

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

TIAGO MAGALDI

**JUSTIÇA E MORAL NO TRABALHO: vendedores do comércio  
varejista do Rio de Janeiro**

São Carlos – SP  
2022

TIAGO MAGALDI

**JUSTIÇA E MORAL NO TRABALHO: vendedores do comércio  
varejista do Rio de Janeiro**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR como parte integrante dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Sociologia.

Orientador: Prof. Dr. Jacob Carlos Lima

SÃO CARLOS - SP  
2022



# UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Sociologia

---

## Folha de Aprovação

---

Defesa de Tese de Doutorado do candidato Tiago Magaldi Granato Silva, realizada em 27/10/2022.

### Comissão Julgadora:

Prof. Dr. Jacob Carlos Lima (UFSCar)

Profa. Dra. Cinara Rosenfield (UFRGS)

Prof. Dr. Jaime Santos Júnior (UFPR)

Profa. Dra. Patrícia Vieira Trópia (UFU)

Profa. Dra. Aline Suelen Pires (UFSCar)

Profa. Dra. Maria da Gloria Bonelli (UFSCar)

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia.

## **DEDICATÓRIA**

Para meus pais, Sebastião e Sonia.

## AGRADECIMENTOS

Os cientistas sociais brasileiros carecemos tanto de financiamento à altura das nossas tarefas científicas quanto de reconhecimento da importância e relevância de nossas investigações. Essa situação tem consequências objetivas e subjetivas profundas para aqueles que se arriscam no mundo científico brasileiro. Por isso, a conclusão desta tese teria sido impossível sem a presença na minha vida de muitas pessoas queridas, a quem devo muito.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais, Sebastião e Sônia, a quem dedico esta tese, pelo apoio incondicional que recebi desde o primeiro momento em que decidi seguir o caminho da ciência em um país que cada vez menos valoriza seus cientistas (e cada vez mais os necessita). É um privilégio incomensurável contar seu apoio, sem o qual este trabalho não teria sido sequer projetado. Sou profundamente grato, e espero que o resultado esteja à sua altura (embora tenha minhas dúvidas!). Agradeço também à minha irmã, Juliana, por toda a ajuda e carinho nesses anos.

Agradeço à Bia, minha esposa-companheira, meu amor, por todo o carinho e compreensão (sobretudo esta última). A montanha-russa emocional que acompanhou a pesquisa e escrita de uma tese que começou com um distanciamento forçado, atravessou uma pandemia e um oceano, rodou por outro continente e terminou enfurnada por meses a fio em um cômodo noite após noite não foi fácil. Mas chegamos ao fim dela e só tenho a agradecer por tudo. Sem você não teria sido possível. Te amo!

A vida intelectual me deu quatro irmãos a quem devo muito. Como antiguidade é posto, agradeço primeiramente a Ramon Chaves, que me deu a honra de ser seu compadre, intelectual brilhante, com quem sempre aprendo muito, não importa o assunto ou a situação. Digo o mesmo do irmão que a UFSCar me deu, Felipe Rangel, com quem também compartilho as derrotas e as glórias (mais as primeiras que as segundas) da vida do crime acadêmica. Na minha cabeça estou sempre escrevendo junto com esses dois (caso, inclusive, desta tese), e, quando escrevo algo que gosto, penso que se parece com o que um dos dois teria escrito. É um privilégio poder trocar com vocês.

Outros dois irmãos também vieram da UFSCar, ou, mais precisamente, da “Escola de São Carlos”. Rafael Carletti e José Rodolfo Tenório Lima, com quem compartilhei a vida são-carlense em 2018 e continuo compartilhando até hoje, grandes amigos de ideia, de copo e de lamúrias. Se minha estadia na cidade foi tão estimulante e

divertida, e se a batalha da vida acadêmica hoje é bem menos amarga do que poderia ser, esses dois foram e são grande parte do motivo. Muito obrigado, meus camaradas. Um segundo círculo que é garantia de alegria na tristeza das profissões-perigo é o dos grandes Sociólogos Tristes, composto pelo já citado Ramon Chaves, André Willian de Novais da Costa, Alexandre Cabral e Anderson da Silva (o baterista, não o lutador de MMA). Meus amigos, “a tristeza só é mansa se vocês estiverem por lá”.

Mas preciso agradecer ainda a outros companheiras e companheiros de vida são-carlense. À Tábata Quintana, minha colega de apartamento em 2018, por ter encarado o desafio da moradia conjunta com paciência e tranquilidade; à Gisele, por abrigar a mim e a muitos outros em sua “casa-pensão”, em algumas de minhas estadias na cidade, lugar onde conheci tantas pessoas compromissadas com a transformação da dura realidade de nosso país. À Simon e Iaci Jara, Janaína Maldonado, Fernanda Mallak (hoje minha parceira de escrita), Hasani Santos, Isabela Viana, Marla Manuela e Cris de Melo, pelo companheirismo e franqueza nas salas e nos bares da cidade (de São Carlos e de Hamburgo!). E a todos os membros da minha turma de doutorado, pessoas incríveis: Carolina dos Anjos, Giovanni Barillari, Luana Trindade, Roselene Breda, Breno Minelli, José Luís Muchanga, Tomás Francisco, Bruna Padilha, Camila Vieira, Renan Vidal e Cláudia Quijano. A alquimia pela qual passamos dentro e fora de sala, na sociologia, filosofia, culinária, música, poesia e dança foi incrível, inesquecível mesmo. Aprendi muitíssimo com todos, e creio ter contribuído também. Espero reencontrá-los em breve nos caminhos da vida, profissional ou não.

Agradeço ao meu orientador, Jacob Carlos Lima, por todo o apoio intelectual que me dispensou até aqui. Foram quase cinco anos de troca e parceria, pelos quais sou muito grato por todos os conselhos e orientações, desde o primeiro projeto, passando pelo difícil processo do estágio sanduíche e chegando ao último manuscrito da tese. Particularmente, agradeço pela grande serenidade com a qual conduziu a travessia do deserto pandêmico, exemplo de seu apreço pela institucionalidade científica, de seu profissionalismo. Aprendi com nossa amiga em comum, Helena Bomeny, minha orientadora de mestrado, a importância da defesa e manutenção das instituições científicas, tão difíceis de serem erguidas e tão facilmente destruídas (como infelizmente podemos comprovar nos dias que correm); como orientando de ambos pude acompanhar de perto o trabalho sistemático para garantir o bom andamento da sociologia brasileira, sem nunca descuidar da leitura minuciosa dos nossos trabalhos e

das indicações certas nos momentos de dificuldades no avanço da tese. É em profissionais como vocês que a ciência brasileira se sustenta. Muito obrigado por tudo.

