 1989 *apud* JONAS, 1996, p. 325).

Trata-se aqui do problema fundamental desenvolvido pela Teoria do Processo de Trabalho a respeito da “indeterminação do trabalho”. Essa indeterminação constitui a origem da necessidade de controle, que tem como finalidade assegurar a produção e a reprodução da exploração do trabalho no capitalismo:

Devido à ausência de consenso sobre quanto de trabalho é extraído dos trabalhadores no processo de trabalho, o comprador da força de trabalho deve buscar

<sup>98</sup> Como já mencionado, o conceito de “política de produção” é entendido aqui de forma ampliada para compreender o momento da distribuição e troca, a exemplo do trabalho de Newsome, Thompson, & Commander (2013).

os meios de controlar esse processo - o que só pode ser realizado parcialmente, já que o controle não é absoluto. Os meios de controle podem se dar através de normas institucionais de interesses comuns, controles tecnológicos, regras burocráticas de auto-gerenciamento, etc; Qualquer que seja o meio, há sempre um imperativo de controle no processo de trabalho. (Smith, 2015, p. 208 – tradução livre)<sup>99</sup>.

É a busca de soluções para esse problema que sustenta as diferentes formas de organizar e gerir a força de trabalho. Nesse sentido, o processo de trabalho deve ser entendido como uma “combinação específica de força e consentimento para a obtenção da cooperação na busca do lucro” (BURAWOY, 1979, p. 30).

Segundo Burawoy (1979, p.27),

No processo de trabalho, a base do consenso repousa na organização das atividades, de modo que estas sejam apresentadas aos trabalhadores como escolhas reais, ainda que essas escolhas possam estar estritamente confinadas. É a participação na escolha que gera consentimento.

Desse modo, a aplicação da força estaria restrita à transgressão desses limites. Alguns dos mecanismos de construção desse consentimento repousam na constituição dos trabalhadores enquanto indivíduos em vez de membros de uma classe, e na coordenação de interesses entre capital e trabalho, bem como entre trabalhadores e gerentes. Ainda que esses processos sejam reforçados por processos externos ao local de trabalho (como desenvolvido nos demais capítulos), aqui centraremos a análise em como o conflito e o consenso são também produzidos a partir de uma organização particular do trabalho.

No caso do Walmart, essa organização apoia-se, entre outras coisas, na identificação de interesses entre trabalhadores e a empresas. Os princípios propagados, bem como a “regra dos três metros” e a “regra do pôr do sol”, situam-se dentro de uma perspectiva que prega o cliente como central e assim busca uma suposta identidade de interesses entre os trabalhadores e a empresa. Pela própria característica do trabalho na loja, a função primordial de cada trabalhador é criar as condições para aumentar as vendas e, com isso, os lucros da empresa.

A estratégia do “*beat yesterday*” e a gestão altamente controlada pelos resultados e metas de vendas e de perdas, guiada pela competição entre os setores, mas principalmente entre lojas, reforça essa identificação e ajuda a naturalizar os seus objetivos. Isso porque os trabalhadores sabem que se não houver resultados positivos não apenas a alta gerência será substituída, como medidas de redução de quadros e de fechamento de lojas serão tomadas rapidamente pela administração central. Isso reforça ainda mais a colaboração individual dos trabalhadores. Além disso, a ideologia da satisfação

99 Sobre a indeterminação da força de trabalho, ver Smith (2006).

dos clientes contribui para reforçar e justificar a necessidade da “liderança servil” propagada por Sam Walton<sup>100</sup>. Essas características do trabalho no Walmart parecem reforçar a tendência de estímulo a uma “mentalidade flexível” que tende a “racionalizar a autoexploração”, como mencionado por Lichtenstein (2009). Huws também explica que:

Práticas como a gestão por resultado e o pagamento de acordo com a performance, com contratos nos quais a jornada de trabalho não é especificada, combina-se com a intensificação das pressões no trabalho e o medo de demissão, e produzem uma situação na qual o poder coercitivo do gerente é internalizado. O ritmo de trabalho é, assim, ditado por uma compulsão gerada pelo próprio empregado, mais do que pela autoridade explícita do patrão. (...) Esse método de gestão confunde a relação entre trabalhador e empregador, uma confusão que é intensificada quando há também uma separação física entre eles.

Outros mecanismos, como o discurso das oportunidades e as possibilidades de mobilidade na empresa, também facilitam, ao menos por um certo tempo, a cooperação dos trabalhadores. Aqui enfatizamos que isso ocorre, muitas vezes, por um tempo determinado porque a visão dos trabalhadores ajuda a testemunhar, como mostraremos no próximo capítulo, como alguns desses mecanismos são “desmascarados” pelas barreiras concretas e objetivas que encontram os trabalhadores em alcançar tal promoção ou a garantia mínima de certas condições de trabalho.

Ao mesmo tempo, a empresa se utiliza dos mais variados mecanismos despóticos de coerção e disciplinamento da sua força de trabalho: pressiona pela intensificação do trabalho explicitamente como, por exemplo, na regra do pôr do sol e implicitamente, com o enxugamento sistemático do quadro de empregados; promove a extensão ilimitada da jornada e legitima práticas de assédio moral, reforço da hierarquia e burla à legislação trabalhista, a fim de garantir o controle de custos e atingir o crescimento esperado das vendas.

Essa “política na produção”, como pontuamos ao longo do capítulo, não foi instaurada sem conflito. No processo de internacionalização da empresa, seus valores e práticas, forjados no contexto estadunidense, foram sim, de alguma maneira, difundidos para outros países. No caso brasileiro, como tentamos mostrar, algumas práticas foram recusadas, como o *Cheers*. Outras foram adaptadas e têm sido objeto de resistência, como no caso da Política de Orientação para Melhoria. Se, por um lado, essas práticas incorporam em tese a noção do *coach*, que deve guiar, dar suporte e encorajar os seus associados para que eles sejam bem-sucedidos, por outro, adapta tal discurso a práticas que desrespeitam a lei e facilitam a demissão com mais baixo custo. Já a lógica de trabalho das lideranças de baixa hierarquia tem difundido a mesma estrutura baseada na liderança servil, ainda que em

100 E cujo fundamento ilustra o forte vínculo da empresa com o cristianismo evangélico, como bem demonstra em seu trabalho Moreton (2009).

conflito com a legislação trabalhista nacional.

O discurso e as práticas do Walmart, apesar de suas adaptações ao ambiente nacional, evidenciam a reprodução de uma ideologia corporativa que possui muitos aspectos em comum com as novas formas de gestão e seus mecanismos e fazem com que os trabalhadores e trabalhadoras se sintam individualmente responsáveis pelo sucesso da empresa. Tal individualização, “desenvolvida e mantida pelos múltiplos discursos, procedimentos e dispositivos” gera sofrimento, na medida em que potencializa a “contradição fundamental entre mais responsabilidades aceitas, ou sobretudo impostas, e uma falta de autonomia real quanto à definição da tarefa a ser cumprida, assim como aos meios de fazê-lo” (LINHART, 2007, p. 114).

Além de gerar sofrimento, tal modelo baseado nas metas (em uma forte pressão por resultados, utilizando diversas formas de intimidação, bem como as ameaças de demissão) demonstra uma contradição entre o discurso do respeito às pessoas, aos clientes e ao trabalhador como associado, e uma prática agressiva que caminha no sentido oposto a aqueles princípios. Tal estrutura organizacional impessoal, que não assume compromissos, mas cria a ilusão de abertura para o diálogo, é apenas uma das expressões da combinação entre o estímulo ao “poder gerencialista”, que busca uma submissão consentida pelos trabalhadores (GAULEJAC, 2007), e um tipo de gestão por “intimidação” (ADAM, 2006).

O caráter único do Walmart parece, portanto, ter se construído principalmente a partir de uma ideologia corporativa que “combinou harmonicamente a celebração de uma ideologia da família, da fé e do sentimentalismo das pequenas cidades com o mundo do comércio transnacional, de insegurança no emprego e de baixos níveis salariais” (LICHTENSTEIN, 2009, p.53). Sua particularidade reside nessa articulação entre o novo e o velho, na combinação das mais sofisticadas tecnologias com o reforço dos antigos valores de “trabalho árduo, lealdade inabalável e o mito da cidade pequena americana” (LICHTENSTEIN, 2009, p.64).

De acordo com Pietro Basso (2014, p.78-79) o modelo inovador de organização da empresa teria como um de seus pilares a “compressão do trabalho”, cuja obsessão pelo “desperdício zero” do trabalho seria uma das heranças advindas do chamado modelo toyotista. Soma-se a isso a negação da ideia de um trabalhador vitalício e uma gestão do trabalho fundada em

[...] práticas precisas de ‘empresariamento’ dos trabalhadores, generosamente promovidos (generosidades lexicais não custam nada) a associados dos senhores Walton, a seus ‘colaboradores’; práticas como certa simplificação e ‘informalidade’ da hierarquia empresarial’, o cultivo do espírito de grupo, os cantos e rituais walmartianos e, obviamente, a hora extra obrigatória não paga como expressão de fidelidade à empresa (BASSO, 2014, p. 78).

Importante perceber a articulação de diferentes elementos que situam os modelos produtivos

não como sistemas contraditórios ou excludentes. Nesse sentido, as reflexões apresentadas aqui seguem a perspectiva de Linhart (2007, p.30), de analisar as mudanças tais como elas se manifestam nas empresas, em vez de buscar enquadrá-las como ilustração de um determinado modelo.

Para isso, as referências acima ajudam a situar o Walmart em alguns movimentos mais globais, mas cabe observá-los mais de perto para entender as dinâmicas dos elementos que se combinam também em cada localidade. Se a ideologia corporativa da empresa, por um lado, busca mecanismos de assegurar um “regime hegemônico” consentido, a estratégia global do “baixo custo todo dia” não permite deixar espaço aberto para tanta “indeterminação”, o que no cotidiano do trabalho se reflete nas práticas despóticas relatadas e resistidas pelos trabalhadores.

Com foco na análise do trabalho no ponto de venda, percebemos que as tecnologias desenvolvidas a fim de servir a estratégia da empresa têm sido articuladas com as chamadas políticas de “gestão de pessoas” para a constituição de um regime de controle em que o Walmart tem conseguido beneficiar-se fortemente da redução de custos de trabalho e de sua intensificação. Se por um lado, o discurso dos princípios e valores da empresa buscam mobilizar elementos de consenso, por outro lado, práticas motivacionais, de punição e de flexibilização e intensificação da jornada de trabalho tem se destacado como elementos de coerção e intimidação que trazem novos desafios à organização coletiva desses trabalhadores.

No entanto, para compreender a constituição dessas relações e por que motivos o Walmart foi capaz de reproduzir o núcleo fundamental de sua estratégia e de sua ideologia corporativa na organização de trabalho, é preciso considerar um conjunto complexo de relações. Destacamos aqui a organização do trabalho interna à empresa, mas é necessário olhar também para as instituições nacionais, o mercado de trabalho e as características do setor, a que nos referimos nos capítulos anteriores. Além disso, o regime de controle no local de trabalho só pode ser compreendido à luz das ações levadas a cabo pelos sindicatos; da própria visão dos trabalhadores sobre seu emprego, de suas condições de trabalho e sobre as possibilidades de transformá-las. Essas últimas contribuições, serão discutidas portanto, no capítulo que segue.

## **CAPÍTULO 4 – PERSPECTIVA DOS TRABALHADORES E AÇÃO COLETIVA NO WALMART BRASIL**

Nos capítulos anteriores, discutimos o conjunto de processos e relações sociais que no nível global, nacional e no local de trabalho conformam as práticas e mecanismos do regime de trabalho existente no Walmart Brasil. Abordamos no primeiro capítulo como a organização das redes globais de produção, com maior poder das transnacionais varejistas e seus processos de internacionalização são fundamentais para compreender as estratégias de negócios do Walmart e o ambiente encontrado pela empresa no país. No segundo capítulo, analisamos como as condições de trabalho são também moldadas pela regulação e pela flexibilidade e precariedade históricas do mercado de trabalho brasileiro. Já no capítulo três discutimos os principais aspectos das organização do trabalho no Walmart Brasil com ênfase nas práticas de controle desenvolvidas no local de trabalho.

Nesse quarto capítulo buscamos inserir a perspectiva das trabalhadoras e trabalhadores como parte integrante da análise e da constituição desse regime local de controle do trabalho (RLCT). Essa articulação possibilita refletir sobre dois aspectos: o primeiro é como a percepção dos trabalhadores e a fragilidade das organizações sindicais favorecem a constituição desse regime de trabalho; o segundo se refere às possibilidades de resistência desses trabalhadores frente aos mecanismos de controle que atuam nesse regime.

O capítulo está dividido em duas partes principais. Na primeira parte do capítulo apresentamos as visões que os trabalhadores possuem da empresa e do seu trabalho levando em conta a relevância de suas trajetórias profissionais e discutimos como essa visão se articula com suas perspectivas de ação.

Em primeiro lugar, apresentamos um conjunto de percepções dos trabalhadores a respeito da empresa e da sua experiência nesse emprego. Essas percepções influenciam e também se moldam ao longo do processo de trabalho. Entendemos, como Burawoy (1985), que o conflito e o consentimento são produtos de uma organização do trabalho particular, na qual a divisão ocupacional e a relação entre trabalhador e gerência contribuem para moldar, de diferentes formas, as atitudes e comportamentos dos trabalhadores.

Nesse sentido, é fundamental considerar que a organização do trabalho possui efeitos políticos e ideológicos, isto é, os trabalhadores reproduzem no processo de trabalho não apenas relações sociais particulares, como também uma experiência dessas relações (BURAWOY, 1985, p. 07;16). Isso não significa que sua visão é produzida e constituída apenas a partir do local e do processo de trabalho, mas que essa experiência vivida revela o que é socialmente produzido como natural (BURAWOY,

1985, p. 17)<sup>101</sup>. É essa experiência das relações de trabalho no Walmart, apreendida a partir do depoimento dos trabalhadores, que serão o foco dessa primeira parte do capítulo.

Como afirmam Clawson e Fantasia (1983), é necessário considerar que o processo de trabalho também é moldado pela dinâmica da luta entre capital e trabalho para além do local de trabalho. Nesse sentido, os movimentos de reorganização do capital em escala global, com aumento da flexibilidade e o enfraquecimento dos sindicatos são, certamente, elementos a se levar em conta na análise. Além disso, na conformação da visão de mundo dos trabalhadores, não deve-se ignorar o papel que podem desempenhar outros processos de experiência e socialização para além do “chão de loja”.

Esse conjunto complexo de elementos ajuda a explicitar as diferentes perspectivas e limites que se colocam à ação coletiva desses trabalhadores, já que o modo como são “controlados” e sua percepção desse processo também contribuem para moldar a forma como resistem ou não a esse regime.

Na segunda parte, sistematizamos percepções sobre o sindicato captadas na pesquisa de campo, destacando as dificuldades da ação coletiva, a relevância dos processos de individualização e de judicialização do conflito e as possibilidades abertas para a organização e a luta dessas trabalhadoras e trabalhadores.

#### **4.1 Percepção dos trabalhadores sobre o regime de trabalho na empresa**

Diante do conjunto de estratégias e políticas que a empresa coloca em prática, a percepção dos trabalhadores é composta de muitas dimensões e, para compreendê-las é importante considerar a diversidade de experiências e de visões de mundo encontradas nos trabalhadores pesquisados. Se o conflito entre trabalho e capital não se desenvolve inerentemente no local de trabalho, ele possui diferentes camadas que podem se manifestar, inclusive, em discursos contraditórios. Nosso intuito aqui foi destacar essa diversidade de visões e, a partir dela, os elementos que dificultam e aqueles que são ou poderiam ser mobilizados para a ação coletiva desses trabalhadores.

De modo geral, a maioria dos trabalhadores apresentou inicialmente uma visão positiva do Walmart. Seus argumentos para tanto são os mais diversos, sendo o mais recorrente o fato de a empresa pagar o salário em dia, haja vista essa prática não ser muito comum no setor do comércio.

O fato de estarem empregados em uma empresa multinacional, também foi apontado por alguns como um aspecto positivo. Os trabalhadores destacam principalmente a experiência adquirida e a valorização social que muitas vezes tem uma grande empresa como o Walmart, entendendo seu

101 Para Burawoy (1979, p. 15) as relações de produção moldam a forma e o desenvolvimento do processo de trabalho, e o processo de trabalho, por sua vez, estabelece os limites para a transformação do modo de produção.

emprego como uma grande oportunidade e até a realização de um sonho:

O que tem de bom é a experiência. A experiência que eu tive, que o Bompreço me deu, é o que eu vou levar daqui de bom. E as amizades também né, porque eu entrei aqui eu não sabia fazer nada né e hoje eu tô saindo daqui uma profissional e tanto.[...] Pra ser sincera, sabe o que eu escuto da empresa, que o pessoal fala por ai? Que essa empresa é a melhor que tem pra se trabalhar. É diferente das outras lojas. Muita gente diz: Bompreço até que segura funcionário ruim. E outras lojas não segura. O que eu escuto é isso aí. (...) Graças a Deus o Bompreço me deu muita oportunidade, eu não tenho realmente o que reclamar não... porque eu digo sempre que eu fui muito abençoada. Desde o primeiro dia que eu botei os pés pra vir atrás de emprego, quando eu entrei, já fui tendo oportunidade... até hoje né. (...)E todas as vezes que eu tentei eu consegui ser promovida. Eu só não tive assim, um cargo mais elevado porque eu não me interessei (Cristina, operadora no setor têxtil, PB).

Eu sempre quis trabalhar no Walmart sabe, numa grande empresa, eu sempre sonhei... (Antônio, operador do açougue, SP).

Apesar do destaque de aspectos positivos, a maioria dos entrevistados também teceram críticas à política da empresa e às mudanças ocorridas no caso daqueles que trabalhavam em outras redes regionais antes de estas serem compradas pelo Walmart. Na Paraíba, todos os entrevistados (com exceção de Cristina), destacaram que as mudanças negativas estão bastante relacionadas com o fato de a empresa não ter mais um único dono e, por ser uma empresa multinacional, também não ter vínculo com seus trabalhadores. Por isso, acabaria executando uma política mais impessoal e voltada apenas para o lucro. Isso se refletiria na estrutura hierárquica dos cargos e funções e na ausência de diálogo, uma vez que o trabalhador não teria acesso às reais esferas de tomada de decisão:

Eu sempre falo o seguinte, que quando você trabalha basicamente com o dono, com um único dono, é bem mais fácil do que você trabalhar pra vários donos, entendeu. Porque assim, basicamente, é o carro chefe de confiança deles que são os seus gerentes, seus subgerentes, né... [...] eles têm o aval direto com o dono. Assim é mais fácil ele saber qualquer tipo de identificação de problema com o funcionário, entendeu. Mas aqui já se torna um pouco difícil porque se torna um ciclo de um vínculo muito grande... que é o quê? [...] então eu tenho que passar pro meu chefe de setor, que meu chefe de setor passar pro chefe setorial, né, pra poder chegar no RH e depois do RH é que vai chegar no diretor de loja. Então, quer dizer, se torna mais difícil, entendeu, e as vezes a conversa já não é mais a mesma...chega totalmente distorcida. Ai pra você entender o funcionário, o alto escalão, precisa conversar com ele diretamente, saber qual é a situação [...]. Eu acho totalmente errado, entendeu, eu acho que o profissionalismo tá ai bem longe desse tipo de razão (Carlos, operador de açougue, PB).

A percepção da mudança começa com a compra do Bompreço pela Holding (grupo holandês) e se aprofunda com a aquisição pelo Walmart, cuja característica principal seria uma obsessão mais explícita pelo lucro e a desvalorização do trabalhador:

Quando era “Paes Mendonça” era uma rede familiar. Claro, a gente ganhava,

trabalhava o sustento e todos tinham o prazer de trabalhar. Por que tinha o prazer de trabalhar? Porque o Paes Mendonça, ele vinha pra dentro da empresa, vinha conhecer os funcionários, chamava a gente pelo nome...Tratava cada um com certo grau de respeito né, com um respeito por ser um cidadão e com um respeito por ser um trabalhador. Quando essa empresa chegou ao ponto de ser vendida pra uma empresa, a holding, que foi uma empresa holandesa, aí foi onde houve restrições. Começaram a sucatear as lojas, começaram a diminuir os quadros, começaram a ter outra visão: a visão só de lucro, lucro, lucros... É o capitalismo selvagem, né...e foi aí que houve essa diminuição [do quadro de funcionários]. Porém, quando veio o Walmart Brasil, essa aí veio com um discurso muito bonito, porém não é o que está... não aparece. O discurso é muito lindo... no papel é muito lindo [...]. Eu não vou dizer que seja um tipo de seita, ou alguma coisa parecida, mas que tem uma definição, uma definição do que é a pessoa... A pessoa é um papel. A pessoa é o que? É um acionista. [...] A pessoa é a visão somente de quê? Um cifrão, é dinheiro, é lucro. [...] Então... aos poucos foi mudando. Mudando, mudando, e hoje nós somos isso: nós somos apenas aquilo que a empresa precisa. E o que é que a empresa precisa? A empresa precisa de uma pessoa que dê lucro. [...] Então hoje o Walmart é isso aí: é muito crua e muito fria... uma empresa americana. Americana é isso aí. Ser americana é isso. (Lucas, gerente rotisseria e padaria, PB)

As entrevistas evidenciam o quanto as características de uma empresa familiar, de relações mais pessoais, são valorizadas por eles e fundamentam a sua crítica às multinacionais, nas quais a busca do lucro está abertamente desvinculada de qualquer preocupação com o bem estar do trabalhador. Esses elementos já estavam presentes na discussão apresentada no capítulo 3 sobre a contradição entre o discurso e a prática do Walmart, por exemplo, na máxima de Sam Waltom de “sempre ouvir seus trabalhadores”. Esse sentimento de desvalorização e invisibilidade são motivos correntes de insatisfação. É a promessa não cumprida pela ideologia corporativa de ser parte de uma mesma comunidade.

A concepção de redução de custos do trabalho a qualquer preço está no cerne da estratégia da empresa. É evidente que o objetivo de lucro é característica comum a todas as empresas capitalistas, mas a profundidade dessa estratégia, que é conhecida e até explicitada no discurso da empresa na máxima do “custo baixo todo dia”, também é percebida em contradição com o discurso de qualidade. Esta não tem como ser garantida com a enorme pressão pelo rebaixamento de custos do trabalho e dos preços das mercadorias:

Assim, quando o Walmart entrou, adquiriu a rede Bompreço, [...] sempre tinha umas informações que ela falava o que era o Walmart [...] Mas ela nunca se negou a dizer o que ela era não. Ela sempre disse que gostava de trabalhar com mão de obra barata, certo... e com preços. Mas onde eu vejo que preços, em alguns itens, não na minha área, mas em outras áreas, a qualidade caiu muito. Quer dizer, isso é devido ao que ela sempre falou: que ela trabalha com mão de obra barata e preço. Quer dizer, se você tem preço... mas você também não vai ter aquela grande qualidade...” (Carlos, operador no açougue, PB)

A forma particular de relacionamento do Walmart com seus empregados, na medida em que

se afasta das relações costumeiras mais pessoais, gera a sensação de que o trabalhador é apenas uma máquina e não deve ser levado em conta, ou “retribuído” por sua dedicação. Isso se agrava com a prática da empresa de trabalhar com um quadro muito reduzido, como vimos no capítulo 3, o que reforça a falta de motivação para o trabalho:

Do Bompreço pro Walmart eu percebi que o Walmart é uma empresa, que a gente sabe que é americana, é uma empresa que visa muito mão de obra, muito trabalho e assim, tem suas vantagens, mas tem assim algumas desvantagens... porque *ela visava o funcionário não como pessoa, mas sim como uma máquina*, entendeu. Porque você trabalhava no setor onde eu trabalhava como uma funcionária de caixa geral, auxiliar de caixa geral que é uma pessoa rendendo a outra, entendeu... Então, tinha que ser máquina... (...) Se eu me atrasasse pra um médico, a outra pessoa tava me esperando pra almoçar, tava me esperando pra ir embora... entendeu. O que me deixou, assim, bastante desconfortável. [...] mas quando era Bompreço, era mais maleável, na época de Paes Mendonça ainda, quando era daqui. Era bem, eu lembro, era bem mais maleável. [...] A gente percebia que eles olhavam mais pra funcionário, e assim... eles: olha, eu te agrado, você é um funcionário, a gente tá te ajudando, mas também a gente quer retribuição, a gente quer mão de obra, entendeu... então o funcionário trabalhava mais à vontade, trabalhava com gosto, tinha empolgação pra trabalhar. E desses anos pra cá, depois que o grupo holandês comprou... esse povo de fora tomou conta, as coisas, a gente via que era mais: "venha a nós", sabe... vosso reino não existe não, só "venha a nós". (Rosana, ex-operadora de caixa, PB)

Essas diferenças em relação a outras redes também foram percebidas em São Paulo, mas de forma mais nuançada. Nesse estado as principais mudanças destacadas pelos trabalhadores que vieram com o Walmart foram: o fim do pagamento das horas extras e a pressão para que não se fizesse horas extras (no caso dos trabalhadores que não tem cargo de confiança e após as condenações que a empresa sofreu na Justiça do Trabalho relativas ao tema da jornada).

Além disso, como mencionamos no capítulo 2, o Walmart, em 2014, demitiu em massa todos os trabalhadores do setor de eletro de todas as lojas do Brasil a fim de substituí-los por trabalhadores não comissionados. Tal decisão foi bastante simbólica da tentativa de se implementar no Brasil o modelo adotado pela empresa nos EUA. A empresa voltou atrás não só pela disputa na Justiça, mas principalmente porque sem comissão, não havia incentivo e interesse dos trabalhadores em vender um número maior de produtos, como relatado por trabalhadores empregados do setor. Além disso, como também já apontado, os vendedores comissionados contratados após as demissões, passaram a ser regidos por um sistema diferenciado de pagamentos inferior aos existente até 2014, que havia herdado das redes nacionais compradas pelo Walmart (por exemplo, do BIG).

Ainda que a maioria dos entrevistados tenha reclamado da falta de funcionários, das condições ruins dos equipamentos de trabalho e do uniforme, não houve manifestação de insatisfação quanto ao salário. O principal sentimento negativo explicitado nas entrevistas se refere às práticas punitivas e à falta de reconhecimento e valorização dos seus trabalhadores.

Parece que o Walmart foi treinado, não sei bem a palavra, porque às vezes a gente tá num momento tão triste, que a gente vem presenciando tanta coisa, que quando a gente vai falar no Walmart, a gente tenta procurar uma palavra bem feia... pra poder descrever o que é o Walmart hoje, sabe? Mas a política deles hoje é punir, é exclusivamente punir. O trabalhador não tem valor em nada, nenhum. (Juliana, operadora de caixa e dirigente sindical, PB)

Foram comuns os relatos dos trabalhadores que dedicaram muitos anos de sua vida à empresa e que no momento em que precisaram se viram desamparados, como exemplificam os trecho a seguir:

Eu comecei a perceber que eu tava me dando muito pra empresa e no momento que eu mais precisei eles não me olharam como um ser humano, que tava precisando, não me reconheceram como “Rosana”, funcionária, se doou tanto...porque eu vi muita coisa, a gente passa mais de dez anos na empresa, a gente passa por várias mudanças, a gente passa por várias direções, a gente passa por vários gerentes, né... a gente passa por muita coisa e de certa forma eles nos conhecem também por a gente estar há tanto tempo [na empresa]. Então assim, eu tive alguns desgostos de algumas pessoas que poderiam me ajudar e não me ajudaram. Eu tive que recorrer ao extremo, de usar de outras formas [...] assim me documentar, expor a minha vida pra outras pessoas, tipo psicólogos que trabalhavam lá... (Rosana, ex- operadora de caixa, PB).

Eu, uma pessoa que sempre me dediquei a empresa, fiz muita coisa pela empresa. Passava mais tempo na empresa que na minha própria casa. Não tinha tempo nem pras minhas filhas, nem pra minha mulher, nem nada... ficava só naquela empresa. E fui tratado dessa forma. Naquele assalto, eu salvei o assalto, salvei de roubar a loja, os bandidos não roubaram porque eu digitei a senha, arrisquei minha vida digitando uma senha lá e o que eles fizeram por mim foi me mandar embora por justa causa por uma coisa que eu não fiz (Oswaldo, ex-gerente de perecíveis, SP).

Esse mesmo sentimento de “descartabilidade” foi destacado por outros trabalhadores, especialmente a partir do momento em que a dedicação à empresa gera problemas de saúde e limita suas capacidades de manter o ritmo e a produtividade do trabalho exigida:

[...] eu fiquei um pouco desconte com a empresa, sabe. Com a empresa não, sabe, porque acho que nem a empresa toma conhecimento do que acontece. Eu acho que a empresa deixa de... acho que... sei lá, acontece muita coisa errada no Walmart. Lá a gente via coisa que tava errada, mas quem sou eu pra falar alguma coisa, né. Eu sou um número pra empresa. Quer dizer, eu sou, perto do superior, eu não sou nada. Como que eu vou falar alguma coisa? A gente via de errado...[...] É complicado isso, porque você trabalha numa empresa, a gente geralmente quando trabalha pensa essa empresa vai crescer, que nem eles falaram, a gente cresce junto, mas não é nada disso. Você continua lá e quando você ainda fica com problema que nem eu fiquei você é posta de lado (Rute, operadora de caixa, SP).

Mesmo quando o trabalhador está comprometido com o desempenho da loja e busca desenvolver sua contribuição para aumentar as vendas, seu trabalho não parece ser valorizado. Apesar de ser denominado “associado” e, ao contrário das políticas de outras empresas que buscam

claramente o engajamento e a participação dos empregados, os depoimentos dos trabalhadores apontam que essa não é uma preocupação do Walmart. Na verdade, a prática dos superiores tem sido de reafirmar a hierarquia e a submissão esperada dos empregados:

É muito difícil, a gente, nós aqui, como eu disse a você, a gente já deu várias ideias... quer dizer, que... aonde não foram aceitas. Eu mesmo já fiz uma coisa aqui que não foi aceita, [...] então dois meses depois, uma loja, não sei onde foi [...] eles fizeram a mesma coisa. E esse distrital chegou aqui e disse: “a partir de hoje eu quero assim”. [...] Quer dizer: aqui tem uma cobrança pra nós inventarmos o que fazer pra puxar a venda. Quer dizer que, quando foi inventado, não deram valor ao seu trabalho. Ai qual o incentivo que eu tenho? Nenhum. Mas desde esse dia eu não deixei não... eu faço, eu pratico, eu tento fazer diferente. Porque assim, não é só pra empresa, é um aperfeiçoamento meu... (Carlos, operador no açougue, PB).

Apesar das arbitrariedades da gerência e da falta de reconhecimento, os trabalhadores se autorresponsabilizam por seu trabalho e em alguns casos, se ajudam mutuamente, mesmo quando as condições dadas impõem limites à realização das exigências:

[...] o setor da gente, apesar desses trancos e barrancos, a gente era muito unido, um era cúmplice do outro, porque tinha que ser, pra coisa funcionar né.. E assim, por isso que quando acontecia de eu não ir trabalhar eu ficava mal, pedindo a deus pela pessoa que tava ali, mandava mensagem, ligava, ficava falando sabe: ‘- Olha, não deu certo não, mas como tá ai? - Tá cheio de serviço, não posso nem falar contigo! - Ai menina, tá bom, porque eu tô preocupada...’ Eramos muitos unidos, a gente sabe... pro setor funcionar... (Rosana, ex-operadora de caixa)

Apesar das críticas e contradições entre o discurso e a prática da empresa, o que poderia colocar em xeque a identificação dos trabalhadores com a ideologia corporativa da empresa, essas práticas foram atribuídas, na maioria das vezes, à ação individual de alguns gestores. Alguns inclusive acreditam que a empresa não toma conhecimento do que acontece.

[...] eles [alguns gerentes] fazem a política do Walmart ao contrário, né. Eles fazem tudo ao contrário do que a empresa realmente quer. [...] eu falo assim, que a política do Walmart é boa [...] quando você entra tem um treinamento e se eles fizessem tudo que aquele treinamento tem lá, fizesse com você, seria uma boa (Oswaldo, ex-gerente de perecíveis, SP).

É, o Walmart é, igual eu falei pra você, a empresa em si, ela é uma excelente empresa, paga certinho, assina papel tudo certinho, é as pessoas que... não todas né, é a “chefaiada” né, os grandes. Ou você trabalha do jeito deles, anda do jeito que eles querem, ou você tá na rua, infelizmente (Rogério, vendedor do setor de eletro, SP).

Esse discurso foi recorrente: apesar de algum desgaste, na visão da maioria dos trabalhadores, os problemas que eles relatam são atribuídos a uma suposta incapacidade, incompetência ou

despreparo de alguns indivíduos gestores, que desviam do comportamento propagado pela empresa. Essa responsabilização dos indivíduos na aplicação “incorreta” das regras e princípios, nos parece elemento relevante e que tem preservado a valorização da ideologia e da “filosofia” da empresa. Isso parece evidente no discurso de muitos trabalhadores que com frequência afirmaram que “a empresa é muito boa, mas...” o problema está em ela não cumprir na prática o que se propõe.

Essa percepção é uma evidência da crescente individualização que caracterizou o processo de modernização das empresas após 1970. Como explica Linhart (2000), essas mudanças:

repousam sobre um discurso de valorização da pessoa, que insiste sobre a importância, para a empresa, das competências, das qualidades de adaptação, do potencial dos assalariados, sobre a importância de suas capacidades de intervenção, de decisão, de iniciativa, de polivalência, etc.(...) É justamente o assalariado, enquanto indivíduo e pessoa, que se torna o interlocutor, o ‘ator’ principal da empresa (LINHART, 2000, p.29).

Desse modo, aqueles que ocupam cargos de diretores de loja, regionais ou distritais acabam sendo alvos principais das críticas dos trabalhadores e responsabilizados pelos problemas. Suas atitudes aparecem dissociadas da real contradição entre os princípios pregados pela empresa e as políticas e diretrizes de redução de custos e de pressão por resultados. Isso ocorre na medida em que a empresa consegue mobilizar os assalariados “à serviço de sua empresa, com a qual eles sejam capazes de se identificar, esposando seus interesses e tomando a sua defesa” (LINHART, 2000, p. 28).

Há, portanto, uma contradição entre as formas de autonomia e as formas de controle que, em geral, é ocultada pela individualização. A ausência de condições para realizar o trabalho que vivenciam os empregados da base geralmente não é percebida por muitos deles como um problema que também pode estar colocado para o gerente de área ou diretor. Isso significa que para boa parte dos empregados entrevistados, a descentralização das coerções e das responsabilidades sem uma descentralização do poder de decisão, não é vista como um componente problemático da política empresarial que se aplica ao conjunto dos empregados em diferentes níveis da hierarquia. Ou seja, a atitude da administração não é, na maioria das vezes, percebida como um problema da lógica de metas de vendas e de redução dos custos do trabalho, que também é exigida dos gestores. Essa visão dos trabalhadores da base com relação à gerência pode ser observada na passagem abaixo:

O Walmart em princípio era uma empresa muito boa. O fato da gente poder trabalhar e ter liberdade ali de poder tá oferecendo os produtos deles e garantir um bom salário. Isso foi no princípio, mas depois, como isso, no nosso meio, começou, teve muitas discussões, muita trapaça, muita... muito roubo, eu posso dizer.... as comissões foram abaixando, os produtos foram sumindo na lista... e foi assim... foi um período na minha vida que eu posso te dizer que...eu nunca falo que eu me arrependo, né, mas eu me arrependi um tempo, porque eu entrei ali, eu comecei a ficar nervoso, sabe... é

uma situação muito chata, constrangedora, que eu passei lá dentro né, (...) o Walmart, assim, ela é uma empresa ótima de se trabalhar, no começo. A gestão do Walmart até, em si, essa gestão que tá, que acho que permanece lá até hoje, essa gestão influenciou muito os funcionários a sair (Luis, ex-vendedor do eletro, SP).

Alguns trabalhadores entrevistados alegaram, inclusive, um desconhecimento da matriz a respeito das práticas dos gerentes brasileiros, como mostra o trecho abaixo:

Só que muita coisa é que a administração do Walmart lá dos EUA não sabe, né. Acho que se eles focassem mais, chegasse na loja de surpresa, eles pegavam muita coisa errada (Rogério, vendedor do setor de eletro, SP).

Outro depoimento reconhece o Walmart como uma boa empresa, localiza o foco do problema nas “lideranças”, mas reconhece que ela faz vista grossa na medida em que essas pessoas cumprem o que seria a preocupação fundamental da empresa, que é “gerar resultados”.

A empresa em si é ótima. As regras da empresa são excelentes. Se todo... se a liderança seguisse as regras da empresa, seria a melhor empresa do mundo pra trabalhar. Só que na verdade eles não seguem né. A liderança não segue. Porque eles querem resultado, querem... no fundo é aquela coisa né... no fim a coisa acaba fugindo do controle né. (...) Acho que a questão é bem simples: se eu tô dando resultado, eu sirvo. Independente das besteiras que eu faço. Que a empresa já tem um jurídico pra salvar, pra tá atuando. Então se a loja que eu tô dirigindo tá dando lucro, pouco importa as besteiras que eu faço, desde que eu não faça né, coisas ao extremo, né, transações ilegais. Mas o restante, a empresa, embora tá fora das regras básicas da empresa... mas ela faz vista grossa. Talvez seria alvo se o diretor de loja tivesse dando prejuízo, aí talvez pudesse usar uma situação boba dessa pra eliminar ele. Serviria de justificativa. Mas se ele tá dando lucro e tá dando resultado, vamos tolerar né. Eu tô falando não o que eu acho né, mas a minha vivencia, a realidade. (Flávio, gerente do setor de eletro, SP)

Já um dos entrevistados, apesar de reforçar a ideia de que os problemas estão em alguns dos gestores, localiza na “gestão de pessoas” da empresa a desvalorização dos empregados como componente da diretriz da multinacional que não se adaptaria à realidade brasileira:

O Walmart não é uma má empresa, é uma ótima empresa só que as pessoas... Ela prega muito aqueles valores né, respeito pelo indivíduo, busca pela excelência... Respeito pelo indivíduo não tem nenhum, porque eu cheguei a fazer um mínimo de 14 horas por dia! Nenhum respeito! Busca pela excelência, eles tenta buscar, mas massacrando o colaborador.(...) Na minha opinião, faltou treinar melhor as pessoas, a liderança, pra depois passar pra base né.(...) Mas assim, a empresa é muito boa, paga certo, tudo... só que as pessoas que ficaram pra tomar conta do Walmart Brasil eu achei que não tão preparada não, porque você vê muita multinacional aí boa pra trabalhar, e tinha tudo pra dar certo. (...) Eles não sabem, porque o maior patrimônio de uma empresa é o funcionário e o cliente (...) Não adianta ter uma loja bonita, tudo e na hora de atender... que é pra você segurar o cliente... depois ele vai pro caixa, as operadoras lá, tudo nervosas, bravas... porque tem pouco caixa pra atender. Desconta em quem? No cliente! Aí o cliente não volta, né. (...) Volto a dizer, o Walmart não é uma empresa ruim né, é a política deles de trabalho que não condiz com o Brasil...esquece, eles tem que vir, colocar pessoas pra ver o que tá acontecendo. (...)

Não valoriza. (...) os caras não valorizam funcionário, acham que é tudo robô, máquina. (...) é gestão de pessoas (...) Acontece muito, muito! E eu tenho certeza que o pessoal lá de cima, lá, da diretoria, de Bentonville, não sabe, mas o Walmart pecou muito nisso, massacrou muito funcionário. (...) Eu acho que o que pecou foi isso, eles terem confiado a empresa em mãos de pessoas não preparadas, embora tenham passado por treinamento, só que na prática é diferente. (Francisco, ex-supervisor de hortifruti, SP)

No caso dos dirigentes sindicais, encontramos depoimentos que vão além da constatação da tolerância da empresa às práticas que não condizem com seus princípios e ideologia e que enfatizam também a estratégia de desvalorização dos trabalhadores como parte da filosofia da empresa do “custo baixo todo dia”. Logo, a desvalorização dos empregados seria uma prática coerente com o objetivo central de garantir o lucro a qualquer custo, pautado pela demanda por remuneração dos acionistas.

O ponto chave da filosofia deles é garantir que os acionistas, no final do ano, após o balanço, recebam o pró-labore deles. Porque é o seguinte, [...] o Walmart tá em cinco continentes, então ele, o cara tá lá na Índia, investiu não sei quantos mil dólares no Walmart [...] então ele, no final, ele quer é multiplicar isso aí [...] Então, o que é que eles fazem? A operação deles não tá preocupada em atender bem o cliente, não tá bem preocupado que a loja esteja super limpa, não está preocupado que os trabalhadores estejam satisfeitos. Por quê? Por que o objetivo deles é o lucro. A qualquer custo. Tanto que lá tem uma meta diária pra todas as lojas. [...] Então ele tem uma filosofia, assim, no fundo, no fundo...tem que dá o lucro, aí não interessa se tem direito trabalhista, não interessa se o trabalhador tá fazendo jornada gigantesca, não interessa se o cliente tá sendo mal atendido... Não pode é faltar mercadoria nas prateleiras, certo, e não pode perder vendas (Marcos, dirigente sindical).

A menção feita pelo dirigente sindical à remuneração dos acionistas coloca em perspectiva o discurso crítico da desvalorização dos trabalhadores. Ainda que a maximização do lucro, como já mencionado, seja objetivo de todas as empresas, o fato de o Walmart ser uma transnacional, cujas decisões são tomadas a partir do critério da maior remuneração dos acionistas, evidencia que o centro da política da empresa está menos pautada pelos conflitos no local de trabalho ou nas regulamentações nacionais. Isso permite, por exemplo, que a decisão de fechar dezenas de lojas seja tomada todos os anos com maior facilidade. Fica nítido, portanto, que a relação de poder é muito mais desigual e o relacionamento muito mais indireto do que eram nas pequenas redes familiares locais ou regionais em que, além do lucro, os donos poderiam ser movidos por outros fatores relacionados àquela territorialidade.

Se para alguns empregados (principalmente os jovens, com menos tempo de empresa) o trabalho no Walmart é um dos melhores que poderiam encontrar, para outros, o regime sob o qual estão submetidos é associado a um tipo de escravidão: seja pela intensa exploração que não tem como contrapartida nenhum reconhecimento, seja pelos mecanismos que acabam por manter o trabalhador “prisoneiro” desse emprego. Sobre isso, vejamos os relatos desses empregados e ex-empregados da

empresa:

Eu fiquei muito chateado... porque a gente se dedicava a maior parte da nossa vida ali né, porque a gente não tinha nem folga né, a gente trabalhava de segunda a segunda. Minha folga era na quinta feira, você entendeu? **A gente se tornou escravo.** E na hora de receber, era aquele negócio, as comissões vinham erradas, a gente fazia, trabalhava bem, vendia bem, e aí a gente sentia um pouco pressionado por eles, pra vender as garantias, né... e foi isso o que aconteceu sabe... Foi o período da minha vida que eu posso te dizer que eu não construí nada... eu entrei com a mão vazia e sai com a mão vazia do Walmart. Então, era assim, uma vida repleta de ilusão. A empresa em si, a gestão do Walmart, a empresa, o nome Walmart é um nome muito forte, mas que qualidade que eles oferecem pras pessoas?... **Mas só que os funcionários do Walmart são escravizados. Não tem valor de um ser humano... Eu aprendi isso** (Luis, ex-vendedor do setor de eletro, SP – grifo nosso).

E essas pessoas que tão lá, tão lá ainda hoje, pra empresa acham ser boa, porque as pessoas que eles fazem, que eles maltratam, que eles fazem de, vamos dizer assim, como diz na minha terra... como burro de carga, da conta do serviço, trabalha que nem louco e dá resultado pra que eles cresçam. **Então, as pessoas são escravizadas, no Walmart, entregam sua produção e quem recebe o benefício são os gerentes, são as pessoas de cima** (Oswaldo, ex gerente de perecíveis, SP – grifo nosso).

Eu fui no sul do país e eu vi que o nordestino trabalha muito em supermercado. [...] Supermercado é como se fosse uma eventualidade, uma temporalidade. **As pessoas que ficam muito tempo no supermercado é porque às vezes não tem pra onde ir. E tem medo de enxergar um outro caminho, um outro crescimento pessoal, um outro crescimento como trabalhador, como crescimento humano, porque ele se torna um escravo. É uma escravidão legalizada, certo.** E essas empresas hoje que temos, elas fazem o quê? Ela te lança um cartãozinho, ela te lança um plano de saúde, ela te lança muitas coisas que lá fora muitas vezes você não encontra e aí você se torna o quê? um escravo legalizado. Ai a pessoa diz: - Poxa, eu tenho dois filhos, eu só não saio daqui por causa de um plano de saúde. Isso é muito complicado. E aí, aqui é essa vantagem aí: você tá aqui, mas você tem isso, tem isso... [...] **Cada vez mais as pessoas se tornam esse tipo de robô, né: logicamente engessado e dizendo que aqui é a melhor coisa do mundo, entendeu?** Então é isso que acontece hoje. Eu acredito que não só no Walmart, mas principalmente no Walmart, porque o que ela faz? Ela usa desses métodos já com eficácia muito grande porque já tem pessoas que trazem ai, que tem esse mecanismo... É como qualquer outra pessoa que tem a sua empresa e não souber tratar humanamente as pessoas e se tornam isso aí... (Lucas, operador da padaria, grifo nosso).