Aos meus colegas do Laboratório de Estudos sobre Trabalho, Profissões e Mobilidades (LEST-M) pela troca constante nesses últimos anos. Já é um clichê meu dizer que acredito que o grupo tem uma contribuição importante para a sociologia do trabalho brasileira, e o reitero aqui. O momento histórico que vivemos exige ousadia para tentar novas abordagens sobre velhos e novos temas, e nosso grupo é vocacionado em caminhar sempre fronteiras – talvez pelo próprio programa também se encontrar em uma margem. Nossos eventos e conversas informais sempre me estimularam muito, e espero continuar sempre próximo. Agradeço particularmente àqueles que me receberam quando de minha chegada em 2018 e me ajudaram a me orientar na nova cidade e universidade: Amanda Bueno, Breilla Zanon, Daniela Mendes, Aline Pires, Roberto Pina, Marcos Prado, Fernando Ramalho e Tarcísio Araújo. Agradeço também àqueles que vieram depois da minha chegada, João Pelegrini, Danilo Mendes, Ana Yoshioka, Janete Rosales, Gekbede Targino, Cyntia Malaguti, Braian Veloso, Bruno Jacobsem, Gustavo Carneiro, João Perin, Sara Machado e Denise Ribeiro. Nossa troca é sempre estimulante, apesar da distância.

Faço um agradecimento especial a Giulianna Denari, colega e amiga que teve infinita presteza e paciência em me ajudar no duro caminho para a realização do estágio sanduíche em tempos de pandemia. Sem sua ajuda constante, à qual recorri mais que o razoável, não teria sido possível a estadia no exterior. Faço outro ao Lucas Rodrigo da Silva, não só pela enorme ajuda que me deu no tratamento de dados quantitativos, mas também pelo apoio e incentivo em um momento de exaustão na redação da tese. Muito obrigado mesmo!

Além do grupo de pesquisa e de meu orientador, esse trabalho recebeu contribuições de um sem-número de pessoas, próximas ou não, que, consciente ou inconscientemente, ajudaram a retirar algumas pedras do caminho. Gostaria de registrar o agradecimento àqueles que mais me marcaram. Na minha feliz passagem pela UERJ, além da já citada Helena Bomeny, registro a importância dos professores Carlos Eduardo Rebello de Mendonça, Ignácio Cano, Marcos Albuquerque, Bernardo Ferreira e Raquel Emerique. Carolina Gagliano me auxiliou no acesso e na organização de dados quantitativos sempre com presteza e paciências infinitas, desde minha dissertação de mestrado. Muito obrigado mesmo, querida! Os colegas Jana Martins Leal e Thiago Brandão fizeram críticas certas às primeiras versões do projeto. Na minha passagem

como aluno externo do PPGSA-UFRJ, Rodrigo Santos me abriu o caminho para toda a literatura acerca do processo de trabalho; Maria Lígia Barbosa foi um divisor de águas para uma literatura riquíssima acerca da produção social de valores; Alexandre Werneck e Eugênia Motta me auxiliaram no aprofundamento de leituras acerca da sociologia pragmatista francesa. O trabalho foi ainda comentado com proveito por Maurício Rombaldi e Mário Ladosky, coordenadores do GT10 da ABET, em duas ocasiões. E praticamente desde o início do doutorado pude ter contato próximo com Patrícia Vieira Trópia, pesquisadora pioneira na investigação do trabalho comerciário, que se tornou uma grande parceira. Espero que nosso encontro continue rendendo frutos!

Em São Carlos, agradeço especialmente a Gabriel Feltran, com quem aprendi muitíssimo. Se o meu fascínio pela teoria da ação se aprofundou em minha passagem pela UFSCar, é ele o culpado. Foi um privilégio minha turma de doutorado ter contado com seu empenho e dedicação, só possível em quem está convicto da importância da investigação sociológica, com o que me identifico inteiramente. Também aprendi muito com as aulas das professoras Aline Pires, Fabiana Luci de Oliveira e Vera Cepêda, grandes pesquisadoras cujos temas sigo elaborando em meus escritos.

Pude desfrutar de um período de estágio sanduíche que não teria sido possível sem a enorme e conhecida generosidade de Christian Azaïs, que me recebeu no Conservatoire National des Arts et Métiers (Cnam) em Paris em um momento de recrudescimento da pandemia, que exigiu intermináveis pedidos de documentos e justificativas, todos eles atendidos prontamente pelo professor. Agradeço também pelos comentários e conselhos oferecidos ao meu trabalho por ele e pelos outros membros do Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (Lise) durante minha estadia na cidade, particularmente ao professor Guénolé Marchadour, que debateu meu texto, oferecendo comentários valiosos, e a Maxime Quijoux e Olivier Giraud.

Agradeço a todos aqueles que doaram um pouco do seu tempo para ceder entrevistas, opiniões, comentários e conversas informais, quase todo o material que fundamentou este trabalho. Em boa parte, é pela contribuição dos trabalhadores que os sociólogos do trabalho conseguem produzir sua reflexão, e espero que a minha possa servir para elevar o nível do debate sobre os desafios do trabalho nesta difícil conjuntura. Estendo assim os agradecimentos à atual diretoria do Sindicato dos Comerciários do Rio de Janeiro (SEC-RJ), e particularmente ao diretor Douglas Amaral de Freitas, sempre diligente em aceitar ajudar um pesquisador que, ao fim e ao cabo, não pode retribuir mais do que com uma reflexão um tanto abstrata acerca dos desafios



cruamente práticos da atuação sindical, ainda mais no difícil período que o movimento passa hoje. Raramente a presença do pesquisador é aceita sem algum custo, e ainda assim sempre tive não só livre trânsito, mas principalmente indicações valiosas de contatos que abriram o campo da pesquisa. Lembro também o diretor Vinicius de Oliveira Moraes e da colega Angela Sacco, que gentilmente me cedeu os resultados das pesquisas para o SEC-RJ para serem utilizadas na tese.

Por fim, agradeço à CAPES pela bolsa de doutorado concedida para a realização desta pesquisa e do estágio sanduíche. Diferentemente da mitologia dos bem providos de capital, não se faz ciência sem financiamento. Que muitos outros colegas depois de mim possam desfrutar do mínimo de tranquilidade financeira que a bolsa permite – apesar da precariedade do seu vínculo e da grande defasagem do seu valor – e que esta tranquilidade se reflita na qualidade das pesquisas.