A partir dos depoimentos colhidos, pudemos perceber que predominou entre os trabalhadores jovens, operadores de caixa e com menos tempo de empresa uma visão mais positiva, mais focada na aprendizagem e na oportunidade de crescimento dentro da empresa. Já entre os trabalhadores que tinham de 5 a 18 anos na empresa, percebemos uma variedade de percepções. Ainda que as contradições entre o discurso e a prática da empresa sejam sentidas por grande parte dos trabalhadores, como mostramos, diante das condições precárias do mercado de trabalho e da regulamentação do trabalho no país, predomina mesmo entre os que sofreram com tais políticas uma

visão favorável à “cultura” ou “filosofia” do Walmart. Como destacou Burawoy, na contramão do que o senso comum nos leva a crer, de que os conflitos entre gerentes e trabalhadores desencadearia naturalmente uma maior coesão entre os trabalhadores, é necessário considerar que todos os conflitos são mediados por um terreno ideológico que pode favorecer o consentimento dos trabalhadores em relação às práticas da empresa. Tal construção de consentimento parece sustentar-se, em nosso caso, na efetividade da ideologia corporativa<sup>102</sup>, na dissociação entre o discurso oficial da empresa e as ações da alta administração das lojas e regionais (que permite uma identificação com a primeira e a crítica à segunda) e nas limitadas perspectivas desses trabalhadores em conseguir empregos melhores.

Nesse sentido, podemos dizer que observamos uma combinação de fatores que vão do consentimento, baseado na construção de um sentido que justifica e torna aceitável aquela situação, à coerção, pela falta de alternativas e pela necessidade do emprego, passando pela ausência de perspectivas melhores quando comparado com as opções disponíveis no mercado e as experiências de emprego anteriores. Concordamos, por isso, com Basso, quando ele destaca que o sucesso do Walmart, entre outros fatores, reside “exatamente no poder de saber dispor, de modo muito ‘racional’, de uma força de trabalho abundante, fluida, obrigada, porque privada de alternativas [...] a vender-se a baixo ou baixíssimo custo (BASSO, 2014, p. 79).

Esse aspecto parece fundamental e tem sido destacado em outras pesquisas. Alvarez Galván, em seu estudo sobre o trabalho no telemarketing no México, também chama a atenção para a importância de olhar para a realidade social em que se estabelecem as relações de emprego e para o fato de que a percepção dos trabalhadores é largamente moldada pelo contexto local. Diante do alto grau de informalidade daquela sociedade, Galván explica que o medo de não ter um trabalho formal, ou de não ter um trabalho - qualquer que seja - parece ser uma das principais preocupações dos trabalhadores, de modo que a precariedade das relações de trabalho acabam por limitar as expectativas desses trabalhadores em relação à qualidade dos empregos disponíveis.

Fenômeno parecido é percebido na realidade brasileira quando analisamos o trabalho no varejo. Com todos os problemas apontados, esses trabalhadores geralmente não possuem perspectivas de empregos melhores em outros estabelecimentos. Seus empregos anteriores dão concretude para essa expectativa. Também a situação de trabalho daqueles que foram demitidos não é muito melhor: ou permaneceram no comércio, ou foram para o trabalho informal.

Diante dessa realidade, apesar da cultura e da filosofia da empresa serem muitas vezes percebida criticamente, parte da identidade desses trabalhadores foi forjada nesse emprego. A sua

102 Evidência disso é que, mesmo reconhecendo como uma particularidade do Walmart em relação a outros grandes varejistas, a estratégia do “preço baixo e custo baixo todo dia”, mesmo quando questionada, não é recusada no seu conjunto, mas tomada como dada.

construção enquanto um profissional, dedicado, que faz um bom trabalho, está ou esteve relacionado à maneira pela qual ele contribuiu para o objetivo da empresa: se pôde oferecer um bom atendimento, se foi eficiente nas estratégias de venda, na redução dos custos e das perdas, etc. Além de que, num setor de grande rotatividade, o fato de terem vivido três, sete, até quase vinte anos nesse emprego também favorece o desenvolvimento de laços de sociabilidade e de vínculos afetivos.

Todos os trabalhadores entrevistados para essa pesquisa que não estavam no seu primeiro emprego tiveram trabalhos anteriores em outras grandes redes varejistas (Carrefour, Pão de Açúcar, C&A), em pequenas lojas do comércio como de importados, ou no setor informal, ou ambos. Dois já haviam sido empregados no setor produtivo de baixo capital (industrial têxtil e calçados)<sup>103</sup>. Além disso, mesmo considerando o senso comum do comércio como uma porta de entrada para o mercado de trabalho, na realidade, essas trabalhadoras e trabalhadores parecem não esperar por um trabalho menos precário do que esse. Eles em geral, temem o desemprego e reconhecem que, por sua baixa qualificação, o Walmart não é a pior opção.

Como observamos ao longo dessa tese, eles reclamam principalmente da grande pressão que sofrem no trabalho e na intensidade que os obriga muitas vezes a realizar horas extras não pagas para suprir a demanda por mais empregados que a empresa se recusa a contratar. Entretanto, em comparação com outros empregos do mesmo setor, eles dão elevado valor para a estabilidade financeira que as grandes companhias representam (já que tem maiores chances de concorrer e permanecer no mercado por mais tempo, diferente dos pequenos negócios familiares) e para o fato já mencionado de o Walmart pagar os salários em dia. Bastante reveladora dessa perspectiva é o depoimento de Oswaldo, que mesmo tecendo duras críticas à empresa, após ter sofrido diversos episódios de coerção e humilhação, teria permanecido no emprego se tivesse essa possibilidade.

Mas tudo que eu fiz foi pensando na empresa. Eu gostei muito do Walmart. Até hoje eu lembro do Walmart. Depois que eu sai do Walmart eu trabalhei, [...]mas o Walmart pra mim é uma excelente empresa, o que precisa mudar é só a gerência de alguns lugares. [...] Infelizmente tive que colocar a empresa na justiça né, pra receber o que não me pagaram. Fui atrás do que eles não me deram, né, mandaram eu por justa causa sem eu ter feito nada, pelo contrário, eu fiz de tudo pela empresa e infelizmente aquelas pessoas lá armaram isso contra mim [...] Mas se fosse pra eu esquecer tudo isso, e o cabra dissesse assim: Uai, vou pagar tudo que você perdeu e quer trabalhar no Walmart? Eu não pensava duas vezes não, eu voltaria a trabalhar no Walmart (Oswaldo, gerente de hortifrúti, PB).

Apesar de os trabalhadores valorizarem o emprego no Walmart, eles não se calam diante da

103 Com o objetivo de preservar a identidade dos trabalhadores, como explicamos no anexo metodológico, evitamos explicitar as trajetórias e características pessoais e, por isso, apresentamos essas evidências sem vincular a determinado grupo. Como o número de entrevistas não foi equilibrado entre lojas, sexo e idade, bem como tiveram diferentes dinâmicas pelo tempo, local e disposição do trabalhador, também evitamos apontar tendências para além da diferença entre jovens e adultos e entre trabalhadores recém contratados e trabalhadores com maior tempo de vínculo na empresa.

violação aos seus direitos. Retornamos aqui ao nosso ponto de partida: diante dessa realidade e dessa variedade de visões, como agem os trabalhadores diante de tais condições e quais as possibilidades de organização e resistência coletiva frente a elas?

## **4.2 Organização coletiva e conflito do trabalho no Walmart Brasil**

Porque os sindicatos são tão ausentes aqui, particularmente no setor de baixos salários, onde as condições parecem gritar por reparação? Existe algo intrínseco aos serviços que atenua a sindicalização e seja pré requisito para uma consciência coletiva de confronto? Em que sentido esses locais de trabalho estão mudando? Essas mudanças tendem a direções que podem encorajar ou inibir a organização dos trabalhadores? (IKELER, 2016, p. 08)

As questões feitas por Ikeler (2016) que motivaram sua pesquisa na realidade estadunidense são utilizadas como ponto de referência para o debate que fazemos nessa segunda parte do presente capítulo.

Com o objetivo de levantar elementos que ajudem a responder essas indagações, discutiremos primeiramente o cenário da ação sindical no Brasil e as particularidades encontradas no sindicalismo comerciário no país. Em seguida apresentamos a percepção que alguns trabalhadores explicitaram sobre os sindicatos e como as respostas desenvolvidas por eles têm sido de não recorrência à greve, mas principalmente de levar o conflito individualmente à Justiça do Trabalho. Na seção seguinte, discutimos como a configuração do regime de trabalho impacta a visão dos trabalhadores e molda também as possibilidades de resistência e ação coletiva. Com isso, buscamos construir o nexo entre os mecanismos de controle e as perspectivas e escolhas que têm sido adotadas pelos trabalhadores. Por fim, expomos contribuições que reforçam as possibilidades de ação sindical para os trabalhadores nesse segmento a partir de algumas experiências de luta de trabalhadores do varejo em outros países.

### *4.2.1 O cenário da ação sindical dos comerciários no Brasil*

A realidade encontrada no Walmart e os caminhos tomados pela ação dos trabalhadores e de suas organizações devem ser compreendidos a partir de um cenário mais geral em que estão colocados alguns dos limites e possibilidades para essa ação, ou seja, analisar as perspectivas de ação coletiva dos trabalhadores do Walmart no Brasil demanda caracterizar as condições aqui encontradas.

Em primeiro lugar, deve-se considerar a permanência de alguns pilares da estrutura sindical que continuam a favorecer um certo modelo de sindicalismo assistencialista e pouco autônomo, e mais recentemente, um movimento de moderação política das cúpulas. Vinculado à isso, e ao enorme poder dos empregadores de decidir as condições e organização do trabalho, está a ausência de uma tradição de organização no local de trabalho. Soma-se a isso, a origem e tradição majoritária do

sindicalismo comerciário brasileiro em um modelo sindical mais acomodado e conciliatório. Essas particularidades são reforçadas por outro fenômeno importante: o impacto das transformações globais do capitalismo sobre os trabalhadores e suas organizações.

A discussão acerca da estrutura sindical no Brasil remonta ao período de sua implementação no governo Vargas<sup>104</sup>. A conquista dos direitos trabalhistas teve, já naquele momento como contrapartida, o estabelecimento de uma estrutura sindical que visava o controle e a desmobilização dos trabalhadores, limitando o papel dos sindicatos à prestação de serviços assistenciais<sup>105</sup>.

É verdade que, na prática, os trabalhadores possam atuar no sentido de fugir ao controle do Estado, difundir mecanismos democráticos e se posicionar criticamente aos princípios dessa estrutura. Entretanto, é inegável que o reconhecimento do sindicato oficial único, com poder de representação e acesso a recursos independentemente da sua atuação na base, têm favorecido a reprodução de uma determinada concepção sindical mais acomodada. Se a conjuntura a partir da década de 1990 parecia apontar para um caminho mais combativo com o “Novo Sindicalismo”, o período recente tem colocado em evidência as dificuldades da superação do modelo corporativo.

Esse debate ganhou novos contornos na década de 2000 com a reorganização do movimento sindical de cúpula durante os governos de Lula, impulsionado principalmente pela aprovação da Lei de Reconhecimento das centrais sindicais em 2008 (GALVÃO, 2009; LEMOS; CORRÊA, 2017). Nesse novo cenário, aspectos da estrutura sindical foram reforçados, por exemplo, através do repasse de parcela do imposto sindical para as centrais sindicais. Ao mesmo tempo, a coexistência e a concorrência entre as diferentes centrais ajudou a dinamizar o cenário sindical (GALVÃO, 2014a). No entanto, o fortalecimento dessas organizações por meio dos espaços de diálogo social contribuiu para uma tendência à moderação política onde predominou a estratégia que visava aliar a “parceria social” à “luta pelo possível” (GALVÃO, 2014)<sup>106</sup>. Não apenas no Brasil, a constituição progressiva de instâncias e mecanismos de negociação transformou progressivamente o repertório de ação do sindicalismo. Estes passam a limitar-se aos domínios em questão nesses espaços, interiorizando, muitas vezes, os seus limites e aceitando as regras do jogo (BÉROUD, 2014, p. 96-97)

104 Na década de 1930, a incorporação dos trabalhadores urbanos na legislação trabalhista em construção já tinha como contrapartida a tutela do Estado que objetivava o desmonte das formas de organização autônoma dos trabalhadores. Nesse processo, a harmonização das relações entre capital e trabalho foi garantida na medida em que as correntes sindicais de esquerda do período acabaram por aderir aos sindicatos oficiais a fim de não perder espaço para os pelegos e poder usufruir dos benefícios recém-criados (ARAÚJO, 1998).

105 Essa estrutura sindical possui como pilares: o registro obrigatório dos sindicatos perante o Estado, a unicidade sindical (princípio que determina o reconhecimento de um sindicato único por ramo ou categoria profissional), o imposto obrigatório recolhido de todos os trabalhadores da base do sindicato único e a intervenção da Justiça do Trabalho no conflito entre capital e trabalho. Principalmente a partir da Constituição de 1988, o debate em torno do grau de continuidade dessa estrutura mobilizou autores como Boito Jr. (1991), Cardoso (1997), Galvão (2007), Pochmann (1998) e Rodrigues (2000).

106 Ver também Colombi (2018).

No caso brasileiro, as organizações sindicais de comerciários, que representam os trabalhadores do Walmart, são conhecidas por suas práticas tradicionalmente conservadoras, antigrevistas, apartidárias e de filiação a centrais sindicais de direita (TRÓPIA, 2000). Uma das poucas e principais referências de estudo sobre organização sindical no setor é o trabalho de Saes (1997), que trata em perspectiva histórica os sindicatos de comerciários em comparação com o sindicalismo bancário. Nesse trabalho, o autor defende que a ação sindical dos trabalhadores no comércio, no período de 1930 a 1964, teria sido marcada pelo “profissionalismo das reivindicações” e por um “apoliticismo declarado”. Desse modo, desenvolveriam uma estratégia próxima da assim chamada orientação trade-unionista do sindicalismo norte americano, sendo capaz de coexistir com um governismo oculto e um antirreformismo.

No mesmo sentido, Trópia (2000) explica que as direções dos sindicatos de comerciários historicamente fomentaram uma prática sindical restrita ao assistencialismo e com forte tendência ao conservadorismo político. Na visão da autora, esse segmento teria conformado, num fenômeno tardio e recente (não apenas no Brasil, mas a exemplo do que ocorreu na Europa e Estados Unidos), um sindicalismo de classe média não identificado com o operariado e que, por isso, evitaria a aproximação com o trabalho manual e reproduziria elementos de uma ideologia meritocrática (TRÓPIA, 2000). Essa orientação sindical, segundo Trópia (2000), longe de expressar exclusivamente a política da diretoria, teria representação política na sua base, o que poderia ser explicado pela situação predominante no comércio: locais de trabalho isolados, sob controle direto dos proprietários e trabalhadores iludidos pelo fetiche do trabalho autônomo. Em que medida as transformações no setor têm impactado na ruptura com essas tradições é um tema que precisaria ser aprofundado em uma pesquisa sobre essas organizações.

Dentre os sindicatos que representavam os trabalhadores dos locais em que realizamos a pesquisa de campo, pudemos perceber algum grau de continuidade na característica bastante assistencial, de ausência de práticas grevista e de mobilização política. Ainda que advindas de tradições políticas diferenciadas (acompanhamos atividades tanto de sindicatos ligados à CUT quando aqueles ligados à UGT) a rotina sindical é bastante próxima. As principais atividades do sindicato, inclusive em termos de investimento, estão relacionadas aos serviços ofertados como colônia de férias, planos de saúde, atendimento odontológico, salão de beleza com desconto para sócios, etc. O próprio discurso de sindicalização é, em grande medida, pautado por esses atrativos.

Isso não significa dizer que não foram encontradas diferenças. Se por um lado, os segmentos tradicionalmente mais conservadores tem explicitamente uma relação de proximidade com a gerência da empresa, encontramos nos sindicatos da CUT lideranças sindicais novas que não são liberadas ou

que foram liberadas a pouco tempo e que, também por isso, ainda possuem contato com os empregados da empresa e conhecem em profundidade, a partir de sua própria vivências, os problemas e dificuldades vividos pelos trabalhadores da base.

No entanto, ainda que com algumas diferenças, predomina uma forma de atuação que uma dirigente sindical relatou como pautada pela denúncia: “Nós funcionamos na base da denúncia. Se o trabalhador não vem aqui, não diz o que tá acontecendo, a gente não tem como resolver o problema dele” (Beatriz, Dirigente Sindical, SP). Perguntados sobre mobilizações, os únicos relatos foram os atos organizados pela rede da Uniglobal que anualmente faziam ação em alguma loja. Essa ação é geralmente organizada pelo sindicato local e é realizada por sindicalistas que dialogam e entregam panfletos aos trabalhadores e clientes. Algumas acontecem no interior das lojas, mas há casos em que a ação se restringiu à área próxima da entrada do estacionamento.

Essa concepção de sindicato bastante voltado para a oferta de serviços e pouco dedicada à atividade de organização e mobilização dos trabalhadores reforça um certo distanciamento entre essas direções e suas bases que se aprofunda na ausência de organizações no local de trabalho. Obviamente que a concepção sindical não é o único fator envolvido. No caso dos sindicatos de comerciários, que representam esses trabalhadores de super e hipermercados, muitas dificuldades advém também da diversidade e do alto número de estabelecimentos. Isso não implica ignorar que o setor tenha problemas comuns que possibilitam uma agenda única de reivindicações e lutas. A existência dos hipermercados, das lojas de departamento e da concentração de vários estabelecimentos em shoppings centers favorece, por exemplo, a construção dessa unidade a partir desses locais de trabalho.

Ao destacar a importância da organização no local de trabalho, não estamos defendendo que esses organismos necessariamente possuem caráter mobilizador e contestatório. As experiências históricas das comissões de fábrica testemunham que estas podem assumir desde um caráter revolucionário até uma via reformista e conciliatória e, por isso, devem ser consideradas a partir das experiências concretas (ANTUNES; NOGUEIRA, 1981). Entretanto, elas constituem uma forma efetiva de organização de base, fundada na organização coletiva e que podem ser fortalecidas (ao mesmo tempo em que fortalecem) a articulação com sindicatos e outras organizações e movimentos. Nesse sentido, são uma possibilidade diante da perspectiva individualizante que tem hegemonizado várias dimensões da vida social.

Um elemento sintomático da inexistência desses organismos combinada com a predominância de uma concepção sindical pouco mobilizadora pode ser percebida na ausência ou fragilidade das questões relacionadas às condições de trabalho como pilar da agenda sindical. Bubbico, Gräbener e Marcelino (2018) destacam que, apesar das importantes mudanças organizacionais, temas da

organização do trabalho tem estado praticamente ausentes da agenda de negociação dos sindicatos<sup>107</sup>. A importância de temas como a participação, o compartilhamento de objetivos econômicos e da produtividade são, em alguns casos, reconhecidos. No entanto, um intervenção do sindicato engajada na melhoria das condições de trabalho implicaria um olhar mais cuidadoso para fatores como: a prevenção de acidentes e doenças ocupacionais; os efeitos do estresse físico e mental provocados pelas mudanças nas horas de trabalho e regime de trabalho; a formação profissional e também o reconhecimento em termos contratuais e salariais das competências adquiridas com base nas novas formas de organização do trabalho (BUBBICO; GRÄBENER; MARCELINO, 2018. p. 09).

Nas experiências que tivemos acesso foi possível perceber um grande esforço de sistematização das informações e das denúncias que envolvem as condições de trabalho da empresa, incluindo o assédio moral, o desvio de função e outras irregularidades. Tanto nas atividades da rede do Walmart da Uni Global (que reúne sindicatos que representam trabalhadores do Walmart em diversos países) e na rede organizada pela CONTRACS, filiada à CUT, essas questões estavam no centro da discussão. No entanto, como disse um dos dirigentes sindicais entrevistados, a rede da UniGlobal funciona como

uma linha auxiliar. A gente levanta os problemas, a gente enumera as coisas, as irregularidades, mas na hora de agir, quem age é o sindicato ou então a Contracs [quando a questão é nacional] (...) A rede é importante porque ela é focada, então ela é um grupo de pessoas do Walmart tratando dos problemas do Walmart (Marco, Dirigente sindical da CONTRACS).

Nesse sentido, percebe-se que a organização das redes é significativa na medida que permite dar uma dimensão nacional ou global para os problemas enfrentados e também acompanhar as movimentações e políticas da empresa em diferentes localidades. Porém, a incorporação desses problemas na agenda das negociações depende da atuação do sindicato local. Isso implica lidar com outras dificuldades já mencionadas. Em primeiro lugar, depara-se com a predominância de sindicatos mais conservadores, cuja política conciliatória e anti-grevista é explícita. Nessa tradição situam-se cerca de 160 dos sindicatos ligados à União Geral dos Trabalhadores, inclusive o Sindicato dos Comerciários de São Paulo, um dos maiores sindicatos da América Latina, que possui aproximadamente 500 mil trabalhadores na base<sup>108</sup>.

Em segundo lugar, a própria manutenção do sindicato único oficial com poder de representação na negociação coletiva advindo dessa tradição conservadora, no caso dos comerciários,

107 Esse é um fenômeno comum a vários países. No caso dos trabalhadores do comércio no Brasil essa ausência de centralidade das condições de trabalho mais relacionadas à organização, gestão, intensidade e conteúdo do trabalho são percebidas nas pautas negociadas dos movimentos grevistas que será apresentada adiante.

108 Sobre as tradições, a fundação e as estratégias desenvolvidas pela UGT, ver Lemos (2014).

acabou caminhando para uma rotinização que geralmente estabelece como centro das negociações o reajuste salarial. As questões relacionadas a condições de trabalho são geralmente levadas à justiça e, na maioria dos casos, mesmo quando há participação do sindicato, o conflito é conduzido como um problema individual e não gera ação coletiva<sup>109</sup>.

Nesse aspecto, a negociação coletiva, que poderia constituir-se num mecanismo de ação organizada e instrumento comum de luta dos trabalhadores, por ocorrer sem a mobilização efetiva dos trabalhadores ou não se valer de estratégias de “de disrupção” do trabalho, contribui para legitimar as formas de organização do trabalho e o poder da empresa de defini-las à sua vontade. Como explica Burawoy,

Por um lado, a negociação coletiva desloca o conflito entre os diferentes agentes de produção no chão de fábrica - onde poderia levar à disrupção do trabalho - e por outro lado, reconstitui o conflito no enquadramento da negociação. Ao reorganizar o conflito dessa maneira, a negociação coletiva gera um interesse comum entre sindicato e empresa, baseado na sobrevivência e crescimento desta última. A negociação coletiva é uma forma de luta de classes, uma luta na qual os trabalhadores são representados como uma classe em oposição ao capital. Nessa forma particular, essa luta de classes gira em torno de mudanças marginais e a relação capitalista de propriedade e controle se torna objeto de consenso (BURAWOY, 1979, p. 115-tradução livre).

Destacar o papel que tem tomado a negociação coletiva, não significa opor a negociação à mobilização. Ao contrário, essa realidade é sintomática da ausência de um projeto mais global de transformação da sociedade que produz a tendência das organizações sindicais de “se fecharem na luta econômica, nas reivindicações limitadas, revelando-se cada vez mais porosas à ordem ideológica liberal” (BÉROUD, 2014, p. 92–93).

Diante dessa combinação entre um contexto desfavorável, tradições e identidades sindicais mais acomodadas e reforçadas pela estratégia de parceria social, muitos sindicatos acabam por apresentar uma perspectiva de comprometimento com a competitividade, com a produtividade e a eficiência das empresas com foco antes na manutenção dos empregos do que na introdução e expansão de direitos (GALVÃO, 2014a, p. 110).

As dificuldades encontradas, no entanto, não se restringem aos sindicatos e suas organizações. A própria heterogeneidade e vulnerabilidade vivida pelos trabalhadores “contribui para interditar a configuração de uma identidade coletiva no trabalho, de interesses comuns e do sentimento de

109 Burawoy (1979) também chama a atenção para esse processo de afastamento dos sindicatos em relação a suas bases no pós-guerra, na medida em que essas organizações tiveram a filiação dos membros asseguradas pela legislação. Isso teria levado à rotinização da relação entre o sindicato e a administração da empresa, de modo que “a barganha coletiva e a institucionalização da função do sindicato como agente de reforço da disciplina do trabalhador se espalhou para vários setores da economia”.

pertencimento a um grupo sujeito às mesmas condições econômicas e políticas do restante da classe trabalhadora” (BRAGA, 2006, p. 148). Soma-se a isso o fato de a hegemonia do neoliberalismo ter tornado a ação coletiva mais difícil, na medida em que “os indivíduos são submetidos a um regime de concorrência em todos os níveis. As formas de gestão na empresa, o desemprego e a precariedade, a dívida e a avaliação, são poderosas alavancas de concorrência interindividual e definem novos modos de subjetivação” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 9).

#### *4.2.2 Percepção dos trabalhadores do Walmart sobre os sindicatos*

Buscamos aqui reconstruir a partir das entrevistas e observações alguns elementos que possam iluminar a discussão sobre o papel dos sindicatos e a visão que os trabalhadores possuem sobre a ação sindical. Esse percurso é importante porque permite colocar em perspectiva o discurso de alguns sindicalistas que afirmam que os trabalhadores do comércio não estão interessados em participar do sindicato e que só procuram pela entidade quando têm algum problema grave. Em seguida, retomaremos o debate em torno das alternativas de ação utilizadas por esses trabalhadores e das possibilidades e obstáculos à mobilização sindical.

Perguntado sobre o sindicato, se já havia procurado por ele, um dos entrevistados respondeu dizendo que ele não resolvia nada: “O sindicato é comprado, entendeu, então não resolve nada!”. Em outra ocasião, em visitas à uma das lojas do estado de SP, presenciamos uma discussão entre uma trabalhadora e um dirigente sindical, em que ela cobrava a atuação dos sindicatos, a exemplo do que fazem, na visão dela, os metalúrgicos. Em conversa após esse acontecimento, ela relatou seu descontentamento pela ausência do sindicato na luta por condições mínimas de trabalho:

Apesar de que eu não tenho muita fé nesse sindicato não, viu! Eu tô falando... a gente paga... Olha pra você ver quantos funcionários tem aqui no Walmart! Quanto que ele arrecadam aqui, e não tá presente?! Quando eu falei metalúrgica, ele achou ruim, mas os metalúrgicos, eles brigam, eles brigam...! [O sindicato] tá que nem o povo brasileiro ai, o Presidente [da República] do jeito que tá. Se acomodar aceitando tudo que ele tá fazendo, sendo que a nossa vida cada dia tá ficando mais difícil. Assim é o sindicato aqui do comércio. O sindicato do comércio daqui não funciona, nunca funcionou, eu acho. (...) Eu vejo algumas pessoas do sindicato. Estão no sindicato somente pra benefício próprio e não vão atrás dos direitos nossos. Porque eu vejo aqui todo mundo reclamando do sindicato. Tanto é que nos dias que o diretor veio com o pessoal pra votação ai do sindicato, eu participei, e eu ainda falei pra ele assim: ‘eu pago o sindicato, só que eu não tô vendo o sindicato fazer nada!’ Aquele dia eu até fui um pouco grossa com ele ali, mas eu falei o que eu queria, porque eu não vejo o sindicato vir aqui e fazer esse tipo de coisa, perguntar: ‘Como está ai? como que tá as coisas? Quanto que você ganha? Como que tá a hora extra? Como foi paga a hora extra e que direitos que você tem? E melhorias?’ Por exemplo, a comida daqui é horrível. (...) Ai, eu falo pra você, ninguém vem ver...a comida é horrível, (...) então, cadê o sindicato nessa hora? (...) Então é isso o tipo de coisa que o sindicato não

participa, que deixa a desejar. É em ver melhorias e pro bem da nossa saúde. (Rute, operadora de caixa, SP).

No mesmo sentido está o depoimento de um outro trabalhador, que chama à atenção para o contraste entre o sindicato de SP com o do RS na ação a respeito da despedida em massa dos vendedores do setor de eletro. Quando perguntamos se a empresa havia voltado atrás na decisão ele explicou que:

Depois de um bom tempo [a empresa voltou atrás na decisão da demissão]. Passaram uns 8 meses. Na verdade o movimento forte começou no Rio Grande do Sul, com os sindicatos de lá. Os sindicatos daqui, não tô falando mal de ninguém, porém, dá impressão que não há um confronto. Lá [no RS], começou esse movimento né, que aí o Ministério Público acatou e virou regra pro Brasil inteiro, graças ao RS. (Flávio, gerente do setor de Eletro, SP)

Assim como Rute, esse trabalhador também fala sobre o sindicato dos comerciários em comparação com o de outras categorias, mas reconhece que deve ser considerado também o contexto mais geral:

Na minha opinião, o sindicato do comércio é muito fraco. Se você pegar o varejo em relação a outras classes, quem trabalha no varejo é quem ganha menos. Se você comparar um gerente que trabalha num varejo com um gerente da indústria ou de qualquer outra área, eles ganham umas 2 ou 3 vezes mais que a gente e pra trabalhar menos. Então eu acho assim, não tô reclamando, se eu trabalho nesse ramo é porque eu aceito, mas eu acho que pelo menos algumas coisas... não tô falando só salário, mas as condições de trabalho né. Esse ano mesmo, além de tirar esse benefício, nosso dissídio foi ridículo, foi de 1,7%. Você viu quanto a gasolina subiu esse ano né, gás de cozinha, energia elétrica e demais despesas... Eu trabalho de carro, eu tenho gastado em média 400 reais de combustível. Hoje o nosso custo é alto né... e aí, em um ano você ter um dissídio de 1,7 [%] ... no meu salário deu 49 reais de aumento. Nos outros anos ainda era 9, 10 [%], ainda dava pra ter um... tudo bem que o governo também tá tentando mascarar a inflação, falando que a inflação tá baixa... existe todo um movimento né. Não é questão só de culpa do sindicato. É algo maior né, por trás (Flávio, gerente do setor de Eletro, SP).

Além desses depoimentos em resposta à opinião sobre o sindicato, outros elementos ajudam a evidenciar que existe sim, por parte de uma parcela desses trabalhadores, expectativa e às vezes disposição para a ação coletiva. Em sua resposta sobre a ocorrência de tentativa de reivindicação ou mobilização dos trabalhadores no seu local de trabalho, esse mesmo trabalhador explicou o processo e a sua posição sobre o movimento:

Já [teve]. Quando eu era vendedor, na época, eles estavam mudando alguns sistemas da matriz e eu vi problema no pagamento de comissão. Porque naquela época tinha uns vendedores mais antigos que ganhavam o fixo e mais a comissão e os novos que ganhavam só comissão. Se não vendesse nada, tinha o piso, o mínimo, e se passasse do piso, ganhava a comissão. E houve um erro no sistema de pagamento que foi pago

o fixo pra todo mundo. E aí os vendedores ficaram revoltados... e a empresa ia pagar, claro, só que as pessoas não tiveram paciência e mobilizaram uma greve. Mas sem ir atrás do sindicato, nada. Na época eu não aderi porque eu não acho que esse é o caminho. Ai assim, houve a pressão, foi resolvido. Só que depois de um tempo, consequência: retaliação. A empresa desligou todas aquelas pessoas que participaram da greve, aos pouquinhos. Foram eliminadas, uma a uma. Então, nesse ramo, há muita represália né. Às vezes você pode até agir, e eles fingem que deixam você agir, só que a hora que você menos esperar vai ter a consequência. Eles agem em silêncio. Mas agem, implacavelmente. Acho que não só no comércio, acho que em geral é assim. Mas parece que o nosso ramo é assim um pouquinho mais né... (...) E você viu os bancários, os metalúrgicos, quando eles querem, eles param a atividade inteira. Quando tem greve lá dos bancários, para o Brasil inteiro o sistema bancário. E o nosso? Você já ouviu falar que teve greve no Carrefour que não abriu, que o Walmart não abriu? (Flávio, SP)

Esse testemunho é muito rico porque explicita de forma articulada um conjunto de elementos a respeito da mobilização sindical. Ainda que o trabalhador coloque em perspectiva o contexto desfavorável para a atuação sindical, ele vê nos resultados da negociação coletiva a expressão da fraqueza dessa organização. Ao mesmo tempo, e reforçado por isso, ele relata uma ação coletiva levada a cabo por seus colegas sem o envolvimento do sindicato e sua posição contrária ao método devido às consequências de demissões e outras formas de retaliação. Interessante perceber que, como outras duas trabalhadoras entrevistadas, a mesma pergunta suscitou a comparação e a referência positiva com outros setores mais organizados, especialmente os metalúrgicos. Fica evidente aqui a complexidade das questões que estão em jogo na ação coletiva, o que demonstra a falta de sentido da leitura que naturaliza a passividade ou associa mecanicamente um determinado tipo de trabalho a um determinado grau de consciência desse trabalhador. Além disso, percebe-se que a existência de tradições sindicais diferentes e com maior poder de negociação podem ser importantes referências de que é possível conquistar direitos por meio da luta sindical.

A seguir, vamos destacar em que medida o recurso às greves e à Justiça do Trabalho constituem alternativas à ação desses trabalhadores.

#### *4.2.3 Recurso às greves no setor do comércio*

No caso brasileiro, está quase ausente a referência a greves de trabalhadores no Walmart. Conforme os dados do Dieese, apenas em 2013 há registro de ação grevista, o qual se referem a um dia de paralisação das atividades em uma das lojas da empresa em São Paulo e em Limeira. Também foi mencionado por uma das sindicalistas entrevistadas, uma greve ocorrida em Osasco no final dos anos 1990. Não foi possível na pesquisa de campo aprofundar o conhecimento a respeito das mobilizações e greves ocorridas no Walmart porque não tivemos acesso a trabalhadores ou dirigentes sindicais que participaram desses eventos. Além disso, os sindicatos visitados não possuem um

registro ou arquivo de todas as suas atividades. Dentre todos os entrevistados, ninguém afirmou ter conhecimento de nenhuma greve ou ação coletiva realizada em seu local de trabalho, com exceção da ação dos vendedores do eletro, já relatada. Portanto, tanto no depoimento dos trabalhadores quanto nos relatos dos dirigentes sindicais está evidente que a greve não tem sido um recurso mobilizado por essa categoria.

Apesar disso e da conhecida recusa de grande parte do sindicalismo comerciário em reconhecer a greve como forma de luta, Trópia (2000) chama a atenção para o fato de as greves terem aumentado em volume a partir de 1985 no setor do comércio, na sua maioria realizadas por trabalhadores de super e hipermercados. Destaca-se que parte dessas mobilizações ocorreu de modo independente das lideranças sindicais, fenômeno raro, mas que permanece nos tempos atuais, como podemos perceber através dos dados do DIESSE:

**Tabela 4.1 - Número de greves e horas paradas no comércio (2004-2017)**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
<b>greves</b>	2	1	1	1	0	0	0	3	4	13	2	3	2	6	38
<b>horas paradas</b>	136	128	8	40	0	0	0	84	72	162	16	136	120	312	1214

Fonte: SAG/DIEESE, elaboração própria

**Tabela 4.2 – Principais características das greves no comércio (2004-2017)**

<b>Empregador/trabalhadores</b>	<b>Ano</b>	<b>Localização geográfica</b>	<b>Principal motivo</b>
CEAGESP*	2004	SP	Plano de Cargos e Salários e corte de benefícios
EBAL - Empresa Baiana de Alimentos	2004	BA	Descumprimento da convenção coletiva – reajuste salarial
EBAL - Empresa Baiana de Alimentos	2005	BA	Reajuste dos pisos e salários
Minas Forte Atacadista	2006	MG	Fechamento da empresa e demissões
CEAGESP	2007	São Paulo/SP	Contra a redução de benefícios na negociação coletiva
Atacadista e varejista em geral**	2011	Salvador/BA	Salário e condições de trabalho
Atacadista e varejista em geral	2011	Teresina/PI	Reajuste salarial e benefícios
Atacadista e varejista em geral	2011	Teresina/PI	Reajuste de pisos e salários e vale alimentação

CEAGESP -	2012	São Paulo/SP	Taxação de veículos no estacionamento
CEASA-PA - Central de Abastecimento do Pará	2012	PA	Reajuste salarial e condições de trabalho
Supermercados Comper	2012	Florianópolis/SC	Respeito às folgas, reajuste e condições de trabalho
Supermercado Imperatriz	2012	Florianópolis/SC	Segurança no local de trabalho, condições de trabalho e reajuste
<b>Walmart</b>	<b>2013</b>	<b>Limeira/SP</b>	Descumprimento da lei – atraso de pagamento salários, 13º, horas extras e folga
<b>Walmart</b>	<b>2013</b>	<b>São Paulo/SP</b>	Descumprimento da lei – desvio de função e horário de trabalho
Kalunga Comércio e Indústria Gráfica	2013	Barueri/SP	Pagamento de PLR
CEAGESP	2013	SP	Condições de trabalho – melhoria do asfalto
Líder Supermercados	2013	RM de Belém/PA	Jornada de trabalho e fim do banco de horas
Empregados de Supermercados (categoria)	2013	RM de Belém/PA	Desencadeada pela greve na Líder supermercados – mesma pauta
Supermercados Mateus	2013	Marabá/PA	Reajuste salarial, benefícios
Supermercados Mateus	2013	São Luís/MA	Pagamento PLR e fim do banco de horas
Líder Supermercados	2013	Belém/PA	Descumprimento acordo – ticket alimentação e intervalo de descanso
Novo Atacado	2013	São Paulo/SP	Desvio de função, assédio moral e condições de trabalho
Joli Materiais de Construção	2013	São Paulo/SP	Irregulares na CIPA e falta de EPI
B2W Digital	2013	Uberlândia/MG	Reajuste salarial e benefícios
Rede Vivo Supermercados	2013	Santa Cruz do Sul/RS	Pagamento de adicional de domingos e benefícios
Atacadista e varejista em geral	2014	Salvador/BA	Reajuste salarial
Atacadista e varejista em geral	2014	Rio Grande/RS	Reajuste salarial e benefícios
Empregados de Supermercados	2015	RM Belém/PA	Reajuste salarial, benefícios e redução da jornada

CEASA - MG	2015	MG	Reajuste salarial e cumprimento do acordo coletivo de 2013
EBAL - Empresa Baiana de Alimentos	2015	BA	Contra privatização e possíveis demissões
Manlec	2016	RS	Descumprimento de lei – atraso no pagamento
Casas Bahia	2016	Guarulhos/SP	Descumprimento de lei – atraso no pagamento
SETA	2017	São Paulo/SP	Descumprimento de lei – atraso no pagamento e demissões
Extra Hipermercados	2017	Sorocaba/SP	Descumprimento de lei – reajuste, assédio moral de desvio de função
Mais Econômica	2017	RS	Descumprimento de lei – atraso no pagamento
Ricardo Eletro	2017	Paulista/PB	Regulamentação do banco de horas e do horário de saída
Supermercados Mundial	2017	RJ	Fim desvio de função, pgto. Feriados e PLR
Atacadão	2017	Feira de Santana/BA	Fim das horas extras, manutenção de benefícios

\* Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais do Estado de São Paulo

\*\* A nomenclatura “Atacadista e varejista em geral” é utilizada quando a ação envolve mais de uma empresa ou a categoria em conjunto.

Fonte: SAG/DIEESE, elaboração própria

Esse quadro ressalta a maior presença de mobilizações nos supermercados e grandes varejistas, onde o desrespeito à convenção coletiva (especialmente no pagamento de domingos e feriados), as extensas jornadas, o desvio de função e o assédio moral são reclamações recorrentes. Não é possível precisar quantas, mas sabe-se que pelo menos quatro dessas atividades começaram por iniciativa dos trabalhadores, sem a participação do sindicato. Além disso, o quadro de reivindicações mostra que os problemas encontrados no Walmart são recorrentes no segmento como um todo. Mesmo nessas greves em que surgem reivindicações a respeito de condições de trabalho, as negociações na sua maioria se restringem aos aspectos de reajuste salarial e alguns benefícios, a exemplo do plano de saúde ou vale alimentação, corroborando o argumento de Bubbico, Gräbener e Marcelino (2018).

Portanto, apesar do pouco recurso dos trabalhadores e sindicalistas do Walmart às greves, tanto Trópia (2000) como outros autores têm chamado à atenção ao fato de que os processos de concentração no setor por meio das grandes redes varejistas, bem como a tendência de conformação

de relações tipicamente capitalistas, têm gerado tendências à conflagração de conflitos e um potencial de maior ocorrência de greves no setor. Apesar disso, no caso do Walmart, o que pudemos observar é que a principal forma encontrada de canalização dos conflitos do trabalho no Brasil tem sido o recurso à Justiça do Trabalho.

#### *4.2.4 Judicialização e individualização do conflito*

A respeito da contestação diante das condições de trabalho, observamos que alguns elementos têm favorecido a individualização do conflito: a pouca tradição de mobilização sindical no setor com predomínio de sindicatos politicamente conservadores (TRÓPIA, 2000, 2014), a influência da ideologia e do modelo de gestão da empresa, as próprias condições precárias do trabalho no setor e a ausência de melhores perspectivas no mercado de trabalho.

Apesar dos seus limites, a Justiça do Trabalho tem representado para essa categoria e seus conflitos em voga uma alternativa à negação dos direitos e o reconhecimento público do conflito. Isso acontece de duas formas: pela busca de soluções individuais pelos trabalhadores aos seus problemas na empresa, diante da ausência do sindicato; e pela atuação sindical via Justiça e junto ao Ministério Público do Trabalho.

Nesse segundo caso, a judicialização do conflito é expressão de uma aposta dos sindicatos na via institucional, que vem desarticulada de um processo de mobilização e reflete as dificuldades de ação coletiva desse setor. Exemplos dessa estratégia foram já mencionados no capítulo 3, em que algumas organizações sindicais atuaram junto ao Ministério Público para questionar práticas de gestão e assédio moral da empresa e obtiveram alguns resultados importantes que serviram para inibir esses mecanismos.

Além disso, no primeiro caso mencionado, a Justiça do Trabalho tem sido uma alternativa buscada individualmente, com ou sem intermediação do sindicato. Um dos trabalhadores entrevistados, que foi parte de um grupo de empregados demitidos injustamente e posteriormente readmitidos, explicou que a situação só melhorou após a entrada com processo na justiça:

E: (...)no início que a gente voltou teve muita retaliação. Eles faziam pressão. Qualquer coisinha assim eles cavavam motivo pra dar advertência na gente. Você sabe quando que minha situação melhorou? De tanto receber pressão e tentar negociar com eles né, eu resolvi entrar com um processo na Justiça. A hora que eles foram intimados pra primeira audiência, ai eles pararam de me... mudou o tratamento com a minha pessoa, ai começaram a me respeitar. Foi só dessa forma.

P: Você entrou com processo individual?

F: Sim, processo individual, que ainda está em trâmite né. No meu caso, pela situação... Eu sou um tipo de pessoa que eu não gosto de ir por esse caminho, eu

sempre procuro o diálogo, mas com tudo que eles me causaram, e a intransigência da empresa e o prejuízo financeiro que eu tive, eu não tive... assim... opção né, eu tive que me posicionar, senão eu taria ferindo a minha honra né. (Flávio, gerente do Eletro, SP)

Assim como Flávio, Rogério também explica o apelo à Justiça do Trabalho como seu último recurso diante do prejuízo sofrido:

Antes dele me mandar embora em 2013, eu tava com problema nessa mão aqui, eu tava até em tratamento também, né. Pra vc ver como é errado né... mandar uma pessoa fazendo tratamento, embora. (...) eu tenho os laudos até hoje. Por que eu pus, tive que pôr a empresa no pau, não por causa do Walmart né, por causa das pessoas né. E eu falei pra eles que eu tava em tratamento e mesmo assim eles mandaram embora, e sabendo q eu era da CIPA também.(...)Ai eu tinha 12 anos e 7 meses [de empresa], (...) no dia seguinte já cortaram meu convênio. (...) então eu falei, o único jeito é... acabei tomando essa providência e acabei pondo na Justiça. (Rogério, vendedor do Eletro, SP)

Em casos como esses, a Justiça do Trabalho constituiu uma opção “segura” para a contestação dos direitos desrespeitados. Além disso, muitos optam por acioná-la apenas depois de sair da empresa, sem precisar se expor aos constrangimentos de um conflito aberto no local de trabalho, durante a vigência do seu contrato.

Destaca-se que, mesmo com o conhecimento das organizações sindicais, a maior parte dos processos é levada a cabo individualmente. Isso implica que, mesmo nas situações em que os trabalhadores são reconhecidos como lesados e são compensados por isso, tal resultado geralmente não impacta a empresa a ponto de pressioná-la a alterar suas práticas. Essa situação só se projetou no caso em que a ação de determinados sindicatos e do Ministério Público, respaldadas por decisão da Justiça majoritariamente favorável aos trabalhadores, geraram prejuízos financeiros e na imagem da empresa. Exemplos disso são a eliminação de determinadas práticas motivacionais que feriam a dignidade dos trabalhadores, bem como um maior controle das horas extras não pagas.

No entanto, as mudanças decorrentes da aprovação da contrarreforma trabalhista acentuam em vários aspectos a precariedade do trabalho através, por exemplo do trabalho intermitente, e favorecem a burla no pagamento dos direitos dos trabalhadores com o fim das homologações nos sindicatos. Além disso, a obrigação do pagamento das custas do processo pelo trabalhador, no caso de perder a ação, certamente poderá constranger essa que tem sido uma das alternativas principais para os trabalhadores desse segmento. A nova realidade pode afetar a alternativa predominante, mas a identificação do que ocorrerá necessita de outra investigação, que analise a situação pós-reforma.

#### *4.2.5 Regime de trabalho e as expressões de resistência*

Qual a relação entre o cenário de limites e dificuldades à ação coletiva com as perspectivas encontradas e desenvolvidas pelos trabalhadores do Walmart no Brasil? É isso que pretendemos discutir nessa seção. No nível do local de trabalho, as percepções dos trabalhadores parecem mostrar que, se há uma diversidade de descontentamentos que podem ser melhor exploradas a fim de construir ações coletivas em torno de aspectos fundamentais da organização do trabalho no Walmart, o conflito aberto com a empresa e seus representantes precisaria lidar com constrangimentos que extrapolam o âmbito do local de trabalho.