*...o caráter militante do Sociólogo, e da Sociologia,  
se ela quiser constituir-se como ciência séria, não  
pode ser pensada simplesmente no âmbito das  
explicitações de posições*

*Gabriel Cohn*

## RESUMO

Esta tese descreve e analisa o trabalho de vendedores comissionistas de uma grande empresa brasileira de comércio varejista, a Via S.A. (Via Varejo), dona das redes Casas Bahia e Ponto Frio, sob a hipótese de que o conjunto de experiências envolvidas neste trabalho levaria à adoção de critérios de justiça distributiva radicalmente individualistas (“a cada um de acordo com suas capacidades”) e à crítica de critérios coletivistas (“a cada um de acordo com o montante coletivamente produzido, independentemente de sua contribuição individual”). A partir de entrevistas e observação não-participante, descrevo o cotidiano dos vendedores, reconstruindo as etapas típicas das interações de venda com os clientes e das relações com gerentes e colegas no chão de loja, interações estas que estão estreitamente relacionadas com o regime comissionado de remuneração – sistema fortemente variável, que flutua de acordo com o fluxo de clientes, a habilidade individual do vendedor, os diferentes níveis de metas estabelecidas pela empresa e a sazonalidade anual. Argumento ainda, contrariamente à literatura, que a ocupação de vendedor não comporta, na prática, apenas o trabalhador jovem e pouco enraizado no setor do comércio, sendo meramente uma ocupação “de passagem”. Os entrevistados, ao contrário, apresentam longa trajetória no comércio, de modo que é possível considerar a influência decisiva desse trabalho sobre suas condições de vida e – o que mais interessa esta tese – sua subjetividade. Nesse sentido, reconstruo também os elementos de uma identidade ocupacional idealizada, construída sobre a imagem do vendedor enquanto um mediador compreensivo entre as necessidades de consumo dos clientes e os produtos que dispõe, e, em seguida, analiso os critérios de justiça distributiva que lastreiam a legitimidade da distribuição desigual de remuneração e prestígio no chão de loja. Aponto os critérios de “proporcionalidade” e do “mérito” como hegemônicos, gozando de ampla legitimidade dentre os vendedores, mas não absolutos: há também critérios mobilizados para a crítica, como o da retribuição por esforço, o da cobrança considerada excessiva e, sobretudo, o da exigência de um patamar mínimo de distribuição que legitime a desigualdade de resultados. A análise das manifestações críticas à empresa por parte dos vendedores durante a crise oferece mais um princípio crítico: o do suposto dever de cuidado da empresa para com seus “colaboradores”, em uma denúncia que chamei de “paternalista”. Argumento que a força da estrutura objetiva e subjetiva do trabalho de vendedor comissionista tende a produzir critérios individualistas nos sujeitos, mas que este processo não é absoluto, encontrando-se aberto a críticas que têm o potencial de deslegitimar os resultados distributivos desiguais: há limites para adoção de critérios individualistas, e há uma adequação pragmática, por parte dos trabalhadores, das críticas possíveis às situações reais.

**Palavras-chave: vendedores varejistas; comerciários; justiça distributiva; identidade; remuneração variável.**

## ABSTRACT

This thesis describes and analyses the work of commission salesmen at a large Brazilian retailer, Via S.A. (Via Varejo), owner of the Casas Bahia and Ponto Frio chains, under the hypothesis that the set of experiences involved in this work would lead to the adoption of radically individualist criteria of distributive justice ("to each according to his abilities") and the critique of collectivist criteria ("to each according to the amount collectively produced, regardless of his individual contribution"). Based on interviews and non-participant observation, I describe the daily life of the salespeople, reconstructing the typical stages of sales interactions with customers, and of the relationships with managers and colleagues on the store floor, interactions that are closely related to the commission system of remuneration: a strongly variable system, which fluctuates according to the flow of customers, the individual ability of the salesperson, the different levels of goals set by the company, and even by the annual seasonality. Using data from RAIS and from the interviews, I also argue, contrary to the literature, that the occupation of salesperson does not, in practice, only include young workers with little roots in the commerce sector, being merely a "passing" occupation. The workers interviewed, on the contrary, have a long trajectory in commerce, so that it is possible to consider the decisive influence of this work on their living conditions and - what most interests this thesis - their subjectivity. Thus, I reconstruct the elements of an idealized occupational identity, built on the image of the salesperson as a comprehensive mediator between the customers' consumption needs and the products he or she has available, and analyse the criteria of distributive justice that underlie the legitimacy of the unequal distribution of remuneration and prestige on the store floor. I point out the criteria of "proportionality" and "merit" as hegemonic, enjoying wide legitimacy among salespeople, but not absolute: there are also criteria mobilized for criticism, such as retribution for effort, charging considered excessive and, above all, the requirement of a minimum level of distribution that legitimizes the inequality of results. The analysis of the critical manifestations to the company by the salesmen during the crisis offers another critical principle: that of the company's supposed duty of care to its "collaborators", in a denunciation that I called "paternalistic". I argue that the strength of the objective and subjective structure of the commissioned salesperson's work tends to produce individualistic criteria in the subjects, but that this process is not absolute, finding itself open to criticism that has the potential to delegitimize unequal distributive outcomes: there are limits to the adoption of individualistic criteria, and there is a pragmatic adaptation, on the part of the workers, of possible criticisms to real situations.

**Keywords:** retail salesman; retailers; distributive justice; identity; variable pay.

## RESUMÉ

Cette thèse décrit et analyse le travail des vendeurs à commission dans une grande entreprise brésilienne de distribution, Via S.A. (Via Varejo), propriétaire des chaînes Casas Bahia et Ponto Frio, sous l'hypothèse que l'ensemble des expériences impliquées dans ce travail conduirait à l'adoption de critères radicalement individualistes de justice distributive ("à chacun selon ses capacités") et à la critique des critères collectivistes ("à chacun selon la quantité produite collectivement, indépendamment de sa contribution individuelle"). Sur la base d'entretiens et d'observations non participantes, je décris la vie quotidienne des vendeurs, en reconstituant les étapes typiques des interactions de vente avec les clients, et des relations avec les managers et les collègues dans l'atelier, interactions qui sont étroitement liées au système de rémunération sur commande : un système fortement variable, qui fluctue en fonction du flux de clients, de la capacité individuelle du vendeur, des différents niveaux d'objectifs fixés par l'entreprise et même de la saisonnalité annuelle. À l'aide des données du RAIS et des entretiens, je soutiens également, contrairement à la littérature, que dans la pratique, la profession de vendeur ne concerne pas seulement les jeunes travailleurs peu enracinés dans le secteur du commerce, et qu'il s'agit simplement d'une profession "de passage". Les travailleurs interrogés, au contraire, ont une longue trajectoire dans le commerce, de sorte qu'il est possible de considérer l'influence déterminante de ce travail sur leurs conditions de vie et - ce qui intéresse le plus cette thèse - leur subjectivité. Ainsi, je reconstruis les éléments d'une identité professionnelle idéalisée, construite sur l'image du vendeur comme un médiateur complet entre les besoins de consommation des clients et les produits disponibles, et j'analyse les critères de justice distributive qui sous-tendent la légitimité de la distribution inégale de la rémunération et du prestige dans l'atelier. Je signale les critères de "proportionnalité" et de "mérite" comme hégémoniques, jouissant d'une large légitimité parmi les vendeurs, mais pas absolus : il existe aussi des critères mobilisés pour la critique, comme la rétribution de l'effort, la tarification jugée excessive et, surtout, l'exigence d'un niveau minimum de distribution qui légitime l'inégalité des résultats. L'analyse des manifestations critiques à l'égard de l'entreprise par les vendeurs pendant la crise offre un autre principe critique : celui du supposé devoir de diligence de l'entreprise envers ses "collaborateurs", dans une dénonciation que j'ai qualifiée de "paternaliste". Je soutiens que la force de la structure objective et subjective du travail du vendeur commissionné tend à produire des critères individualistes chez les sujets, mais que ce processus n'est pas absolu, se trouvant ouvert à la critique qui a le potentiel de délégitimer les résultats distributifs inégaux : il y a des limites à l'adoption de critères individualistes, et il y a une adéquation pragmatique, de la part des travailleurs, des critiques possibles aux situations réelles.

**Mots-clés : vendeurs de détail ; détaillants ; justice distributive ; identité ; rémunération variable.**

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 - Seleção de vendedores (2010 - 2020)</b> .....	76
<b>Gráfico 2 - Evolução de vendedores do comércio varejista (2010 - 2020)</b> .....	77
<b>Gráfico 3 - Evolução da distribuição de gênero da seleção de vendedores na RMRJ</b> .....	78
<b>Gráfico 4 - Evolução da distribuição de gênero da seleção de vendedores no Brasil</b> <b>(2016 - 2020)</b> .....	78
<b>Gráfico 5 - Evolução da distribuição de gênero dos vendedores de vestuário na</b> <b>RMRJ (2016 - 2020)</b> .....	79
<b>Gráfico 6 - Tempo de emprego por faixas na RMRJ (2020)</b> .....	81
<b>Gráfico 7 - Distribuição de vínculos por faixas etárias na RMRJ (2020)</b> .....	83
<b>Gráfico 8 - Distribuição de vínculos por faixas etárias na RMRJ (2020)</b> .....	84
<b>Gráfico 9 - Distribuição por faixas etárias - comparação entre segmentos na RMRJ</b> <b>(2020)</b> .....	84
<b>Gráfico 10 - Tamanho dos estabelecimentos na RMRJ por faixas (2020)</b> .....	87
<b>Gráfico 11 - Evolução dos níveis de escolaridade para vendedores selecionados...</b>	94
<b>Gráfico 12 - Evolução da remuneração média (2010 - 2020)</b> .....	133
<b>Gráfico 13 Evolução da razão entre remuneração média dos vendedores</b> <b>selecionados e o valor do salário mínimo (2010-2020)</b> .....	134
<b>Gráfico 14 - Faixas de renda média em salários-mínimos (2020)</b> .....	135
<b>Gráfico 15 - Remuneração por faixas de salário-mínimo de setores econômicos</b> <b>selecionados na RMRJ (2020)</b> .....	136
<b>Gráfico 16 - Remuneração por faixas de salário-mínimo de diferentes segmentos</b> <b>na RMRJ (2020)</b> .....	137
<b>Gráfico 17 - Variação diária do volume de mensagens no grupo de WhatsApp "Via</b> <b>Varejo" (março a julho de 2020)</b> .....	147
<b>Gráfico 18 - Entradas e saídas de participantes do grupo "Via Varejo" (jan. a set.</b> <b>de 2020)</b> .....	149

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 - Valor das comissões.....</b>	<b>49</b>
<b>Tabela 2 - Montantes dos tipos de vendedores na RMRJ.....</b>	<b>72</b>
<b>Tabela 3 - Vendedores varejistas na RMRJ por subclasses de atividades (2020) ..</b>	<b>73</b>
<b>Tabela 4 - Vendedores varejistas da RMRJ por subclasses de atividades da Via..</b>	<b>74</b>
<b>Tabela 5 - Vendedores selecionados na RMRJ por faixas de escolaridade (2020) .</b>	<b>92</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Lojas visitadas em campo.....</b>	<b>21</b>
<b>Quadro 2 - Entrevistados.....</b>	<b>26</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Localização geográfica das lojas na cidade do Rio de Janeiro .....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 2 - Visão interna de uma loja .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 3 - Máquina de lavar em altar iluminado .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 4 - Loja "de shopping" .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 5 - Loja "de rua" .....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 6 - Exemplo de cartaz com preço de produto feito à mão localizado no interior de uma loja Casas Bahia .....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 7 - Mesa onde o vendedor finaliza a venda .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 8 - Banner promocional do “serviço” Vida Protegida e Premiada (VPP) em uma loja Casas Bahia .....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 9 - Exemplo de tabela de variação do percentual de comissão e o dos prêmios em valores fixos .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 10 - Interface "Dados do grupo" do grupo de WhatsApp "Via Varejo" .</b>	<b>146</b>
<b>Figura 11 - Imagem promocional compartilhada nas redes sociais das Casas Bahia (Facebook e Instagram) se referindo à “live” do cantor Gustavo Lima .....</b>	<b>156</b>
<b>Figura 12 - Imagem de divulgação da "live" beneficente da dupla Sandy &amp; Júnior .....</b>	<b>156</b>



## LISTA DE SIGLAS E ABREVIACOES

CBO – Classificação Brasileira de Ocupações

CEO – *Chief Executive Officer*

CB – Casas Bahia

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, Decreto-Lei n5.452/1943.