É evidente que a empresa está preocupada principalmente em garantir a disciplina do trabalho para realizar os seus ganhos no “chão de loja”, e isso se manifesta nos mecanismos de que ela dispõe para o controle nessa esfera. Contudo, para entendermos a realidade brasileira, é importante perceber como esses mecanismos de disciplinamento se articulam com os aspectos já discutidos que se constituem em outros níveis.

Na perspectiva de avançar no campo das contribuições da teoria do processo de trabalho, Anner (2015) busca ir além do “chão de fábrica”, de onde geralmente partem essas teorias, para relacionar os padrões domésticos de controle com as dinâmicas internacionais das cadeias de suprimentos. Para isso, o autor analisa, a partir de importantes países da cadeia do vestuário, os padrões de controle no nível do local de trabalho, do mercado de trabalho e no nível estatal, evidenciando como esses sistemas de controle impactam na conformação de diferentes padrões de resistência. Nesse sentido, as reflexões do autor nos ajudam a entender as dificuldades e possibilidades da resistência no nível nacional.

Mark Anner (2015) define três tipos de regime de controle. O regime de controle pelo Estado é aquele em que o trabalho é controlado por um sistema de mecanismos legais e extralegais designados para prevenir ou restringir a organização independente dos trabalhadores. O regime de controle pelo mercado é aquele em que as condições desfavoráveis do mercado de trabalho são capazes de disciplinar os trabalhadores na medida em que sua ação coletiva pode resultar na perda dos empregos e no desemprego prolongado. Por fim, o regime de controle pelo empregador é encontrado em países onde geralmente o Estado é muito frágil e os empregadores são altamente repressivos, incluindo o uso ou ameaça do uso de violência direta contra os trabalhadores.

No caso brasileiro, para além dos mecanismos de controle constituídos no local de trabalho e que dificultam a organização coletiva, destacam-se dois outros elementos: o primeiro, no âmbito do Estado, temos a estrutura sindical brasileira, que favorece os sindicatos de tradição assistencial e conciliatória. Articulado com esse, principalmente no setor estudado, encontra-se o controle via

mercado. Este, especialmente num mercado de trabalho pouco estruturado e altamente flexível, acaba por fazer reviver as “velhas” formas de controle fundadas na ameaça do emprego. Soma-se a isso o fato de estarmos analisando o trabalho em uma transnacional varejista que, diante das dificuldades na cadeia de fornecimento e aos resultados negativos das vendas e lucros no país, pode, com alguma facilidade, diminuir ainda mais suas operações e até mesmo sair do Brasil.

A combinação de elementos que se articulam no que estamos chamando de Regime Local de Controle de Trabalho no Brasil tem apontado poucas iniciativas autônomas de ação coletiva dos trabalhadores nas lojas do Walmart e uma prevalência das ações via Justiça do Trabalho seja por iniciativa individual dos trabalhadores, seja como parte da estratégia sindical. As alianças internacionais parecem ter minguado ao passo que a conjuntura nacional tem ampliado a vulnerabilidade dos trabalhadores e enfraquecido, via contrarreforma trabalhista, as instituições como a Justiça do Trabalho.

Identificar esses elementos ajuda-nos a reconhecer as formas de resistência possíveis nesses cenários. Como explica Anner (2015), os trabalhadores de mercados de trabalho extremamente fracos terão dificuldade em organizar protestos no nível das empresas, já que podem ser facilmente repostos. Nesse contexto, a exemplo do acordo internacional de Bangladesh<sup>110</sup>, as articulações e alianças internacionais podem ser uma importante via de fortalecimento. Já nos países em que o controle do estado dificulta a organização de sindicatos que lutem pelos direitos dos trabalhadores, a estrutura pode dificultar as alianças internacionais, mas favorecer as chamadas greves selvagens, em que os trabalhadores se organizam à revelia das instituições e sindicatos existentes. Para isso, além das estruturas econômicas e do Estado, a visão de mundo dos sindicatos e das experiências vividas dos trabalhadores, é fundamental (ANNER, 2015, p. 295).

Diante desse quadro, abrir-se para outras experiências e explicar as contradições e anseios expressos nas percepções dos trabalhadores pode ser uma via para a construção de alternativas. Alguma disposição dos trabalhadores pode ser encontrada quando estes adotam como referência outros sindicatos de categorias com maior poder de pressão e também no número crescente, ainda que pequeno, das greves no setor, ocorridas principalmente em supermercados.

Apesar de a situação parecer bastante desfavorável aos trabalhadores no momento atual, algumas experiências no setor de serviços, em diferentes países tem mostrado que características que são inicialmente desfavoráveis, como os baixos salários, as jornadas flexíveis, a alta rotatividade, bem

110 O chamado “Acordo de Bangladesh” envolve diversos sindicatos e grandes marcas compradoras a fim de estabelecer condições mínimas de saúde e segurança na indústria têxtil e do vestuário em Bangladesh. O acordo foi negociado após o incêndio em uma fábrica do Rana Plaza no país, em que 1.133 pessoas morreram e muitas outras ficaram feridas. Mais informações podem ser encontradas no site do acordo: <https://bangladeshaccord.org/>. Último acesso em 02/05/2019.

como o fato de agregar geralmente trabalhadores de grupos sociais mais vulneráveis, podem ser mobilizados em determinadas circunstâncias e converterem-se em determinantes da ação coletiva (COLLOVALD; MATHIEU, 2009). Quando a experiência no trabalho chega a um ponto em que os trabalhadores sentem não ter mais nada a perder, ser demitido, em muitos casos, é visto como um cenário melhor do que permanecer na empresa sob as condições dadas.

#### *4.2.6 Perspectivas da ação sindical no varejo e estratégias sindicais possíveis*

Reconhecer as dificuldades de ação sindical dos trabalhadores nesse setor, portanto, não significa admitir que há características intrínsecas e insuperáveis que justifiquem uma imobilidade inerente ao seu processo de trabalho. Ao contrário, como já ressaltamos anteriormente, compreender a dinâmica do conflito entre as classes e dos mecanismos que se constituem no intuito de controlar o trabalho pode possibilitar às próprias organizações sindicais explorar as contradições desses processos e repensar suas estratégias de resistência e luta. O debate em torno das dificuldades, mas também das possibilidades da ação sindical a partir de outros países ou em nível global, podem ser de grande contribuição para as reflexões dos caminhos possíveis.

As transformações por que passou o capitalismo a partir da década de 1970 e seus impactos sobre o trabalho contribuíram fortemente para o enfraquecimento das organizações sindicais que pode ser percebido, entre outros fatores, através da diminuição nas atividades grevistas e no encolhimento das taxas de sindicalização. Isso originou uma série de debates acerca da existência de uma suposta crise ou declínio do sindicalismo, com repercussões mundiais nos anos 1980 e também no Brasil, com força nos anos 1990<sup>111</sup>. Essas transformações e seus impactos devem ser considerados porque alteraram a relação de poder entre capital e trabalho, modificando o cenário em que atuava o sindicato. Principalmente através dos processos de reestruturação produtiva que levaram, entre outras mudanças, ao desemprego, ao aumento da flexibilidade nas relações de trabalho e à maior heterogeneidade da classe trabalhadora, com ênfase na expansão dos serviços.

Considerar esse contexto não significa, no entanto, aderir à perspectiva de que seria o fim dos sindicatos. O próprio processo de resposta dos sindicatos passou a ser analisada no sentido de buscar os indícios, a partir da década de 1990, de uma possível recuperação ou revitalização do movimento sindical. Ou seja, seria necessário olhar não apenas para o processo de mudanças como também para as novas respostas que são forjadas por esses atores nesse novo contexto. Essas reflexões que na literatura anglo-saxã estão situadas principalmente no campo das relações industriais<sup>112</sup>, também tem

111 Para um balanço do debate sobre a crise sindical no Brasil, ver Boito Jr. (2003) e Boito Jr. e Marcelino (2010)

112 Uma referência importante desse debate é o livro organizado por Frege e Kelly (2005). Para um balanço dessas teorias ver o capítulo 1 da tese de Ana Paula Colombi (2018)

sido discutidas em outras matrizes teóricas que buscam olhar para as novas possibilidades e novas estratégias desenvolvidas, considerando o lugar desses trabalhadores no conjunto das transformações da produção capitalista e suas potencialidades<sup>113</sup>. Sem desconsiderar as contribuições do conjunto dessas pesquisas, é com esse segundo grupo de debate que estabeleceremos um diálogo, justamente por eles partirem de experiências concretas surgidas na organização de trabalhadores do setor de serviços e do varejo.

Partindo da distinção entre poder estrutural e poder associativo de Wright (2000)<sup>114</sup>, Peter Ikeler (2011) argumenta que as mudanças no setor varejista como a concentração das empresas, o crescimento razoável dos médios estabelecimentos (com maior número de funcionários) e o fato de grandes varejistas estarem integrados à cadeia de produção, criam novas possibilidades de fontes de poder.

Em contraste com o isolamento anterior dos pequenos negócios dispersos, cujas relações pessoais, informais e paternalistas predominavam, estariam dadas maiores condições no momento atual para a coletivização do trabalho nas grandes lojas. A concentração geográfica das grandes lojas em regiões metropolitanas também pode permitir, se houver articulação entre diferentes locais de trabalho, um maior poder de barganha. Contudo, se a coletivização é fundamental para o processo de trabalho capitalista e possibilita a cooperação entre os trabalhadores, ela também carrega o potencial de dominação por meio do controle desse trabalho (IKELER, 2016, p. 9–11).

No caso do setor de comércio e serviços, a cooperação acaba sendo dificultada pela característica do trabalho, já que a interdependência das atividades é menor em comparação com o setor produtivo. Além disso, o consumidor pode ser um reforçador do controle, de modo que a tríade consumidor - gerência - trabalhador pode assumir múltiplas formas de aliança e conflito (IKELER, 2016, p. 9–11).

O autor reforça ainda a necessidade do poder associativo, mesmo nos casos em que há possibilidade de acessar um poder estrutural. A partir da realidade estadunidense, Ikeler destaca, como exemplo para a construção do poder associativo, a aliança entre trabalhadores do ponto de venda com aqueles empregados dos transportes e dos Centros de Distribuição. Essas categorias possuem maior poder estrutural e podem inviabilizar o acesso das mercadorias às lojas. Isso significa

113 Ver: Ikeler (2011, 2016) e Moody (1997, 2017).

114 Conforme definido por Wright (2000, p. 962), o poder associativo é a forma de poder que resulta da formação de organizações coletivas dos trabalhadores, como por exemplo sindicatos, partidos e outros mecanismos de representação institucional. Já o poder estrutural deriva da localização dos trabalhadores no sistema econômico. Este pode existir para os indivíduos que participam de um mercado de trabalho restrito (em geral devido à alta qualificação, em contexto de forte demanda e baixa oferta desse tipo de trabalho) ou para um grupo particular de trabalhadores que possuem localização estratégica no processo de produção.

beneficiar-se da centralização e da integração das redes de distribuição dirigidas pelos grandes varejistas. Outra alternativa de poder associativo, que esse autor considera “informal”, ocorre por meio de campanhas em que os trabalhadores mobilizam a solidariedade dos consumidores. Já os mecanismos “formais” desse poder envolvem a capacidade de sindicalização dos sindicatos.

Partindo de preocupações muito parecidas e com o objetivo de analisar a organização dos trabalhadores do Walmart no Chile, Muñoz (2017, p. 10–11) baseia-se em Chun (2009) para sustentar que o poder deve ser pensado de maneira diferente, especialmente quando se trata de trabalhadores do setor de serviços, marcados pelos baixos salários e pela insegurança no trabalho. Para esses trabalhadores, o nível simbólico poderia permitir uma mudança na balança de poder, aumentando a capacidade de pressão por suas demandas de melhores condições de trabalho. Com isso, Muñoz defende a concepção de poder social como capacidade de disrupção. Baseada nos trabalhos de Chun (2009), Jenkins (2002) e Piven e Cloward (1978) a autora distingue o poder social em dois tipos principais:

A capacidade de disrupção simbólica e a capacidade de disrupção da produção. [...] Outra maneira de pensar sobre isso é: o poder que perturba o lado da oferta (serviços) e o poder que perturba o lado da demanda (produção) [...] A ruptura simbólica também tem o poder de coagir os empregadores a aceitar as demandas dos trabalhadores, mas usa métodos diferentes, como o ‘shaming’, drama público e a autoridade moral (Chun 2009). Embora a capacidade de interromper a produção e a capacidade de interrupção simbólica não sejam mutuamente exclusivas, nem todos os trabalhadores têm o mesmo acesso a esses diferentes tipos de disrupção (MUÑOZ, 2017, p. 11).

Através da concepção de poder social, a autora busca ir além das categorias de Wright (2000) a fim de mobilizar outros mecanismos que esses trabalhadores podem ter a seu dispor. Como discutido por Chun (2009), a influência simbólica, por exemplo, pode ser utilizada a partir da mobilização da “moralidade social” através de ações pequenas, mas de visibilidade, capazes de constranger as corporações e chamar à atenção da opinião pública e das instituições políticas às reivindicações dos trabalhadores (IKELER, 2016, p. 184)

Além disso, Muñoz (2017, p. 88-89) também ressalta que a construção do poder associativo pelos sindicatos depende de fatores como: capacidade estratégica, sindicatos democráticos e militância, bem como uma relativa autonomia frente aos partidos. Por militância, a autora refere-se às greves e outros tipos de táticas de ação direta que são utilizadas com frequência ou defendidas ao longo do tempo. Já a capacidade estratégia é entendida como a habilidade de elaboração de estratégias, que tem como elementos importantes a motivação, o acesso a informações relevantes e a aprendizagem por meio das deliberações (GANZ, 2009). Por fim, a democracia sindical é entendida pela autora em seus processos formais (eleições e comitês) e através de um alto nível de participação

e engajamento dos trabalhadores no dia-a-dia do sindicato e de poder no processo decisório.

Nesse sentido, as reflexões de Ikeler e Munoz apontam algumas estratégias que têm sido mobilizadas em outros contextos pelo mundo, com ou sem a articulação dos sindicatos e que mostram que é possível construir alternativas. A própria noção de sindicalismo de movimento social esteve fundada em experiências como a do “*Our Walmart*” nos Estados Unidos. Esse movimento, em oposição ao “sindicalismo de negócios” predominante e frente às políticas fortemente antissindicais da empresa, buscou focar na organização dos trabalhadores desorganizados desses segmentos de mais baixos salários, mais precários e geralmente desprezados pelas organizações sindicais. Bastante voltado para a ação direta, esse movimento articulou diversas ações em frente a lojas do Walmart pelo país e principalmente a partir das ações no *Black Friday*, desde 2012.

Ainda que não tenha conseguido a negociação coletiva para mudanças mais profundas, o movimento foi importante para a mudança na política da empresa em relação às trabalhadoras grávidas e também para o aumento do piso salarial de nove para dez dólares a hora (HOCQUELET, 2014; IKELER, 2016) Além disso, essas campanhas ajudaram a mobilizar diferentes comunidades e ampliaram o desgaste da empresa no nível nacional.

A experiência chilena relatada por Muñoz (2017, 2018) também evidencia como o desenvolvimento de uma estratégia de organização no local de trabalho promovida por sindicatos mais democráticos e militantes tem sido capaz de impactar a empresa no que diz respeito à cultura no local de trabalho. Também no caso Argentino, a experiência de greves e assembleias nas lojas do Walmart em 2007, organizadas por delegados e ativistas, à revelia do Sindicato oficial de postura conciliatória, acabou por pressionar por mudanças tanto as tendências do sindicato ao sindicalismo de negócios, quanto as práticas de precarização da empresa (MEDINA, 2018).

As experiências de outros países apenas reforçam a tese aqui defendida de que, ainda que existam constrangimentos e mecanismos de consentimento que dificultam a ação coletiva desses trabalhadores, bem como os problemas enfrentados pelas organizações sindicais, isso não é reflexo de uma condição inerente de imobilismo dos trabalhadores nesse setor. Ao contrário, a integração e poder de grandes varejistas como o Walmart nas redes globais de produção, permite não apenas a construção de novas solidariedades internacionais como também a mobilização de novos repertórios de ação na busca de construção do poder desses trabalhadores.

## CONCLUSÕES

O Walmart é considerado uma referência internacional por sua política de rebaixamento dos custos do trabalho e suas estratégias antissindiciais desenvolvidas nos Estados Unidos. A lógica que alguns autores denominam “walmartização” expressa, portanto, a conquista de mercado fundada em uma política agressiva, que intenta o envolvimento direto dos trabalhadores através de sua ideologia corporativa, mas, ao mesmo tempo, o faz pagando o mínimo possível em salários, reduzindo ao extremo os benefícios e evitando a organização coletiva dos trabalhadores.

A reflexão desenvolvida nessa tese busca perceber qual a capacidade de a empresa adotar essa mesma estratégia no seu processo de internacionalização para outros contextos. Pergunta-se, como e de que modo a companhia se adapta às particularidades da realidade brasileira. Por tratar-se de uma empresa transnacional, atuando num contexto nacional específico, nossa discussão partiu do debate em torno da consolidação do Walmart como símbolo de determinadas condições de trabalho e na maneira como essa caracterização se reflete, é percebida ou ajuda a explicar a realidade das condições de trabalho no Walmart Brasil.

Para isso, o conjunto de condições de trabalho foram divididas em duas dimensões. A primeira teve como foco as relações de emprego e foi composta pelos aspectos que são mais influenciados pela regulamentação e pelas características do mercado de trabalho brasileiro: a) salário e outras formas de remuneração; b) jornada de trabalho (sua extensão e distribuição); c) tipos de contratação; d) terceirização; e) programas de benefícios e incentivos; f) rotatividade e mobilidade; g) saúde e segurança no trabalho. A segunda dimensão compreendeu aqueles aspectos da organização do trabalho que são primordialmente definidas pelo empregador como, por exemplo, as práticas de intensificação do trabalho, assédio moral e discriminação, hierarquia, níveis de autonomia e engajamento com a “ideologia corporativa”.

Para além de uma caracterização geral das condições de trabalho a que estão submetidos os trabalhadores do Walmart no Brasil, buscamos desvendar nessa tese as principais relações e processos que se estabelecem e se articulam nos três diferentes níveis (global, nacional e no local de trabalho) e que ajudam a conformar tais condições. Nesse sentido, o esforço de explicar o Regime Local de Controle do Trabalho que se constitui no Walmart no Brasil, como resultado dessa dialética entre o global e o local, busca evidenciar as relações concretas que determinam as condições de trabalho na rede de supermercados dessa empresa no país.

Nesse intuito, a análise a partir das redes globais de produção possibilitou compreender a atuação do Walmart não apenas em relação ao controle da cadeia de fornecedores, mas também como o seu poder nessa cadeia impacta seus processos de internacionalização e operação em outros países,

evidenciando como esses processos estão interconectados. Isso significa dizer que o gigantesco poder de compra e o controle de informações ao longo da cadeia garante ao Walmart mais do que a capacidade de definir as condições de produção e de preço e implementar mudanças e tecnologias que reduzem os custos ao longo desse processo. A decisão de operar em outro país, através de suas redes de supermercados, traz consigo o poder de investimento da empresa e sua condição global que a coloca em circunstâncias favoráveis diante da concorrência. Além disso, ela carrega uma determinada política de pressão sobre a cadeia de fornecimento local e tecnologias que permitem estender o controle de suas operações centralizadas no país de origem para onde ela se instala. Configuram-se, assim, mecanismos importantes de poder e controle que tem impactos significativos sobre o trabalho.

Ao longo da tese buscamos demonstrar, portanto, que é necessário uma abordagem que considere, no nível macro, ou seja, olhando para o movimento global de acumulação do capital, um conjunto de processos inter-relacionados que, dada a liberdade de movimentos do capital e da financeirização, reconfiguram não somente a organização do segmento, como contribuem para definir o contexto sócio-político concreto do regime de trabalho. Nesse sentido, em primeiro lugar, destaca-se a consolidação de redes de produção mais integradas globalmente, apoiadas nas inovações tecnológicas e logísticas que, somadas ao processo de concentração e internacionalização do varejo, possibilitaram um maior poder às grandes transnacionais varejistas. Como vimos, essas inovações estão diretamente relacionadas aos mecanismos de controle de produtividade e redução de custos sob os quais estão submetidos também os trabalhadores diretos do Walmart nos pontos de venda.

Em segundo lugar, diante da concorrência, é crescente a corrida desses varejistas pela expansão dos mercados, pela ampliação da rotação das mercadorias e pela redução de todos os tipos de custos, a fim de melhor remunerar os acionistas e proporcionar uma maior fatia do mais-valor a esse capital. Esse processo pressiona para uma tendência geral de crescente flexibilidade dos mercados de trabalho, com predominância de processos de precarização e ampliação da insegurança e vulnerabilidade dos trabalhadores em todo o globo que, no entanto, são concretizados nos espaços nacionais, dentro de condições dadas pela luta de classes. Um exemplo significativo que expressa esse movimento é a terceirização dos promotores de venda, que possibilitam ao Walmart repassar aos fornecedores os custos de parte importante das atividades necessárias nos pontos de venda.

Em terceiro lugar, o poder desses varejistas e sua dispersão por diversos lugares tem ampliado também a capacidade dessas transnacionais de difundir estratégias de organização e gestão da força de trabalho, bem como de sua ideologia corporativa que impactam os regimes de trabalho nos países onde operam.

Ao mesmo tempo, a atenção dada às forças macro também são importantes para considerar o papel do Brasil na divisão internacional do trabalho e com isso, qual o seu lugar nas redes globais de produção. Do ponto de vista das transnacionais varejistas, o Brasil representa uma localização importante na América Latina, tem um imenso mercado consumidor a ser explorado, possui uma certa diversidade de produção que pode ser integrada na cadeia de fornecimento dessas empresas e apresenta condições políticas e sociais favoráveis. Isso tanto no sentido da existência de uma infraestrutura urbana e de regras de funcionamento da atividade econômica relativamente estáveis, quanto de abertura econômica e dos baixos custos relativos do trabalho.

Do ponto de vista do desenvolvimento econômico e social do país, as vantagens e as condições de inserção nessas redes globais são um campo de estudos a ser explorado. Na medida em que o Brasil historicamente esteve voltado para a exportação de produtos de pouco valor agregado e cuja capacidade industrial esteve sustentada nos investimentos e empresas de capital estrangeiro, com pouca autonomia financeira e tecnológica, sua entrada nessas redes tende a reproduzir o lugar desfavorável do país no desenvolvimento desigual e combinado. Como já chamaram à atenção vários autores do debate das cadeias globais, a inserção que possibilitou um certo “*upgrading* econômico” no que os autores denominam países “em desenvolvimento” geralmente não tem sido acompanhada pela diminuição das desigualdades sociais e por melhor qualidade do trabalho. Esse aspecto pode ser melhor analisado a partir de uma abordagem de “*upgrading* social” que considere a natureza da exploração capitalista, e por isso, compreenda esses processos de desenvolvimento a partir das relações de poder entre capital e trabalho, ao invés de pressupor a melhoria das condições de trabalho como resultado da colaboração entre empresas, estados e organismos internacionais (SELWYN, 2013). Um aprofundamento dessa discussão acerca do desenvolvimento possibilitado pela “integração” em determinadas redes globais de produção necessitaria porém, de um olhar que extrapole o varejo e se amplie para o conjunto da cadeia de fornecimento do varejista no país.