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econmicas

Cnam – *Conservatoire national des arts et métiers*

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

CTB – Central dos Trabalhadores e Trabalhadoras do Brasil

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INPC – ndice Nacional de Preços ao Consumidor

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

MP – Medida Provisória

MTPS – Ministério do Trabalho e Previdência

PF – Ponto Frio

PLR – Participação nos Lucros e Resultados

PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

RMRJ – Região Metropolitana do Rio de Janeiro

SEC-RJ – Sindicato dos Empregados do Comércio do Rio de Janeiro

VPP – Vida protegida e premiada

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
1.1. Definição do objeto e enquadramento teórico .....	4
1.2. Metodologia e técnicas de pesquisa .....	16
1.3. Desafios da pesquisa durante a pandemia de Covid-19 .....	24
1.4. Organização do texto.....	27
<b>2. A VENDA COMO INTERAÇÃO .....</b>	<b>30</b>
2.1. O cenário da venda.....	30
2.2. A centralidade da venda .....	37
2.3. Dinâmicas da remuneração variável: o “fazer salário” .....	47
<b>2.3.1.</b> Vendedores, produtos e comissões.....	47
<b>2.3.2.</b> Remuneração e variação de segunda ordem: as metas e os prêmios.....	51
<b>2.3.3.</b> Estratégias e performances na venda.....	54
<b>3. CARACTERÍSTICAS SOCIAIS E TRAJETÓRIAS DOS VENDEDORES</b>	<b>69</b>
3.1. Construindo o montante dos vínculos analisados .....	71
3.2. O gênero dos vendedores .....	77
3.3. Rotatividade e trajetórias no comércio formal .....	80
3.4. Especificando a “juventude” dos vendedores .....	82
3.5. Tamanho dos estabelecimentos onde se trabalha.....	86
3.6. Trajetórias: a força gravitacional do comércio.....	88
3.7. Escolaridade e trajetórias .....	92
3.8. Ascensão curta e indesejada: a mobilidade profissional inexistente.....	95
<b>4. A REPRESENTAÇÃO IDEALIZADA DO VENDEDOR.....</b>	<b>102</b>
4.1. Identidade idealizada.....	105
4.2. Representações dos vendedores na relação com os colegas e gerentes .....	112
4.3. Identidade vendedora em tensão .....	114
<b>5. PRAGMATISMO E CATEGORIAS DE JUSTIÇA DOS VENDEDORES</b>	<b>117</b>
5.1. Categorias de justiça mobilizadas pelos trabalhadores .....	120
<b>5.1.1.</b> Princípios da proporcionalidade e do mérito.....	120

5.1.2. Critérios mobilizados para a crítica: retribuição por esforço dispendido, o patamar mínimo aceitável de retribuição e a cobrança excessiva de resultados .....	123
<b>6. A PANDEMIA DE CORONAVÍRUS COMO MOMENTO CRÍTICO.....</b>	<b>128</b>
6.1. Impactos no mundo do trabalho brasileiro.....	129
6.2. A precarização da remuneração dos vendedores pré-pandemia .....	132
6.3. Impactos da pandemia na Via Varejo: lojas fechadas, queda no faturamento e no valor das ações.....	138
6.4. A pandemia como “momento crítico”.....	141
6.5. A pandemia no grupo de WhatsApp “Via Varejo”.....	143
6.5.1. A evolução da crise: intensificação das cobranças.....	149
6.5.2. Uma crítica paternalista da empresa.....	169
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>177</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>185</b>
<b>ANEXO A - Exemplo de Contracheque típico de um vendedor comissionista ....</b>	<b>199</b>
<b>ANEXO B - Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas da Via S.A.....</b>	<b>200</b>

-

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Definição do objeto e enquadramento teórico

Nesta tese investigo os critérios a partir dos quais os vendedores comissionistas do comércio formal varejista interpretam e avaliam a justiça distributiva de sua remuneração. Para tanto, reconstruí as características centrais do trabalho de vendedor comissionista do comércio varejista, indo de sua atividade cotidiana no chão-de-loja, passando pela produção de uma identidade ocupacional idealizada e chegando aos princípios de justiça que orientam seus juízos sobre o trabalho, sobre as relações tecidas entre colegas e gerentes, e entre si e a empresa para a qual trabalham.

O caminho metodológico escolhido privilegiou as interações cotidianas que, pouco a pouco – poderia dizer: venda a venda –, cristalizam a forma de ser, perceber e julgar o mundo *do trabalho* do vendedor comissionista. Minha intenção original era recortar ainda mais o objeto, focando nas avaliações normativas dos trabalhadores a respeito das relações entre as desigualdades percebidas em seu trabalho e as desigualdades sociais percebidas no mundo em que se viam inseridos, isto é, na “sociedade brasileira”. No entanto, a constatação da relevância dos detalhes da prática do trabalho comerciário, produzida por pesquisas anteriores (Magaldi, 2017) e novas observações de campo, e a escassez de trabalhos sobre essa prática deixaram claras a importância de uma reconstrução das interações no chão de loja (o “processo de trabalho”) e da sistemática remuneratória desses trabalhadores – dimensões estas que, como veremos, estão umbilicalmente ligadas. Diante de tal escassez, que negava à pesquisa uma base sólida que permitisse saltar em direção às dimensões mais abstratas da vida social do trabalho, encampei a tarefa de delinear a prática, recuando um pouco o olhar para tentar enquadrá-la com precisão.

Trabalhei sob a hipótese de que o conjunto da experiência de trabalho como vendedor comissionista atualmente tende a produzir a adoção de critérios de justiça distributiva individualistas (“a cada um de acordo com as suas capacidades”) e a crítica a critérios coletivistas (“a cada um de acordo com o montante coletivamente produzido, independentemente de contribuições individuais”). Como esta abordagem não é muito convencional nos estudos brasileiros do trabalho, um rápido histórico da sua construção em minha trajetória intelectual pode ser esclarecedor.

Como muitos outros meus contemporâneos, entrei na vida profissional das Ciências Sociais no meio do verdadeiro furacão intelectual que foi o debate sobre a natureza da assim chamada “nova classe média”, que mobilizou boa parte dos pesquisadores das sociologias do trabalho, da estratificação e da política do país, tendo por pano de fundo o grande avanço da formalização do trabalho durante os dois governos Lula (2003-2010). Com a enxurrada de contribuições, decidi usar o momento da conclusão do curso de bacharelado para digerir toda a produção sobre o tema, com foco sobre o que os autores diziam acerca das consequências especificamente políticas da “nova” configuração do mundo do trabalho de então (Magaldi, 2015). O resultado deixou claro pelo menos um pressuposto forte sobre o qual repousava minha iniciativa: o de que a dinâmica política estava diretamente correlacionada à configuração de classes em dada sociedade. Até então, esta postura, se era coerente com minha trajetória de militante marxista, estava para mim implícita, isto é, naturalizada enquanto a única forma possível de análise política do mundo social. Um corolário dessa perspectiva é a de que as diferentes classes sociais que compõem uma sociedade engendram interesses também distintos e contrapostos uns aos outros. Nesse sentido, grande parte da luta política das classes subalternizadas deveria se voltar para o esclarecimento dos membros intraclasse sobre os seus “verdadeiros interesses”, afastando o misticismo ideológico dos dominantes que, por meio de variados expedientes ideológicos, produziram a falsa impressão de que os seus interesses particulares seriam os interesses de toda a sociedade (Lenin, 1979; Lukács, 2003).

A primeira cunha a rachar esta minha perspectiva de então foram os trabalhos de Jessé Souza sobre a “nova classe média” (Souza, 2012a, 2012b), nos quais o autor, fortemente influenciado pela obra bourdieusiana, acusava tanto a interpretação marxista quanto a liberal de economicismo, isto é, de adotar uma postura utilitarista incapaz de perceber outras dimensões do social que produziam estratificações tão fortes e determinativas quanto a distribuição de meios de produção (marxistas) ou renda (liberais): havia “interesse” na distinção social, por exemplo. Isto abria caminho para toda uma série de dimensões relevantes para questões de estratificação social e seus desdobramentos políticos. Não é o caso aqui de realizar uma avaliação da consistência da abordagem de Souza; apenas afirmo que sua verdadeira démarche anti-economicista da época me impactou fortemente: era um ataque contundente e, a meu ver à época, bem fundamentado, que apontava lacunas teóricas graves na perspectiva que eu vinha adotando até então. Seus escritos me ajudaram a perceber o porquê de minha iniciativa

com o trabalho de conclusão de curso não ter conseguido chegar a bom termo: para apreender algo da dinâmica política a partir de pressupostos classistas não bastava apenas o conhecimento do mundo social enquanto pura luta de classes *economicamente determinadas*.

A segunda cunha foi a leitura do volume editado por Scalon (2004), uma coletânea de artigos de autores variados dedicados à análise dos resultados de um *survey* internacional sobre atitudes e opiniões sobre desigualdades. É difícil dimensionar o impacto de sua leitura. Não só ficaram claras as grandes dificuldades envolvidas em análises políticas de grande amplitude de escopo, como a que eu queria então fazer (consequências políticas da nova configuração de classes brasileira pós-“nova classe média”), que não levassem em consideração os mecanismos institucionais relativamente autônomos construídos para a organização e regulação da luta política – partidos políticos, por exemplo (Santos; Vilarouca, 2004) –, como o próprio enquadramento da questão deixava de considerar, como Souza já vinha alertando, dimensões que pareciam *desencaixadas* da configuração de classes. A leitura do artigo de Cardoso (2004) – cujo argumento foi depois longamente acrescido (2019) – foi de particular impacto: nele, o autor afirmava, com base nos dados do *survey*, que os brasileiros mais pobres não só percebiam forte desigualdade social como a julgavam *menos injusta* que os brasileiros mais ricos. Isto é, em termos de “julgamentos práticos de justiça” distributiva, os mais pobres estavam *menos* propensos a reconhecer a sociedade brasileira como injusta, embora reconhecessem a sociedade brasileira como desigual; em suma, não avaliavam a desigualdade como algo necessariamente injusto. Assim, concluía o autor, “são os ricos os que mais julgam injusta a sociedade brasileira no que respeita à distribuição de recompensas” (Cardoso, 2004, p. 157)<sup>1</sup>. No mesmo sentido, Scalon (2004), buscando explicações para o fato de que países com distribuições de riquezas semelhantes apresentavam percepções de desigualdades e julgamentos de justiça diferentes entre si, afirmava que a resposta “só pode ser encontrada para além dos indicadores econômicos objetivos, na medida em que a desigualdade é um valor e sua percepção está, inexoravelmente, permeada por ele” (Scalon, 2004, p. 337).

Novamente, não é o caso de avaliar aqui o acerto ou o equívoco dessas afirmações; fato é que, em minha trajetória, elas tiveram o condão de abrir a “caixa de

---

<sup>1</sup> O argumento do autor não se resume a esta conclusão, mas me restrinjo ao essencial para meu propósito narrativo.

pandora” de uma sociologia dos valores, ancorada sobretudo na tradição weberiana. Sem um adequado tratamento da dimensão dos valores, mostravam esses autores, a explicação dos fenômenos acerca da percepção das desigualdades e do julgamento moral delas – julgamento este que nos coloca na antessala da ação política, uma preocupação permanente – se torna *impossível*. Assim, meu trabalho posterior procurou incorporar as contribuições dessa tradição (Magaldi, 2017). A guinada não se deu apenas na perspectiva teórica, mas também empírica: só então decidi tornar-me um sociólogo “do trabalho”, pois, por mais “subjetivista” que tenham se tornado minhas análises desde então, nunca deixei de considerar tanto o peso da importância da *prática* quanto a do *trabalho* para a correta explicação da dinâmica social. A diferença é que antes dessas leituras eu imaginava ser possível estar tratando de ambos os temas, prática e trabalho, quando estivesse tratando de *classes*. Mas a importância dos valores e a diluição do sentido forte, determinístico, do conceito de classe, me obrigavam a encontrar a prática e o trabalho em algum espaço delimitado e concreto da vida social, onde ele pudesse ser visto e reconstruído intelectualmente enquanto atividade real, e não apenas enquanto um conceito.

Na mesma época, eu vinha acompanhando o desenrolar de áspera disputa política no Sindicato dos Comerciários do Rio de Janeiro (SEC-RJ), cujo desenlace colocou em sua diretoria um grupo de trabalhadores em sua grande maioria neófitos na atividade sindical. Como a categoria dos comerciários me pareceu sub-representada nos estudos do trabalho, apesar da sua magnitude enquanto absorvedor de mão de obra no mercado de trabalho brasileiro, a constelação necessária para um projeto de pesquisa coeso se consolidou: decidi, portanto, diluir “classes” em “sindicato” e “trabalho comerciário”, e analisa-los pela perspectiva do que chamei, pretensiosa mas sinceramente, de uma “sociologia dos sentimentos de justiça”, valendo-me das contribuições dos autores brasileiros citados acima e outros como instrumental analítico. Cheguei a uma análise do impacto da participação sindical nos critérios de justiça dos trabalhadores comerciários de três segmentos distintos: supermercados, lojas de vestuário e lojas de eletros, eletrônicos e eletrodomésticos (Magaldi, 2017).