Diante desses elementos que conformam as principais tendências no nível macro, nossa pesquisa pôde verificar também que o regime de trabalho no Walmart Brasil não pode ser compreendido se não observarmos como essas dinâmicas se combinam com os movimentos concretos que se definem no âmbito nacional. Isso implica considerar o processo histórico de formação do capitalismo e das classes no país, a estrutura do mercado de trabalho e o papel desempenhado pela regulação do trabalho, pelas instituições nacionais e pelos trabalhadores e suas organizações. Esses aspectos são fundamentais para definir a amplitude da reprodução da exploração a partir dos mecanismos desenvolvidos no processo de trabalho e as dificuldades em superá-los.

O Walmart no Brasil, ao mesmo tempo que encontra limites na transferência em algumas de

suas práticas trabalhistas no âmbito das relações de emprego, consegue difundir tanto sua ideologia corporativa quanto muitas de suas políticas de organização do trabalho.

Diante da realidade brasileira, houve alguns obstáculos para a reprodução no Brasil da política de relações de trabalho praticada pelo Walmart nos EUA, pois existe uma legislação estatal e o patamar dessas relações já é flexível e de baixos salários. Além disso, é uma empresa que opera dentro das regras formais, onde predominam os empregados com carteira de trabalho assinada. Consequentemente a empresa é obrigada, do ponto de vista legal, a respeitar as convenções coletivas da categoria, que no comércio são bastante rebaixadas.

Como discutimos no capítulo 2, a ampla legislação trabalhista e sindical, que estabelece direitos mínimos e assegura a existência dos sindicatos e da negociação coletiva, impõe determinados limites ao poder da empresa de definir as condições de remuneração, extensão legal da jornada de trabalho, os tipos de contratação e alguns benefícios. E ainda que o Walmart opte muitas vezes por arcar com os baixos custos da burla à legislação, há barreiras impostas pela regulamentação do trabalho que exigem algum grau de adaptação.

Além disso, a estrutura do mercado de trabalho marcada pela alta flexibilidade, pela elevada informalidade e por um amplo excedente estrutural da força de trabalho, cria um cenário favorável aos baixos custos do trabalho. Este é viabilizado também pela limitada capacidade de negociação dos sindicatos. Essa situação de ampla normatização, mas de patamares rebaixados de direitos e de precariedade histórica funciona, por um lado, como mecanismo de controle e obstáculo à oposição de trabalhadores e sindicatos e, por outro, de incentivo para que a empresa busque pressionar para o rebaixamento de custos do trabalho em outros aspectos mais vinculados à organização do trabalho.

Como resultado, a pesquisa mostra que o Walmart se guiou para a redução de custos e atuou nas margens legais existentes para organizar a jornada de trabalho e as formas de contratação de acordo com o que foi mais conveniente para os seus negócios. Por exemplo, não teve dificuldade de viabilizar a abertura das lojas aos domingos, de utilizar o expediente das horas extraordinárias nos momentos de maior movimento. Em relação à remuneração, os salários são baixos e os benefícios escassos. A remuneração variável foi experimentada, depois retirada e novamente voltou para um grupo específico de profissionais (vendedores de produtos eletroeletrônico). Ou seja, por um lado, a concorrência com as outras redes não ocorreu pelo custo do trabalho, pois ela seguiu o mesmo padrão comum para o segmento, dada a existência de uma legislação flexível e uma convenção coletiva bastante esvaziada do ponto de vista do estabelecimento de direitos substantivos. Por outro lado, houve espaço para o Walmart desenvolver sua própria política de organização do trabalho.

Portanto, o Walmart tem sido capaz de impactar fortemente as condições de trabalho no que

diz respeito à organização do trabalho. Como demonstramos no capítulo 3, a pressão pela intensificação do trabalho e pela redução ao mínimo da porosidade na jornada tem sido possibilitada pela articulação entre o conjunto de ferramentas tecnológicas que viabilizam o controle direto e “impessoal” do trabalho, as práticas de assédio moral e as políticas fundadas na ideologia corporativa da empresa.

Essa ideologia combina uma lógica individualizante com um conjunto de “princípios éticos” que ajudam a “blindar” a imagem da empresa. Nesse sentido, ela funciona como um mecanismo de controle na medida em que propõe uma justificação e um sentido que favorece o consentimento e que almeja a identificação entre os objetivos pessoais dos trabalhadores e da empresa. Ainda que a pesquisa não tenha aprofundado os mecanismos de mobilização da subjetividade dos trabalhadores e como eles se expressam, podemos observar que o chão de loja é altamente determinado pela empresa, ainda que não esteja isento de crítica e conflito.

A abordagem da pesquisa teve também como objetivo ir além dos estudos que situam o trabalho como refém do contexto das transformações do capitalismo e considerar o lugar do trabalho e do conflito entre as classes. Foi possível verificar que a empresa tem sido bem sucedida em difundir empregos com longas jornadas de trabalho, horas extras não pagas e práticas sistemáticas de assédio moral. Porém, esse modelo despótico e autoritário busca o consentimento, ou pelo menos a aceitação dos trabalhadores, através da ideologia corporativa expressa com muita força na concepção da “liderança servil”. Mas essa “aceitação”, ainda que parcial e contraditória só é viável porque reforçada pelos limites à crítica e à resistência que extrapolam o “chão de loja”. Essas características estão relacionadas com as diversas formas de controle (especialmente pelo controle pelo mercado), nos próprios limites de cumprimento das normas trabalhistas e na fragilidade das organizações sindicais do setor.

Como desenvolvemos no capítulo 3 e 4, o trabalho no Walmart parece combinar distintas formas de controle. No âmbito da empresa está presente tanto o controle pessoal, expresso nas formas diretas de assédio advinda da relação direta entre os indivíduos; o controle burocrático, expresso nas regras e diretrizes da empresa; quanto o controle a partir dos resultados, que podem ser internalizados em formas de autoexploração (HUWS, 2017, p. 277–283). Já no âmbito nacional predomina o controle de mercado que limita as escolhas disponíveis a esses trabalhadores e se expressa no medo de perder o emprego. Esses diferentes mecanismos geram pressões contraditórias que afetam os trabalhadores e dificultam o desenvolvimento de formas efetivas de resistência. Em muitos casos, as consequências são o adoecimento físico e psíquico, consequências sobre a vida familiar e as mais variadas respostas individuais, que não foram exploradas nessa pesquisa.

Demonstramos, ainda, a partir dos depoimentos dos trabalhadores, que o emprego no Walmart, apesar de precário, tem como diferencial oferecer o registro em carteira e, por ser uma grande empresa, representar um certo nível de segurança se comparado a outras oportunidades de ocupação no universo dos trabalhos precários que se encontram no segmento. Assim, considerando suas trajetórias e suas baixas expectativas de conseguir ocupação menos precária, esse emprego é visto por parte dos entrevistados como um dos melhores que podem conseguir frente a ameaça da informalidade ou da perda do emprego. Essa percepção se fortalece ainda mais nos momentos de crise econômica e de aumento do desemprego.

Ainda que essa síntese passe a ideia de uma homogeneidade na visão dos trabalhadores, nosso intuito foi pontuar os aspectos predominantes dos discursos encontrados: ainda que eles estejam num amplo espectro de diversidade, de uma postura mais entusiasta até uma mais crítica da empresa, mesmo aqueles que identificam o regime de trabalho com um sistema escravo não tinham perspectiva de um emprego melhor; estavam empregados no Walmart e não em busca de outro emprego. O esforço de identificar tendências e padrões nessas percepções, como seus recortes por gênero ou região, demandariam uma pesquisa mais ampla tanto na quantidade de entrevistados quanto na extensão do tempo, a exemplo das pesquisas longitudinais de trajetórias no mercado de trabalho.

Contudo, dentro desses limites, pode-se afirmar que, apesar de uma parte dos trabalhadores enxergarem o Walmart como um trabalho melhor do que as ocupações disponíveis, ou um emprego menos precário, eles não permanecem passivos diante da forma como a empresa organiza o trabalho e da violações dos direitos. Como discutimos no capítulo 4, ainda que o recurso à greve no setor seja inexpressivo, eles encontram como principal via de confrontação as ações individuais, que se expressam, principalmente, na busca de reparação do direito sonegado na Justiça do Trabalho.

A fragilidade da maioria das organizações sindicais, combinada com a ausência de organização no local de trabalho, reforça-se pelas dificuldades e constrangimentos advindos das especificidades do setor, onde predominam condições precárias, baixos salários, baixa qualificação e altas taxas de rotatividade. Esses elementos, somados à falta de perspectivas desses trabalhadores de encontrar outro emprego melhor (comparando com os padrões muitíssimo rebaixados do mercado de trabalho) muitas vezes os afasta da organização coletiva. Ao mesmo tempo, nos depoimentos desses trabalhadores sobre o sindicato é possível perceber não só uma demanda pela maior presença sindical no local de trabalho como uma referência de ação coletiva na mobilização de categorias com maior tradição sindical.

As estratégias desenvolvidas pelas organizações sindicais brasileiras nesse setor também demandam um estudo mais aprofundado para o entendimento da relação entre essas organizações e

suas bases. No entanto, sem atermo-nos a prática do sindicalismo comerciário, a pesquisa buscou mobilizar reflexões recentes sobre os limites e possibilidades da ação coletiva no varejo, desenvolvidas a partir de experiências em outros países. Se por um lado, a flexibilidade dos contratos, a dispersão dos locais de trabalho e a maior heterogeneidade da classe trabalhadora coloca dificuldades à organização, por outro lado, há sinais de espaços para ação coletiva. Por exemplo, o processo de centralização e concentração do segmento, também aglutina os trabalhadores em espaços maiores. Além disso, dada uma determinada integração entre as empresas, há possibilidade de construção de alianças entre diferentes categorias de diferentes lugares com ações que extrapolam o local de trabalho. E ainda, se o consumidor, no papel de cliente, também exerce seu controle e pressão sobre o trabalhador, ele também pode ser um aliado nas campanhas que expõe as denúncias e buscam inibir as práticas despóticas da empresa.

Entendemos que, ao identificar os principais mecanismos de produção e reprodução desse regime de trabalho, abre-se a possibilidade para que futuros estudos aprofundem os potenciais de poder e resistência desses trabalhadores. Algumas experiências pelo mundo têm mostrado que esses mecanismos de controle não são absolutos justamente porque não estão apartados da dinâmica da luta de classes, que se manifesta em distintos níveis. Romper os mecanismos de controle, todavia, depende da construção de identidades, solidariedades e de perspectivas transformadoras.

As condições de trabalho no Walmart no Brasil e as perspectivas de organização sindical devem ser entendidas aqui em processo de mudança, especialmente após a aprovação da contrarreforma trabalhista de 2017. As análises desenvolvidas nessa tese estão restritas ao período anterior a essas mudanças, mas sabemos que um conjunto de medidas já estão afetando esses trabalhadores. Entre as principais, podemos destacar o trabalho intermitente, o fim da homologação das rescisões nos sindicatos e, principalmente, a decisão de que os trabalhadores devem arcar com os custos dos processos trabalhistas quando perdem a ação na Justiça do Trabalho. Se, por um lado, essa reforma legaliza práticas que já eram adotadas no setor e aproxima categorias de trabalhadores mais organizadas da condição dos precários, ela também tem forte impacto nesses segmentos que, pelo historicamente fraco poder de negociação, dependem fortemente da regulamentação de patamares mínimos de condições de trabalho.

A pesquisa abre também outros caminhos de investigação a serem explorados, especialmente no que diz respeito às raízes históricas da estratégia do Walmart e em que medida o Brasil pode ser um terreno mais favorável a ela do que outros países. Esse trabalho possibilitaria enxergar não só as especificidades da estratégia pertinentes a esse ambiente, mas também os aspectos de proximidade sociocultural que abrem no Brasil um campo favorável a essa estratégia. Uma pesquisa como essa

poderia explorar, por exemplo, as afinidades entre a “cultura de consumo” dos dois países e uma “cultura do trabalho” marcada pela “subserviência” herdada no nosso passado escravocrata. Outra temática relevante é a análise dos vínculos da ideologia da empresa com os valores da religião cristã evangélica, que nos Estados Unidos foram explicitados no trabalho de Moreton (2009) e que estão sendo difundidos e mobilizados em concepções como a da “liderança servil”.

Pelo fato de o varejo ser raramente foco de pesquisas, especialmente no campo da sociologia do trabalho, esse estudo acabou por priorizar as especificidades do setor e do capital varejista. Isso não significa que desconsiderar as relações entre o fenômeno aqui analisado e as experiências de atuação de transnacionais do setor industrial no Brasil, que pode ser aprofundada em estudos futuros. Isso porque, se por um lado, o desenvolvimento do Walmart está enraizado na sua origem estadunidense, no seu florescimento após a segunda guerra mundial e na trajetória do modelo varejista de desconto, por outro lado, suas práticas trabalhistas aperfeiçoam estratégias que estão sendo difundidas ao redor do globo a partir de um terreno fértil de expansão do neoliberalismo e da lógica de acumulação flexível.

Portanto, se nenhuma estratégia é puramente global e a “corrida para o fundo do poço”, como diz Mark Anner, não “resume a história toda”, isso não implica dizer que o Walmart não seja uma das representações em grau mais profundo do que são os processos globais em voga e seus impactos sobre o trabalho em outras empresas e países. A lógica do “custo baixo todo dia” perpassa as mais diversas empresas e setores da economia. É na verdade, uma necessidade do capital. O Walmart, nesse sentido, representa não uma exceção, mas um aperfeiçoamento da regra (ADAM, 2006). No entanto, para entender até que ponto uma poderosa transnacional como o Walmart é capaz de reforçar, adaptar ou alterar suas práticas, coloca-se o desafio de uma análise profunda que considere os processos históricos envolvidos, o papel dos Estados e sua formação, bem como o sentido e a ação dados pelos trabalhadores e suas organizações.

## BIBLIOGRAFIA

- 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.
- ADAM, T. J. Creando um nuevo estilo de tiendas. *In:* LICHTENSTEIN, N. (Ed.). . **Wal-Mart: el rostro del capitalismo del siglo XXI.** Madrid: Editorial Popular, 2006a. .
- \_\_\_\_\_. Making the New Shop Floor: Wal-Mart, Labor Control, and the History of the Postwar Discount Retail Industry in America. *In:* LICHTENSTEIN, N. (Ed.). . **Wal-mart: the face of twenty-first-century capitalism.** New York: The New Press, 2006b. p. 213–229.
- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. *In:* CHANLAT, F.; TORRES, O. L. . (EDIÇÃO BRASILEIRA) (Eds.). . **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** São Paulo: Atlas, 1996. .
- ALEXANDER, N.; MYERS, H. The retail internationalisation process. **International Marketing Review**, v. 17, n. 4/5, p. 334–353, 2000.
- ALLEN, D. G. Knowledge, politics, culture and gender: a discourse perspective. **Journal of Nursing Research**, v. 28, n. 1, p. 95–102, 1996.
- ÁLVAREZ, J.L, TILLY, C. Participación extranjera en las tiendas de autoservicio en México: el efecto de Wal-Mart. **Comercio Exterior**, v. 56, n. 11, p. 945–959, 2006.
- ANDERSON, P. Balanço do neoliberalismo. *In:* SADER, E.;GENTILI, P. (Ed.). . **Pós-neoliberalismo: as Políticas Sociais e o Estado Democrático.** São Paulo: Paz e Terra, 2003. .
- ANNER, M. Labor control regimes and worker resistance in global supply chains. **Labor History**, v. 56, n. 3, p. 292–307, 2015.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho.** São Paulo: Boitempo, 1999.
- ANTUNES, R.; DRUCK, G. A epidemia da terceirização. *In:* **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil III.** São Paulo: Boitempo, 2014. p. 13–24.
- ANTUNES, R.; NOGUEIRA, A. **O que são comissões de fábrica.** Coleção Pr ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- ARAÚJO, A. M. C. **A construção do consentimento: corporativismo e trabalhadores nos anos 30.** São Paulo: Scritta, 1998.
- \_\_\_\_\_. Globalização e Trabalho: uma Resenha da Literatura. **BIB**, v. 52, p. 5–44, 2001.
- BAGLIONI, E. Labour control and the labour question in global production networks: Exploitation

- and disciplining in Senegalese export horticulture. **Journal of Economic Geography**, v. 18, n. 1, p. 111–137, 2018.
- BAIR, J. Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward. **Competition & Change**, v. 9, n. 2, p. 153–180, 2005.
- \_\_\_\_\_. Global Commodity Chains, Genealogy and Review. **Frontiers of Commodity Chain Research**, p. 1–34, 2009.
- BARET, C.; LEHNDORFF, S.; SPARKS, L. **Flexible Working in Food Retailing**. [s.l.: s.n.].
- BASKER, E. Conseques of Wal-Mart 's Growth. **Journal of Economic Perspectives**, v. 21, n. 3, p. 177–198, 2007.
- BASSO, P. O Walmartismo no trabalho no início do século XXI. **Margem Esquerda**, v. 18, 2012.
- \_\_\_\_\_. A jornada de trabalho no início do século. *In: Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil III*. São Paulo: Boitempo, 2014. p. 73–83.
- \_\_\_\_\_. **Tempos Modernos, jornadas antigas: vidas de trabalho no início do século XXI**. Campinas: Editora da Unicamp, 2018.
- BAUD, C.; DURAND, C. Financialization, globalization and the making of profits by leading retailers. **Socio-Economic Review**, v. 10, n. 2, p. 241–266, 2012.
- BEAUD, S.; WEBER, F. **Guia para a pesquisa de campo: produzir e analisar dados etnográficos**. Petrópolis: Vozes, 2007.
- BERCOT, R. Gênero e Mal-Estar no Trabalho. **Revista Ciências do Trabalho**, n. 4, p. 111–124, 2015.
- BERNHARDT, A. *et al.* **The Gloves-Off Economy: Labor Standards at the Bottom of the American Labor Market**. [s.l.] Cornell University Press, 2008.
- BÉROUD, S. Contribuições e limites do conceito de campo sindical: uma reflexão a partir do caso francês. **Crítica Marxista**, n. 38, p. 89–101, 2014.
- BLOMLEY, N.; DUCATEL, K. Rethinking retail capital. **International Journal of Urban and Regional Research**, v. 14, p. 207–227, 1990.
- BOITO JR., A. **O Sindicalismo de Estado no Brasil: uma análise crítica da estrutura sindical**. São Paulo: Hucitec, 1991.
- \_\_\_\_\_. A crise do sindicalismo. *In: Além da fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*. São Paulo: Boitempo, 2003. p. 319–333.
- BOITO JR., A.; MARCELINO, P. O sindicalismo deixou a crise para trás? um novo ciclo de greves na década de 2000. **Caderno CRH**, v. 23, n. 59, p. 323–338, 2010.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes,

2009.

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. Uma sociologia da condição proletária contemporânea. **Tempo Social**, v. 18, n. 1, p. 133–152, 2006.

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

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, [s.d.].

BRIDI, M. A. DA C. **Ação coletiva e comissões de trabalhadores em plantas flexíveis: o espaço da política**. [s.l.] Universidade Federal do Paraná, 2008.

BRUNN, S. D. **Wal-Mart world**. New York: Routledge, 2006.

BUBBICO, D.; GRÄBENER, J.; MARCELINO, P. L'organizzazione del lavoro, le condizioni di lavoro e l'intervento sindacale. **Sociologia del Lavoro**, n. 151, p. 7–20, 2018.

BURAWOY, M. **Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism**. Chicago: Chicago Press, 1979.

\_\_\_\_. **The Politics of Production: Factory Regimes Under Capitalism and Socialism**. Londres: Verso, 1985.

\_\_\_\_. A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 5, n. 13, p. 29–50, 1990.

\_\_\_\_. The Extended Case Method. **Sociological Theory**, v. 16, n. 1, p. 4–33, 1998.

\_\_\_\_. **Marxismo Sociológico: quatro países, quatro décadas, quatro grandes transformações e uma tradição crítica**. São Paulo: Alameda, 2014.

BURT, S.; SPARKS, L. The implications of Wal-Mart's takeover of ASDA. **Environment and Planning A**, v. 33, n. 8, p. 1463–1487, 2001.

BURT, S.; SPARKS, L. Wal-Mart's World. *In: Wal-mart World*. New York; London: Routledge, 2006. p. 27–43.

CARDOSO, A. O sindicalismo não é mais o mesmo. **Novos Estudos**, v. 48, p. 97–119, 1997.

CARRÉ, F. F.; TILLY, C. The surprisingly changeable Wal-Mart around the world. *In: Where Bad Jobs Are Better: Retail Jobs across Countries and Companies*. New York: Russel Sage, 2017. p. 172–193.

- CARRÉ, F.; TILLY, C. A Framework For International Comparative Analysis of the Determinants of Low-Wage Job Quality. *In: WARHURST, C. et al. (Eds.). . Are Bad Jobs Inevitable?* Londres: Palgrave Macmillan, 2010. p. 78–92.
- CARRÉ, F.; TILLY, C. “So Far from God, so Close to the United States”, and Yet...: Unexpected Differences in Modern Retail Jobs Between Mexico and the United States. **Revue Interventions économiques**, v. 47, p. 1–21, 2013.
- CASTEL, R. **El ascenso de las incertidumbres : trabajo, protecciones, estatuto del individuo**. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2010.
- \_\_\_\_\_. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Petrópolis: Editora Vozes, 2015.
- CHAN, A. **Wal-Mart in China**. New York: Cornell University Press, 2011.
- CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.
- \_\_\_\_\_. A mundialização do exército industrial de reserva. **O Comuneiro**, v. 3, n. 1, p. 1–8, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Finance Capital Today**. Boston: Brill, 2016.
- CHRISTOPHERSON, S. Flexibility in the US service economy and the emerging spatial division of labour. **Transactions of the institute of British Geographers, New Series**, v. 14, n. 2, p. 131–143, 1989.
- \_\_\_\_\_. Challenges Facing Wal-Mart in the German Market. *In: Wal-mart World*. [s.l.: s.n.]. p. 261–274.
- CHUN, J. J. **Organizing at the Margins: The Symbolic Politics of Labor in South Korea and the United States**. [s.l.] DigitalCommons@ILR Book Samples ILR Press, 2009. Disponível em: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/books/51>>. Acesso em: 5 ago. 2018.
- CILO, H.; DRSKA, M.; MANZONI JR., R. **Para onde vai o Walmart?** [s.l.: s.n.]. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/para-onde-vai-o-walmart/>>.
- CLAWSON, D.; FANTASIA, R. Beyond Burawoy : The Dialectics of Conflict and Consent on the Shop Floor. **Theory and Society**, v. 12, n. 5, p. 671–680, 1983.
- COE, N. M.; DICKEN, P.; HESS, M. Global production networks: realizing the potential. **Journal of Economic Geography**, v. 8, p. 271–295, 2008.
- COE, N. M.; DICKEN, P.; HESS, M. Introduction: Global production networks - Debates and challenges. **Journal of Economic Geography**, v. 8, n. 3, p. 267–269, 2008.
- COE, N. M.; HESS, M. Global production networks, labour and development. **Geoforum**, v. 44, p. 4–9, 2013.
- COE, N. M.; WRIGLEY, N. Host economy impacts of transnational retail: the research agenda.