Esta análise, no entanto, careceu de foco no trabalho propriamente dito, isto é, a compreensão densa da *prática* do trabalho comerciário, o que fica patente nas pálidas descrições oferecidas sobre o cotidiano laboral dos trabalhadores dos três segmentos escolhidos (Magaldi, 2017, p. 76). Se a predileção dos sujeitos pesquisados por perspectivas individualistas na sua interpretação das desigualdades no trabalho e na

sociedade brasileira como um todo que encontrei então me parecem corretas até hoje (na medida em que, como veremos nesta tese, ela pode ser reafirmada em parte com os dados produzidos), ela aparece como que “pairando” sobre as práticas, com pouca relação com o seu cotidiano de trabalho, isto é, com aquilo que os trabalhadores devem enfrentar a cada novo dia que nasce. Assim, se aquele trabalho *descreve* bem o mundo subjetivo dos entrevistados no que tange aos seus julgamentos de justiça e o impacto da participação sindical neles, ele falha em *explicar* como a experiência de trabalho conduz à produção de uma leitura de mundo baseada em valores tão individualistas.

Na pesquisa para esta tese busquei superar a deficiência de duas maneiras. Primeiramente, com a incorporação da literatura sobre o processo de trabalho, que deu a tônica dos estudos do trabalho no Brasil da década de 80 (Leite, 2012). Dentre os dois autores que hegemonizaram tal literatura no debate internacional, Harry Braverman (1977) e Michael Burawoy (1979), me inclinei particularmente para o segundo, na medida em que sua inflexão gramsciana o obrigava a se afastar das perspectivas marxistas mais determinísticas, sem renunciar a uma análise cuidadosa das atividades concretas dos indivíduos no cotidiano de trabalho e sem receio de criticar o próprio Marx. Na dimensão bravermaniana do controle do trabalho encontrei reflexões atuais interessantes nos escritos de Dardot e Laval (2016; 2017), sobretudo quanto ao privilégio causal que os autores atribuem à tecnologia gerencial neoliberal enquanto produtora de subjetividades dos trabalhadores. Em parte, minha insistência na importância da sistemática de remuneração comissionada é tributária de seus escritos. Se não os cito tão frequentemente na tese é porque, penso eu, muitos de seus pontos de vista já estão naturalizados na minha abordagem.

Em segundo lugar, com a incorporação de autores que se encontram fortemente identificados com a teoria da ação, como Simmel, Weber e Goffman, cuja perspectiva me pareceu apropriada para uma compreensão das sutilezas do trabalho de vendedor. Nota-se, nessas rápidas remissões, a minha pouca preocupação com a adoção de linhas rígidas de demarcação teórica, que tento equilibrar com a grande preocupação na produção de um construto analítico coeso: como já afirmei em outra ocasião, seguindo a lição de Bourdieu (2009), o que permite a produção da boa ciência social não é “compilação puramente teórica”, ‘professoral’ e bem arranjada de conceitos, de grande persuasão lógica (...), mas a confecção particularizada de categorias finamente adequadas às descrições empíricas” (Magaldi, 2020).



A dramaturgia social goffmaniana me pareceu particularmente afeita à descrição do cotidiano dos vendedores comissionistas, e assim o utilizei, muito embora ele não seja um autor ao qual os sociólogos brasileiros do trabalho costumam recorrer. Por outro lado, a sua abordagem situacionista tende a circunscrever as conclusões a que podemos chegar por meio da pesquisa empírica, abandonando pretensões de, por exemplo, tratar do “mundo do trabalho” em toda a sua extensão, utilizando os trabalhadores pesquisados como mera “ilustração” de uma lógica capitalista mais ampla. É certo que tratar de trabalhadores do comércio é tratar de um conjunto de sujeitos que pertencem ao “mundo trabalho”, e nesse sentido é esclarecer o que é este “mundo”; mas a particularidade das situações nas quais esses trabalhadores estão inseridos frequentemente não nos autoriza a escrever sobre ele da mesma maneira que escreveríamos, por exemplo, sobre os trabalhadores metalúrgicos. Se escrever sobre ambos em termos semelhantes é possível – e é –, é preciso antes reconstruir minuciosamente as linhas causais que ligam cada situação particular de trabalho a uma “lógica” estrutural, antes de homogeneizar suas diferenças, que podem ser empiricamente radicais (Magaldi, 2019).

Quanto ao tema da sociologia da justiça, creio ter aguçado o olhar por meio dos escritos de Boltanski e seus coautores, particularmente Thévenot, no que ficou conhecido como a virada “pragmatista” da sociologia francesa (Boltanski; Thévenot, 2006; Boltanski, 2012; Corrêa, 2014; Barthe et al, 2016). A produção desses autores sobre o tema da justiça, embora possa ser criticada de várias formas<sup>2</sup>, me pareceu possuir o condão de ser não só um mergulho nas condições de produção de situações percebidas como justas em contextos os mais distintos (como o mercado, a família, a indústria, etc.), como o de tentar unir os aspectos mais abstratos da “guerra dos deuses” weberiana de valores com a perspectiva comezinha do situacionismo e do interacionismo típicos da escola sociológica de Chicago, com o que se adequavam bem com minhas recentes leituras de autores mais identificados com essa última tradição para reconstruir o cotidiano dos vendedores. Além disso, sua contribuição se mostrou particularmente adaptada para a análise do momento de forte descontinuidade do cotidiano ocorrido por conta da crise causada pelo Covid-19: a importância pragmatista atribuída aos “momentos críticos” do social, nos quais os agentes precisam requalificar

---

<sup>2</sup> Ver, por exemplo, Susen e Turner (2014), que organizaram uma coletânea de ensaios críticos sobre a obra de Boltanski.

o mundo a seu redor devido a uma ruptura da condução normal das interações, ofereceu um ângulo fecundo de análise da reação dos vendedores à situação de crise e ao “novo normal”.