**Journal of Economic Geography**, v. 7, p. 341–371, 2007.

COLLOVALD, A.; MATHIEU, L. Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical. **Politix**, v. 86, p. 119–143, 2009.

COLOMBI, A. P. F. **A institucionalização do consenso: atuação da CUT e da FS nos governos do PT (2003-2014)**. [s.l.] Universidade de Campinas, 2018.

CONCHA-AMIN, M.; AGUIAR, D. R. D. DE. Concentração industrial, fusões e turnover no setor supermercadista brasileiro. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 1, p. 45–56, 2006.

DAL ROSSO, S. **A jornada de trabalho na sociedade: o castigo de prometeu**. São Paulo: LTr, 1996.

\_\_\_\_. **Mais Trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea**. São Paulo: Boitempo, 2008.

\_\_\_\_. **O ardil da flexibilidade: os trabalhadores e a teoria do valor**. São Paulo: Boitempo, 2017.

DALLA COSTA, A. J. A internacionalização do varejo a partir dos casos Wal-Mart e Carrefour. **Análise Econômica**, v. 44, n. 23, p. 189–215, 2005.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo: ensaios sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo: Boitempo, 2016.

DAWSON, J. A. Scoping and conceptualising retailer internationalisation. **Journal of Economic Geography**, v. 7, n. 4, p. 373–397, 2007.

DAWSON, J. A.; LARKE, R.; MUKOYAMA, M. **Strategic issues in International Retailing**. New York: Routledge, 2006.

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.

\_\_\_\_. Flexibilidade e regulação de um mercado de trabalho precário: a experiência brasileira. In: GUIMARÃES, N. A.; HIRATA, H.; SUGITA, K. (Eds.). **Trabalho flexível, empregos precários?: uma comparação Brasil, França e Japão**. São Paulo: Editora da USP, 2009. p. 344.

DICKEN, P. **Global Shift**. 6. ed. [s.l.] The Guilford Press, 2011.

DIEESE. **A reestruturação produtiva no comércio**: Estudos Setoriais. São Paulo: [s.n.].

\_\_\_\_. **O Ranking dos supermercados: internacionalização e concentração**. São Paulo: [s.n.]. Disponível em: <<http://www.comerciarior.org.br/dieese/pesquisas/supermercados-16-09-03.pdf>>. Acesso em: 11 jan. 2019.

\_\_\_\_. **Os numerosda Rotatividade no Brasil: um olhar sobre os dados da RAIS 2002-2013**. [s.l.: s.n.]. Disponível em:

<<http://www.dieese.org.br/notaaimpresa/2014/numerosRotatividadeBrasil.pdf>>.

\_\_\_\_. **Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro**. São Paulo: [s.n.].

\_\_\_\_. **Comércio em 2016: um balanço dos principais indicadores**. São Paulo: [s.n.].

\_\_\_\_. **Movimentação no mercado de trabalho: rotatividade, intermediação e proteção ao emprego**. São Paulo: [s.n.]. Disponível em:

<<https://www.dieese.org.br/livro/2017/rotatividade.pdf>>. Acesso em: 19 fev. 2019b.

DRUCK, G. A precarização social do trabalho no Brasil: alguns indicadores. *In: Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil II*. São Paulo: Boitempo, 2013. p. 55–73.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, v. 24, p. 213–225, 2004.

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.

EDWARDS, R. **Contested Terrain: the transformation of the workplace in the twentieth century**. New York: Basic Books, 1979.

EDWARDS, T.; KURUVILLA, S. International HRM: National Business Systems, Organizational Politics and the International Division of Labour in MNCs. **international Journal of Human Resource**, v. 16, n. 1, p. 1–21, 2005.

EHRENREICH, B. **Nickel and Dimed: on (not) getting by in America**. New York: Picador, 2001.

FERNER, A. Country of origin effects and HRM in multinational companies. **Human Resource Management Journal**, v. 7, n. 1, p. 19–37, 1997.

FILGUEIRAS, V. A. Saúde e segurança do trabalho no Brasil. *In: FILGUEIRAS, V. A. (Ed.). . Saúde e Segurança do Trabalho no Brasil*. Brasília: Gráfica Movimento, 2017. p. 19–77.

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

FLEXOR, G. G. Crescimento e Internacionalização das firmas: o Wal-Mart e sua entrada no Brasil. **Anais do XIII Congresso Brasileiro de Sociologia**, 2007.

FRANÇA JUNIOR, L. B. **TRABALHO E REESTRUTURAÇÃO NA REDE CARREFOUR**. [s.l: s.n.].

FREATHY, P.; SPARKS, L. **Fordism and Retailing: a note on the curious neglect of the Ford Commissaries**. [s.l: s.n.].

FREGE, C. M.; KELLY, J. **Varieties of Unionism: strategies for union revitalization in a Globalizing economy**. New York, UK: [s.n.].

- FREITAS, T. V. DE. **A quem serve a disponibilidade das mulheres? Relações entre gênero, trabalho e família.** [s.l.] Universidade de Campinas, 2016.
- GALVÃO, A. **Neoliberalismo e reforma trabalhista no Brasil.** Rio de Janeiro: Revan, 2007.
- \_\_\_\_\_. A reconfiguração do movimento sindical no governo Lula. **Outubro**, v. 18, p. 175–197, 2009.
- \_\_\_\_\_. A contribuição do debate sobre revitalização sindical para a análise do sindicalismo brasileiro. **Crítica Marxista**, v. 38, p. 103–117, 2014a.
- \_\_\_\_\_. The Brazilian Labor Movement under PT Governments. **Latin American Perspectives**, v. 41, n. 5, p. 184–199, 2014b.
- GANZ, M. **Why David sometimes wins: strategy, leadership and the california agricultural movement.** New York: Oxford University Press, 2009. v. 39
- GAULEJAC, V. DE. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social.** São Paulo: Ideias & letras, 2007.
- GEREFFI, G. The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks. *In*: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (Eds.). . **Commodity chains and global capitalism.** Westport: Greenwood Press, 1994. p. 95–122.
- 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.
- GERTLER, M. S. Flexibility Revisited: Districts, Nation-States, and the Forces of Production. **Transactions of the Institute of British Geographers**, v. 17, n. 3, p. 259–278, 1992.
- GHISI, F. A. **Fatores críticos na sustentabilidade das centrais de negócios do setor supermercadista.** [s.l.] UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2005.
- GREENLEAF, R. **The Servant as Leader.** [s.l.] The Greenleaf Center for Servant Leadership, 1970.
- GRUGULIS, I.; BOZKURT, Ö. **Retail work.** London: Palgrave Macmillan, 2011.
- GRUGULIS, I.; BOZKURT, Ö.; CLEGG, J. “No place to hide”? The realities of leadership in UK supermarkets. **Retail work. Palgrave: Houndsmill**, n. 91, 2011.
- HALL, P.; SOSKICE, D. **Varieties of Capitalism The institutional foundations of comparative advantage.** New York: Oxford University Press, 2001.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna.** São Paulo: Edições Loyola, 1992.
- HEAD, S. **Mindless: Why Smarter Machines Are Making Dumber Humans.** New York: Basic Books, 2014.
- HENDERSON, J. *et al.* Global production networks and the analysis of economic development. **Review of International political Economy**, v. 9, n. 3, p. 436–464, 2002.

- HOCQUELET, M. “Making change at Walmart”: le syndicalisme solidaire étasunien au sein d’une multinationale des services. **Critique internationale**, v. 64, p. 17–32, 2014.
- HUWS, U. Bridges and barriers: globalisation and the mobility of work and workers. **Work Organisation, Labour & Globalisation**, v. 6, n. 2, p. 1–7, 2012.
- \_\_\_\_\_. **A formação do cibertariado: trabalho virtual em um mundo real**. Campinas: Editora da Unicamp, 2017.
- IBGE. **Pesquisa Anual de Comércio 2014**. Rio de Janeiro: [s.n.].
- IKELER, P. **Hard Sell: Work and Resistance in Retail Chains**. Ithaca: Cornell University Press, 2016.
- IOS. **Mapa do comportamento sócio-trabalhista Walmart**. São Paulo: [s.n.].
- JENKINS, S. Organizing, advocacy and member power. **Working USA**, v. 6, n. 2, p. 56–89, 2002.
- JHA, P.; CHAKRABORTY, A. **Post-fordism, global production networks and implications for labour: Some Case Studies from National Capital Region , India**. New Delhi: [s.n.].
- JONAS, A. E. G. Local Labour Control Regimes: Uneven Development and the Social Regulation of Production. **Regional Studies**, v. 30, n. 4, p. 323–338, 1996.
- KREIN, J. D. **As relações de trabalho na era do neoliberalismo no Brasil**. São Paulo: LTr, 2013.
- KREIN, J. D.; CASTRO, B. **As formas flexíveis de contratação e a divisão sexual do trabalho**. São Paulo: [s.n.]. Disponível em: <[http://www.cesit.net.br/wp-content/uploads/2016/06/TD\\_FES\\_Dari.pdf](http://www.cesit.net.br/wp-content/uploads/2016/06/TD_FES_Dari.pdf)>. Acesso em: 30 jan. 2019.
- LEMOS, P. R. **Entre o mercado e a sociedade: o sindicalismo da União Geral dos Trabalhadores (UGT)**. [s.l.] Universidade de Campinas, 2014.
- LEMOS, P. R.; CORRÊA, E. G. As estratégias das novas centrais e o debate sobre a revitalização do sindicalismo. **Crítica e Sociedade: revista de cultura política**, v. 7, n. 2, p. 110–145, 2017.
- LICHTENSTEIN, N. **Wal-Mart: the face of twenty-first-century capitalism**. New York: The New Press, 2006a.
- \_\_\_\_\_. **Wal-Mart, el rostro del capitalismo del siglo XXI**. Madrid: Editorial Popular, 2006b.
- \_\_\_\_\_. **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.
- LINDEN, M. VAN DER. Rumo a uma nova conceituação histórica da classe trabalhadora mundial. **História**, v. 24, n. 2, p. 11–40, 2005.

- LINHART, D. O indivíduo no centro da modernização das empresas: um reconhecimento esperado mas perigoso. **Trabalho & Educação**, n. 7, 2000.
- LINHART, D. **A desmedida do capital**. São Paulo: Boitempo, 2007.
- MARX, K. **O Capital: crítica da economia política**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1974.
- MEARDI, G. *et al.* Varieties of multinationals: Adapting employment practices in Central Eastern Europe. **Industrial Relations**, v. 48, n. 3, p. 489–511, 2009.
- MEDINA, P. A. Rank-and-file union Activism in Walmart Argentina. *In: Walmart in the Global South: workplace culture, labor politics and supply chains*. Austin: University of Texas Press, 2018. p. 118–149.
- MILLER, G. **Everyday Low Wages: The Hidden Price We All Pay For Wal-Mart**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <<http://www.mindfully.org/Industry/2004/Wal-Mart-Labor-Record16feb04.htm>>.
- MINADEO, R. Fusões e Aquisições no Varejo Alimentar: uma análise das estratégias de entrada e de crescimento do Carrefour e Wal-Mart no mercado brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 24, p. 102–135, 2009.
- MOODY, K. **Workers in a Lean World: Unions in the International Economy**. London: Verso, 1997.
- \_\_\_\_\_. **On new terrain: how capital is reshaping the battleground of class war**. Chicago: Haymarket Books, 2017.
- MORETON, B. **To serve god and Wal-Mart: the making of Christina Free Enterprise**. Cambridge: Harvard University Press, 2009.
- MULHOLLAND, K. In Search of Teamworking in a Major Supermarket: A Fig-Leaf for Flexibility? *In: GRUGULIS, I.; BOZKURT, Ö. (Eds.). Retail work. Palgrave: Houndsmill*. Houndsworth: Palgrave Macmillan, 2011. p. 213–34.
- MUNOZ, C. B. **Building power from below: Chilean Workers Take On Walmart**. [s.l.] Cornell University Press, ILR Press, 2017.
- MUÑOZ, C. B. **Building Power from Below**. [s.l.] Cornell University Press, 2017.
- \_\_\_\_\_. Walmart workers in Chile: a case of union democracy, militancy and strategic capacity. *In: Walmart in the Global South: workplace culture, labor politics and supply chains*. [s.l.: s.n.]. p. 89–117.
- MUÑOZ, C. B.; KENNY, B.; STECHER, A. **Walmart in the Global South: workplace culture, labor politics, and supply chains**. Austin: University of Texas Press, 2018.
- NEWSOME, K. Work and employment in distribution and exchange: moments in the circuit of capital. **Industrial Relations Journal**, v. 41, n. 3, p. 190–205, maio 2010.

- NEWSOME, K.; THOMPSON, P.; COMMANDER, J. “You monitor performance at every hour”: Labour and the management of performance in the supermarket supply chain. **New Technology, Work and Employment**, v. 28, n. 1, p. 1–15, 2013.
- OBSERVATÓRIO SOCIAL. **Relatório Geral da Observação - Wal-Mart Brasil Ltda.** [s.l.: s.n.]. Disponível em: <[http://www.observatoriosocial.org.br/sites/default/files/01-01-2000\\_06-walmart.pdf](http://www.observatoriosocial.org.br/sites/default/files/01-01-2000_06-walmart.pdf)>. Acesso em: 26 jul. 2018.
- OLIVEIRA, F. DE. **Crítica à razão dualista - O ornotorrinco.** São Paulo: Boitempo Editorial, 2003.
- ORTNER, S. B. Identities hidden: life of class. **Journal of Anthropological Research**, v. 54, n. 1, p. 1–17, 1998.
- PARK, Y. Culture as Deficit: A Critical Discourse Analysis of the Concept of Culture in Contemporary Social Work Discourse. **Soc.&Soc.Welfare**, v. 32, n. 2, p. 11–33, 2005.
- PATTENDEN, J. Working at the margins of global production networks: local labour control regimes and rural-based labourers in South India. **Third World Quarterly**, v. 37, n. 10, p. 1809–1833, 2016.
- PEREIRA NETTO, N. S. A Walmartização das operadoras de Checkout. *In: Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil III.* São Paulo: Editora Boitempo, 2014. p. 335–346.
- PIORE, M. J.; SABEL, C. F. **The second industrial divide : possibilities for prosperity.** [s.l.] Basic Books, 1984.
- PIVEN, F. F.; CLOWARD, R. A. **Poor people’s movements: why they succeed, how they fail.** New York: Vintage Books, 1978.
- POCHMANN, M. Adeus à CLT? O “eterno” sistema corporativo de relações de trabalho. **Novos Estudos**, v. 50, p. 149–166, 1998.
- RÁO, E. M. **Tempo de trabalho no Brasil Contemporâneo: a duração da jornada de trabalho (1990-2009).** [s.l.] Universidade Estadual de Campinas, 2012.
- REARDON, T.; GULATI, A. **The supermarket revolution in developing countries: Policies for “competitiveness with inclusiveness”IFPRI Policy Brief.** [s.l.: s.n.].
- REARDON, T.; HENSON, S.; BERDEGUÉ, J. “Proactive fast-tracking” diffusion of supermarkets in developing countries: Implications for market institutions and trade. **Journal of Economic Geography**, v. 7, n. 4, p. 399–431, 2007.
- RITZER, G. **McDonaldization of Society.** Thousand Oaks: Pine Forge Press, 1996.
- ROBINSON, W. I. Latin America in the New Global Capitalism. **NACLA Report on the Americas**, v. 4839, n. December, p. 13–18, 2008.

- ROCHA, A. DA; DIB, L. A. The entry of Wal-Mart in Brazil and the competitive responses of multinational and domestic firms. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 30, n. 1, p. 61–73, 2002.
- 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.
- RODRIGUES, I. J. O modelo sindical corporativo mudou? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 15, n. 44, p. 184–188, 2000.
- ROSEN, E. I. The Wal-Mart Effect: The World Trade Organization and The Race To The Bottom. **Chapman Law Review**, v. 8, n. 1, p. 253–274, 2005.
- \_\_\_\_\_. Wal-Mart: the new Retail Colossus. *In*: **Wal-mart World**. New York: Routledge, 2006. p. 91–97.
- SAES, D. Classe média e política no Brasil (1930-1964). *In*: **História Geral da Civilização Brasileira, vol. 10**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997. .
- SCHNEIDER, M. J. The Wal-Mart Annual Meeting: From small-town America to a global corporate culture. **Human Organization**, v. 57, n. 3, p. 292–299, 1998.
- SELWYN, B. Beyond firm-centrism: Re-integrating labour and capitalism into global commodity chain analysis. **Journal of Economic Geography**, v. 12, n. 1, p. 205–226, 2012.
- SELWYN, B. Social upgrading and labour in global production networks: A critique and an alternative conception. **Competition and Change**, v. 17, n. 1, p. 75–90, 2013.
- SILVA, B. M. DE C. C. **Prevalência do presenteísmo de trabalhadores em uma indústria do setor alimentício**. [s.l.] Universidade Estadual de Campinas, 2015.
- SILVA, M. C. **Captura da subjetividade: análise das políticas de gestão do trabalho utilizadas para mobilizar o engajamento dos trabalhadores de uma grande rede de supermercados**. [s.l.] Universidade Federal da Paraíba, 2012.
- SILVER, B. J. **Forças do trabalho: movimentos de trabalhadores e globalização desde 1870**. São Paulo: Boitempo, 2005.
- SMITH, A. *et al.* Labor Regimes, Global Production Networks, and European Union Trade Policy: Labor Standards and Export Production in the Moldovan Clothing Industry. **Economic Geography**, p. 1–25, 2018.
- SMITH, C. **The double indeterminacy of labour power: Labour effort and labour mobility** *Work, Employment and Society*, 2006.
- \_\_\_\_\_. Rediscovery of the Labour process. *In*: **The sage handbook of the sociology of work and**

**employment.** [s.l: s.n.]. p. 205–244.

SMITH, C.; MEIKSINS, P. F. System, Society and Dominance Effects in Cross- National Organizational Analysis. **Sociology & Criminology Faculty Publications. Work Employment and Society**, v. 84, n. 2, p. 241–267, 1995.

STRASSER, S. De Woolworth a Wal-Mart: comercio masivo y la cambiante cultura de consumo. *In: LICHTENSTEIN, N. (Ed.). . Wal-Mart: el rostro del capitalismo del siglo XXI.* Madrid: Editorial Popular, 2006. p. 57–89.

STREECK, W. **Tempo comprado: a crise adiada do capitalismo democrático.** Coimbra: Actual Editora, 2013.

TILLY, C. **Half a Job: Bad and Good Part-Time Jobs in a Changing Labor Market.** [s.l.] Temple University Press, 1996.

\_\_\_\_. Wal-Mart and Its Workers: NOT the Same All Over the World. **Connecticut law review**, v. 39, n. 4, p. 1–19, 2007a.

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

TRÓPIA, P. Sindicalismo comerciário: retaguarda e conservadorismo político. **Cadernos AEL**, v. 7, n. 12/13, p. 77–110, 2000.

TURNBULL, S. Corporate Ideology - Meanings and Contradictions for Middle Managers. **British Journal of Management**, v. 12, n. 3, p. 231–242, 2001.

VASOPOLLO, L. **O trabalho atípico e a precariedade.** São Paulo: Expressão Popular, 2005.

WALMART. **Código De Ética.** [s.l: s.n.]. Disponível em:

<<https://www.minsalud.gov.co/Documentos y Publicaciones/CÓDIGO DE ÉTICA.pdf>>.

\_\_\_\_. **Walmart 2017 Annual Report.** [s.l: s.n.]. Disponível em:

<[http://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc\\_financials/2017/Annual/WMT\\_2017\\_AR-\(1\).pdf](http://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc_financials/2017/Annual/WMT_2017_AR-(1).pdf)>.

Acesso em: 11 maio. 2017.

WALMART BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade - 2012.** Barueri: [s.n.].

\_\_\_\_. **Relatório de Sustentabilidade: 2015 - exercício 2014.** Barueri: [s.n.].

WALTON, S. A. M. **Sam Walton - Made in America - My Story.** New York, UK: Bantam Books, 1993.

WARHURST, C. *et al.* **Are Bad Jobs Inevitable?** London: Macmillan Palgrave, 2012.

WHITLEY, R. **Divergent Capitalisms : The Social Structuring and Change of Business Systems.** Oxford: Oxford University Press, 1999.

WRIGHT, E. O. Working-Class Power, Capitalist-Class Interests, and Class Compromise.

**American Journal of Sociology**, v. 105, n. 4, p. 957–1002, 2000.

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.

WRIGLEY, N.; LOWE, M. **Retailing, consumption and capital: towards the new retail geography**. Essex: Lognman, 1996.

## **ANEXO 1 - Nota Metodológica sobre a Pesquisa de Campo**

Na introdução da tese apresentamos uma síntese do processo de pesquisa e a relação campo e teoria a fim de destacar as escolhas metodológicas. Neste anexo buscamos explicar os caminhos da pesquisa de campo, a construção e a realização das entrevistas a fim de explicitar o momento de “intervenção” e os efeitos de seu contexto.

O ponto de partida da pesquisa foi a análise das condições de trabalho nas lojas do Walmart e para isso buscamos duas vias: a empresa e os sindicatos que representavam esses trabalhadores. Nosso objetivo era realizar observações nas lojas, aplicar um pequeno questionário para o conjunto dos empregados dessas lojas e depois aprofundar a pesquisa por meio de entrevistas.

O projeto inicial também propunha o campo em quatro diferentes lojas do Walmart em que Loja 1, Loja 2 e Loja 3 seriam no estado de São Paulo e Loja 4 na região nordeste. Esse plano buscava contemplar, em primeiro lugar, a diversidade sindical na representação desses comerciários (ao analisar base de sindicatos de campos político-ideológicos diferentes representados nas diferentes centrais sindicais – 2 lojas da CUT e 2 lojas da UGT). Em segundo lugar, objetivava abranger uma diversidade tanto regional que se reflete no mercado de trabalho quanto nas estratégias de negócios da empresa, na medida em que contemplaria lojas de grandes cidades de São Paulo e ao mesmo tempo, uma loja no Nordeste. Além disso, na região nordeste, o Walmart conta com um grande número de lojas devido à compra pelo Walmart, em 2004, da rede de supermercados Bompreço. Tal diversidade permitiria comparar tanto possíveis diferenças regionais quanto a atuação de diferentes atores sindicais<sup>2</sup>.

A pesquisa de campo teve início já em 26 de agosto de 2014 quando participamos em São Paulo da reunião da Uni Global Américas e nos dias 27 e 28, do Seminário da Rede Walmart organizada pela Uni Global. Naquele momento pudemos conhecer a atuação das organizações internacionais e as demandas trazidas por representantes dos trabalhadores do Walmart de diversos países do Mundo. Essa foi também uma primeira oportunidade de estreitar os contatos com dirigentes da Contracs e dos sindicatos dos comerciários de diversas cidades que participavam daquele seminário.

A partir da aprovação do projeto de doutorado, foi iniciado o contato com o dirigente da Loja 1 do estado de SP. Iniciamos uma discussão sobre a possibilidade de aplicar um questionário com os trabalhadores da loja, em parceria com o sindicato, mas ao longo do tempo essa proposta não foi levada adiante. A recomendação do próprio sindicalista foi de buscar a viabilidade da pesquisa por meio da empresa.

Fizemos então o contato com o gerente de Capital Humano daquela loja de SP, que encaminhou nosso pedido para a Coordenação de Treinamento Corporativo, na sede administrativa de São Paulo e a resposta que obtivemos da Gerência de Comunicação Corporativa foi de que os procedimentos da empresa restringiam o atendimento à nossa solicitação. Diante da negativa da empresa, tentamos ainda propor às outras organizações sindicais a aplicação de questionário, mas não houve interesse na realização dessa parceria. Portanto, decidimos focar na realização de entrevistas mediadas principalmente pelo contato com o sindicato.

Devido às limitações de tempo e recursos, acabamos por centrar a pesquisa em apenas em três lojas: Loja 1(SP/UGT), Loja 2 (SP/CUT) e Loja 3 (PB/CUT). Além de visitas às lojas em atividades do sindicato (assembleia sobre o 1º de maio, atividades de campanha de sindicalização, visita acompanhada de sindicalista), também realizamos visitas sem acompanhamento. Participamos também de atividades da rede de multinacionais da Contracs e fizemos visitas aos sindicatos que representam as lojas estudadas.

Nas três lojas pesquisadas os primeiros contatos de trabalhadores para as entrevistas foram indicados pelos sindicalistas. Depois disso, alguns foram indicados pelos próprios trabalhadores. Pelo fato de muitos dos entrevistados ainda serem empregados da empresa, tomamos algumas medidas para evitar a sua identificação e por isso, alguns detalhes do campo não são registrados nesse texto. Não identificamos as cidades e também não realizamos um quadro com as características gerais dos entrevistados. Adotamos também como procedimento realizar todas as entrevistas fora das dependências da empresa. Nosso objetivo foi realizar o máximo de entrevistas possíveis, buscando também uma diversidade de ocupações.

### *Entrevistas*

Iniciamos a pesquisa realizando entrevistas semi-estruturadas, com trabalhadores e com dirigentes sindicais, pois, como apontou Duarte (2004), se forem bem realizadas, elas permitem ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade. Além disso, possibilita levantar informações consistentes que propiciam ao pesquisador descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos (DUARTE, 2004, p. 215).

Com esse objetivo, estruturamos dois diferentes roteiros que seguem em anexo (ANEXO 2 e ANEXO 3). Iniciamos a pesquisa com a realização de duas entrevistas exploratórias. A primeira foi feita com um dirigente sindical da Contracs que coordenou por alguns anos a rede do Walmart da

Contracs e foi trabalhador também na empresa desde a compra da rede Bompreço. A segunda entrevistada foi uma trabalhadora da loja 1, contato obtido através do sindicato. Essas primeiras entrevistas foram importantes para verificarmos a eficácia do roteiro e também para explorar outras questões que extrapolavam o roteiro, mas que eram importantes para o conhecimento da empresa e do campo.

Nos contatos com trabalhadores foram várias as recusas que recebemos, principalmente de trabalhadores e ex-trabalhadores da área de recursos humanos. Diante das dificuldades de entrevistas empregados, tentamos expandir e fazer o contato com ex- empregados. Isso gerou uma grande diversidade de contextos e de formatos de entrevistas. Isso porque mesmo utilizando como guia os roteiros, as entrevistas são afetadas pelos mais diversos efeitos de contexto, como denomina Burawoy. Em primeiro lugar, as características do entrevistador, dos ambientes diferentes de onde vêm os respondentes também afetam as respostas. Além disso, as entrevistas não podem ser isoladas do contexto econômico, político e social, ou seja, entrevistas conduzidas em diferentes momentos e lugares serão conformadas por tais condições externas (BURAWOY, 2014, p. 58-59).

O fato da entrevistadora ser mulher, branca e jovem teve diferentes impactos – seja na relação com os sindicatos, ambiente predominantemente masculino, seja na relação com os trabalhadores da região nordeste que logo no primeiro contato já identificavam a pesquisadora como alguém de fora, diferente e, em alguns casos, isso reforçou a desconfiança inicial e o medo de que pudesse ter alguma relação com a empresa. Ao mesmo tempo, no caso das entrevistadas mulheres, uma certa empatia ajudou a criar um ambiente mais confortável e facilitou a conversa.

Já em relação às condições externas, é visível que apesar de serem os entrevistados trabalhadores da mesma empresa, o lugar desse emprego pra eles também é diferenciado pela comparação com a situação do mercado de trabalho daquela cidade/ região. Além disso, o contexto político e econômico do país esteve em grande transformação do início até o momento atual da pesquisa, o que também foi levado em conta ao analisarmos cada uma das entrevistas realizadas. Não só a realidade do desemprego está mais presente como o próprio impacto no consumo e volume de vendas tem levado à políticas ainda mais profundas de redução de custos pela empresa.

Na medida em que a própria realização da entrevista representa uma “intervenção” na vida do entrevistado, buscamos exercer certa “autoconsciência metodológica”, relatar e analisar a entrevista no interior do seu processo. Isso significou, por exemplo, que as conversas informais e relatos na presença dos sindicalistas ou que aconteceram no interior da loja, foram importantes para uma visão a partir desse lugar, mas não foram depoimentos utilizados para fundamentar os argumentos da tese, na medida em que não puderam ser aprofundados e confirmados em outro contexto.

Ao mesmo tempo, nos casos de trabalhadores que já haviam vivenciado problemas com a empresa a entrevista teve dinâmica diferenciada. Nesses casos, ao procedimento adotado foi de, em vez de seguir o roteiro de entrevista, deixar a conversa livre para que o trabalhador contasse a sua história e suas impressões de forma espontânea e, depois disso, seguir com algumas perguntas que eram importantes pra nós e cujos temas não tinham sido abordados livremente.

Além disso, se alguns trabalhadores são mais fechados e as vezes reagem pouco às perguntas e aos estímulos do entrevistador, outros já se mostraram disponíveis e permitiram a construção de um diálogo que se ampliou para mais de um encontro, possibilitando inclusive a verificação de informações e esclarecimentos posteriores.

Pela dificuldade de conseguirmos os contatos com os trabalhadores e pela desconfiança e o medo que eles tinham de dar entrevistas, todos os contatos iniciais foram feitos através de dirigentes que fazem o trabalho de base nas lojas do Walmart e que vieram dessa empresa. Mesmo assim, uma das trabalhadoras que convidamos para a entrevista, mesmo depois de todos os esclarecimentos, se negou a participar devido à cláusula de seu contrato de trabalho que exige a confidencialidade de qualquer informação relativa a empresa. Outro trabalhador também conversou conosco várias vezes, mas não quis fornecer entrevista gravada.

Outro obstáculo importante é a própria dinâmica de trabalho desses trabalhadores. Por trabalharem inclusive de fins de semana, foi muito difícil conseguir entrevistas nos seus dias de folga. A maioria dos empregados dispôs de horários de almoço ou janta para a entrevista, o que limitou o tempo disponível. Diante disso, optamos por considerar as questões éticas envolvidas e relatar todos esses ocorridos, mas sem desvalorizar o que essas situações nos mostram sobre a condição de trabalho ou da política mais geral da empresa.

Tivemos o cuidado, portanto, de não colocar num mesmo nível entrevistas que possuem status diferente. Entendemos que essas preocupações e as reformulações ao longo do processo, bem como os cuidados na análise das entrevistas que derivam dessas preocupações, foram importantes para explorar o máximo possível diante do contexto, sem cair em análises apressadas ou forçar uma leitura do que não está expresso no depoimento dos entrevistados. Todas as entrevistas utilizadas na pesquisa foram feitas e transcritas pela autora da pesquisa.

A citação de trechos das entrevistas ao longo da tese foi guiado pela preocupação em selecionar os depoimentos mais representativos do um fenômeno observado, não apresentar esse depoimento completamente descontextualizado do que está em debate, mas ao mesmo tempo evitar que o trecho exposto ofereça muitos elementos que possam identificar os trabalhadores. Especialmente nos momentos em que estamos analisando as percepções dos trabalhadores essas

preocupações podem fazer com que percamos a dimensão mais ampla do lugar e do conjunto da experiência desse trabalhador, mas acreditamos que não foram grandes os prejuízos.

Não tivemos como objetivo nessa pesquisa procurar a representatividade nas entrevistas. Concordamos com Beaud e Weber (2007) que os pesquisados não tem valor no lugar de outros, eles valem só por eles mesmos. Um indivíduo é resultado de um processo e produto de uma história, múltiplas interações, referências culturais, etc. (BEAUD; WEBER, 2007, p. 198).

Buscamos, portanto, nas entrevistas olhar para como essas diferentes trajetórias, lugares e experiências suscitavam questões que se aproximavam e uma visão de olhares para os mesmos fenômenos. Chamou a atenção o fato de que mesmo com a diferença na representação sindical, regional, de sexo e ocupações muitos elementos parecidos foram enfatizados por essa diversidade de trabalhadores: a visão positiva da empresa, a crítica da gestão arbitrária e da falta de reconhecimento, etc. Ao mesmo tempo, pela pequena quantidade de entrevistas, não foi possível encontrar tendências que se identificassem com um determinado grupo do contexto. Ainda que no nordeste tenha sido mais recorrente a valorização do fato de que a empresa pagar em dia, em São Paulo também não houve críticas aos salários. O mesmo ocorre em relação ao sexo: tanto mulheres quanto homens se queixaram de o trabalho aos fins de semana no comércio impactar a vida familiar. Esses são exemplos para explicitar que esse tipo de apontamento de tendências parece necessitar de uma pesquisa de maior fôlego, que considere para isso um maior número de trabalhadores, cobrindo um conjunto de condições e com maiores informações sobre suas trajetórias profissionais.

Apesar de o acesso a boa parte dos trabalhadores entrevistados terem sido via sindicato, como alguns depoimentos mostram, isso não parece ter influenciado uma visão mais positiva dessas organizações.

Os esforços de ampliação das entrevistas para expressar fenômenos percebidos de forma comum ou caracterizar as práticas da empresa se apoiaram no diálogo desses depoimentos com as ações trabalhistas, com os documentos das empresas e sindicais e com a própria bibliografia. Inclusive alguns parâmetros para distinguir o que são práticas singulares do Walmart e o que é característica das empresas do segmento foram extraídas das entrevistas tanto de trabalhadores que já foram empregados em diferentes redes como de sindicalistas que lidam com os diferentes empregadores. Porém, essa diferenciação necessitaria ser melhor analisadas em uma pesquisa comparativa que ampliasse o campo para outras varejistas transnacionais.

Ainda que na tese tenhamos buscado explorar a riqueza da pesquisa de campo, os limites são muitos. Primeiro, há as dificuldades de validação do método da pesquisa de campo, mesmo nas

ciências sociais - o que acaba por restringir o desenvolvimento das discussões que possibilitam aperfeiçoá-lo. Em segundo lugar, o questionamento da legitimidade ou relevância desse tipo de pesquisa na nossa sociedade é sentido não só pelo desprezo que as empresas têm em possibilitar qualquer tipo de pesquisa em seu interior mas também nas organizações sindicais. Ainda que estas tenham aberto portas fundamentais para a realização do campo, não demonstraram interesse em se valer da pesquisa para nenhuma contribuição à sua atuação. Esses aspectos tem como consequência uma ausência de apoio institucional que restringe os recursos e os alcances da pesquisa. Expor essas dificuldades é também uma forma de debatê-las para que pesquisas futuras possam ser fortalecidas. Assim como expor as escolhas feitas nessa pesquisa tem como objetivo colocá-la para a avaliação e crítica pública que permita estimular o debate e o aperfeiçoamento dos métodos de investigação.

## ANEXO 2 – Roteiro de entrevista com trabalhadores empregados do Walmart

Data da entrevista: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Local: \_\_\_\_\_

Loja / Cidade: \_\_\_\_\_

Início/ Término: \_\_\_\_\_

### Informações básicas (perfil entrevistado):

1. Sexo?
2. Estado Civil?
3. Tem filhos? Quantos? que idade?
4. Onde Mora?
5. Com quem?
6. Tem outras pessoas na casa que trabalham e ajudam na renda da família?
7. Até que ano estudou? (Qual é o seu grau de escolaridade?)
8. Você gostaria de estudar mais?
9. Você conseguiria estudar mais hoje?
10. Qual a sua profissão?

### Experiência de trabalho anteriores

11. O trabalho no Walmart foi o seu primeiro emprego?
12. Qual a diferença de trabalhar no Walmart em relação as anteriores?
13. Se não, antes de ingressar no Walmart, você estava trabalhando? Onde? Tinha carteira assinada? (trabalho formal/ informal/autônomo)

### Trabalho atual no Walmart:

#### Ingresso, função e processo de trabalho

14. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?
15. Como foi que conseguiu o emprego no Walmart? Foi indicada por alguém, entregou currículo, conhecia alguém que trabalhava lá?
16. Qual é sua função? O que você faz na loja? Como é a descrição na sua carteira de trabalho?
17. Você sempre exerceu a mesma função que exerce atualmente dentro desta empresa? Se não, quais as funções que já exerceu anteriormente?
18. Você tem ou já teve algum cargo de gerência, ou foi chefe de setor?
19. Você fez algum curso ou treinamento de qualificação para ocupar essa(s) função(ões)?
20. Em algum momento já realizou tarefas para as quais não foi contratada/o, durante a sua jornada de trabalho?
21. Na sua função, você participa de alguma equipe ou setor? Essa equipe tem quantas pessoas?

#### Contrato, jornada de trabalho e remuneração

22. Como é o seu contrato de trabalho?
23. Como é sua jornada de trabalho? Quantas horas você trabalha efetivamente na semana?
24. Qual é o turno de seu trabalho? Em que horário você entra e sai, quantos dias por semana? Quando são suas folgas? O turno muda de quanto em quanto tempo? Como ele funciona?
25. Você costuma cumprir seus horários de intervalo de almoço e descanso? Quanto tempo vc efetivamente tem de almoço? Tem outros intervalos na jornada?
26. Quando tem necessidade de usar o banheiro precisa avisar alguém? Pode ir quantas vezes precisar?
27. Caso o tempo de intervalo não seja respeitado, por que? Já fez alguma reclamação sobre isso?
28. No almoço, você come na própria loja? Existe um espaço adequado pra isso?
29. Qual é seu salário?
30. Há algum tipo de complemento ao seu salário, como bônus ou participação nos lucros?
31. Como funciona e como é distribuído o valor?
32. Na sua casa outras pessoas trabalham e contribuem para a renda da família?
33. Você faz horas extras?
34. Você ganha por elas ou existe banco de horas?
35. Existem pessoas que trabalham na loja, mas não são empregadas do Walmart? São terceirizados?
36. Se sim, em que funções eles estão? Eles tem as mesmas condições de trabalho e salário que vocês?
37. O que você acha do trabalho aos domingos?
38. E Feriados?

**Segurança e saúde no trabalho**

39. Você utiliza algum equipamento de segurança em seu trabalho?
40. Se sim, como são os equipamentos que você utiliza?
41. O trabalho que você desempenha já provocou algum problema de saúde? Se sim, de que tipo? Você conhece casos de problema de saúde por causa do trabalho entre os seus colegas?
42. No caso de acidente de trabalho foi aberta CAT? A empresa reconheceu o problema? Como foi a reação da empresa?
43. Você já trabalhou com algum desconforto físico? Se sim, qual? Com que frequência isso acontece? (toda semana, uma vez por mês, raramente).
44. Quais são os problemas de saúde mais comum entre os colegas da Loja?
45. Que problemas físicos e psíquicos que vc consegue identificar no Walmart ?

**Para trabalhadores da CIPA:**

46. Há quanto tempo você participa da cipa?
47. É escolhido pelos trabalhadores ou indicado pela empresa?
48. Quais os principais problemas em relação às condições de trabalho e de saúde que você identificou através do trabalho na Cipa?
49. Você acompanhou algum caso de acidente de trabalho na sua loja? Pode contar como foi essa experiência?
50. Durante esse período que tipos de denuncia mais chamaram a sua atenção?
51. A empresa tem tomado providências pra resolver os problemas?
52. Quais as principais dificuldades que você identifica no trabalho do cipeiro?

**Gestão e satisfação com o trabalho**

53. Em comparação ao tempo em que você entrou na empresa e o atual, houve alguma modificação? Se sim, O que mudou?
54. Você considera que melhorou ou piorou as condições de trabalho?
55. Que tipo de incentivo ou benefício a empresa oferece para os seus trabalhadores? (transporte / alimentação/ creche)
56. Vocês tem que cumprir algum tipo de meta? Se sim, quando ela é cumprida, qual o tipo de recompensa? Se não, há punição? (Aqui também existem os PINs?)
57. Quais as suas perspectivas de carreira na empresa?
58. Você conhece a Política de orientação pra melhoria do Wamart? Ela ainda é aplicada na sua loja?
59. A empresa faz algum tipo de atividade ou campanha motivacional, com os trabalhadores?
60. Como é a sua relação com seu chefe?
61. Você já recebeu algum tipo de tratamento inadequado por parte dos seus superiores. Se sim, como foi?
62. Na sua opinião, a empresa aproveita bem as suas habilidades e conhecimentos?
63. Na sua opinião, seu trabalho oferece a qualificação necessária pras atividades que você desempenha?
64. Você considera que seu trabalho possibilita que você tenha tempo de lazer e descanso necessários?
65. Você já sofreu algum tipo de assédio ou discriminação? De que tipo?
66. Como é o relacionamento com os seus colegas de trabalho? Você os encontra fora da jornada?
67. Você gostaria de continuar trabalhando aqui?
68. Já pensou em mudar de trabalho?
69. Você acha que faz diferença trabalhar na empresa Walmart? Para melhor ou para pior?

**Ação coletiva e sindical**

70. Você e seus colegas já levaram juntos aos superiores alguma insatisfação ou reivindicação na empresa?
71. Se sim, o que reivindicavam? Como isso foi recebido? O resultado foi positivo?
72. Se não, você acha que isso deveria acontecer? Porque acha que não acontece?
73. Você é sindicalizado/a? Se não, porquê? Se sim, desde quando e por que?
74. Você já precisou de algum apoio ou serviço do sindicato?
75. Como você analisa a atuação do sindicato?
76. Há representante do sindicato na sua loja? Que tipo de trabalho eles fazem?
77. Você já participou de alguma atividade sindical? Quais?
78. Você lembra de ter ocorrido alguma manifestação ou paralisação do trabalho na loja em que você trabalha? Ela foi organizada pelo sindicato?
79. Já participou de algum movimento social?
80. Você tem simpatia ou afinidade por algum partido político
81. Você lembra em quem você votou nas ultimas eleições?



### ANEXO 3 – Roteiro de entrevista com Dirigentes Sindicais

#### *Características pessoais do dirigente*

- 1) É dirigente desse sindicato desde quando? É liberado para atividades sindicais?
- 2) Quando estava na base trabalhava em que loja/ função? Já foi trabalhador da base do walmart?
- 3) O que te trouxe até o sindicato?

#### *Características pessoais da entidade sindical*

- 4) Quantos trabalhadores e quantos filiados têm na base do seu sindicato?
- 5) Quantas lojas do Walmart têm na base do seu sindicato?

#### *Estratégia e condições de trabalho no Walmart*

- 6) O que considera as características fundamentais da filosofia ou na cultura do Walmart, que é diferente das demais empresas multinacionais?
- 7) O senhor costuma visitar as lojas do Walmart? Quais as principais reclamações dos trabalhadores do Walmart na sua região em relação às condições de trabalho?
- 8) Quais os mecanismos que a empresa se utiliza para punir os trabalhadores que não agem de acordo como que a empresa espera? E quais os mecanismos de reconhecimento e incentivo?
- 9) Você acha que a maioria dos trabalhadores se identifica com a empresa? Veem na empresa um caminho de melhorar de vida? Por que? O trabalho no Walmart é visto como um bom trabalho?
- 10) Quais os tipos de contrato e de jornada no Walmart? Há grande rotatividade ou os trabalhadores costumam trabalhar na empresa por vários anos?
- 11) Em relação às jornadas, a maioria dos trabalhadores são contratados com que jornada? Há trabalhadores em tempo parcial? É comum os trabalhadores excederem a jornada sem receber por essas horas? Há controle de ponto atualmente? Você tem conhecimento de que os trabalhadores burlam ou são pressionados para burlar esse controle de ponto?
- 12) Há terceirização nas lojas do Walmart da sua região? Além dos promotores, há outros trabalhadores que não são diretamente contratados pela empresa?
- 13) Há muitas denúncias de assédio moral? Você lembra de algum caso marcante?
- 14) Você acha que existe discriminação na empresa? De que tipo? Você conheceu alguma experiência de discriminação de gênero ou racial por parte da empresa?
- 15) Há muitas diferenças entre as bandeiras na sua região? Você considera que elas são voltadas para públicos diferentes? Para o trabalhador do walmart, tem diferença de uma bandeira pra outra?
- 16) Como é a negociação com a empresa? Vocês acham que tem muitas diferenças em relação a outras empresas como o Carrefour? Existe alguma reivindicação que seja específica para o Walmart?
- 17) É do seu conhecimento algum tipo de relação do Walmart com os governos da região, que tenham levado a algum favorecimento ou alguma forma de subsídio ou isenção fiscal?

#### *Organização de base e estratégia sindical*

- 18) O que você considera que é importante do trabalho do sindicato para esses trabalhadores?
- 19) Houve alguma conquista nos últimos anos por parte dos sindicatos em relação à esses problemas do Walmart?
- 20) Quais os principais motivos que levam os trabalhadores do Walmart a procurar o sindicato?
- 21) Como é a política de sindicalização no Walmart? Quais as dificuldades que vocês encontram?
- 22) Você considera que o Walmart tem uma política anti-sindical no Brasil? Por quê?
- 23) Há algum tipo de trabalho feito pelos sindicatos com os consumidores dessas lojas?
- 24) Há representantes sindicais por loja?
- 25) O que você acha que é o papel da rede da contracs?
- 26) O que você acha que poderia ser feito para melhorar a situação dos trabalhadores do walmart?