Portanto, foi esta a síntese de minhas pesquisas teóricas e empíricas, que me conduziram ao recorte atual, que procura compreender a dimensão da subjetividade do trabalhador comerciário acerca da justiça de sua condição no trabalho sem descuidar do seu acoplamento com a realidade cotidiana, do dia-a-dia, da necessidade dos vendedores comissionistas de “fazer salário” diariamente, de construir sua cartela de clientes, relacionar-se bem com colegas e gerentes para garantir ajudas e descontos em suas vendas, de atingir metas e receber gratificações, de posicionar-se bem nas temporadas de fortes vendas, de evitar (ou incentivar, dependendo do caso) sua demissão, etc.

A perspectiva política, de procurar compreender como a configuração de classes brasileira influencia certos comportamentos políticos, se não foi completamente abandonada, foi fortemente diluída: a proposta de abarcar a “configuração de classes” reduziu-se ao estudo de uma parcela bastante específica dos trabalhadores – os vendedores comissionistas comerciários – que não é menos importante por ser delimitada, muito pelo contrário: é justamente por ser bem circunscrita que posso falar com segurança de meus achados empíricos; a busca pela “essência de classe”, que tanta tinta fez correr nos tempos do debate acerca da “nova classe média”, e que foi a minha busca no início de minha trajetória, diluiu-se na importância aqui dada à questão da *identidade ocupacional* dos vendedores comissionistas que, até onde pude pesquisar, só foi debatida na literatura brasileira por Dutra (2012); por fim, a intenção de interpretar os sentidos políticos a partir da posição de classe dos agentes diluiu-se na pesquisa dos julgamentos práticos de justiça distributiva que realizam tendo por referência a justiça distributiva de seu próprio trabalho, isto é, tendo por referência a sua *prática* cotidiana de trabalho, em seus aspectos objetivos e subjetivos. Ela é diretamente tributária da proposta de Dubet de reconstruir “uma figura particular dos sentimentos de justiça inscritos em contextos de trabalho precisos” (Dubet, 2014, p. 273).

Se há uma perspectiva política na proposta, ela hoje se identifica com a proposta de Honneth (2008), na qual o autor parte da premissa durkheimiana de que seria incorreto tratar o mercado capitalista enquanto mecanismo dissociado de uma proposta moral para propor uma investigação sobre a “base normativa da moderna organização do trabalho” (Honneth, 2008:54). Seu objetivo é encontrar uma crítica imanente desta organização que parta dos princípios normativos do próprio sistema econômico em

direção a um desenvolvimento considerado normativamente superior *pelos próprios agentes embebidos nessa moralidade*. Esta é a melhor forma de abordar a problemática política gramsciana acerca da produção do consenso no ambiente de trabalho (Gramsci, 2001), a saber: como o modo de produção capitalista se estabiliza subjetivamente dentre os trabalhadores? A escolha pela investigação dos critérios de justiça distributiva dos trabalhadores procura se desvencilhar de uma conexão muito direta entre a “política *no* trabalho” e a “política *do* trabalho”, ou, em outras palavras, entre a produção do consenso e do conflito na experiência de trabalho e a organização dos interesses corporativos de uma categoria em sindicatos<sup>3</sup>. São os pequenos acordos, os pequenos conflitos, as práticas reiteradas e legitimadas que estão em questão aqui; elas nos permitem produzir uma reflexão sobre a relação entre pensamento político dos trabalhadores (“nativo”) e a sua atividade laboral cotidiana.

A resposta marxista a essa pergunta seria que o que estabiliza a produção é a necessidade do trabalhador de vender sua força de trabalho, com o que concordo inteiramente: é um requisito básico do modo de produção capitalista a existência de indivíduos desprovidos de meios de produção que tenham que vender sua força de trabalho. Trabalha-se por “necessidade”, sim, mas esta pode ser tomada como o fruto “objetivo” de expectativas “subjetivas”: ganha-se dinheiro com a finalidade de sustentar uma moradia porque seria *indigno* não ter onde morar; trabalha-se para comprar comida porque seria *indigno* pedir comida por caridade. É possível rastrear o “interesse” e a “necessidade” que o anima até as expectativas morais que estão na base de sua “objetividade” socialmente produzida (Honneth, 2003, p. 260-262)<sup>4</sup>. Nesse mesmo sentido, Hirschman (1979) demonstrou que a valorização do poder explicativo da noção de “interesse” foi resultado de um *empobrecimento* do pensamento social e político europeu que havia sido produzido até o estabelecimento definitivo do capitalismo

---

<sup>3</sup> “Ao invés de fazer uso de coletividades já constituídas e, por assim dizer, prontas para uso, o sociólogo pode compreender as operações por meio das quais os coletivos são construídos, examinando a formação de causas coletivas - ou seja, a dinâmica da ação política” (Boltanski, 2012, p. 8 – tradução livre. No original em inglês consta: “*Instead of adopting collective bodies that are already constituted and ready for use, as it were, the sociologist can grasp the operations through which collectives are constructed by examining the formation of collective causes – that is, the dynamics of political action*”)

<sup>4</sup> É também esta a linha de Adorno (2015, p. 229): “A necessidade é uma categoria social. A natureza, a ‘pulsão’, está contida nela. Os momentos natural e social da necessidade, entretanto, não se deixam distinguir um do outro como secundário e primário, de modo a construir uma hierarquia de satisfações. A fome, concebida como categoria natural, pode ser saciada com gafanhotos e bolos de mosquito, que muitos selvagens apreciam. Pertence à satisfação da fome concreta dos civilizados que eles aceitem comer alguma coisa da qual não sintam nojo, e tanto neste quanto em seu contrário está refletida toda a História”

industrial naquele continente, por volta do início do século XIX, empobrecimento este levado a cabo por meio do desterro da análise das “paixões” – mais complexa que o foco exclusivo no interesse, e que segue seu curso até hoje –, sob a crença de que o triunfo da indústria e do comércio tornariam os homens mais racionais e menos passionais<sup>5</sup>.

Por sua vez, a conformação da base moral que orienta interesses é historicamente situada, modificando-se com o passar do tempo, resultado da relação entre um sem-número de variáveis históricas. O que hoje é considerado como uma “boa vida” para muitos poderia ser escandaloso para pessoas que viveram outras épocas, e vice-versa. Faz-se necessária, portanto, a afirmação de, pelo menos, um ponto de partida histórico sobre o qual fundamentar a análise. A linha de interpretação histórica aqui adotada começa na afirmação da existência de um novo modo de regulação do trabalho no Ocidente capitalista a partir da década de 1970, no que convencionou-se chamar de capitalismo de “acumulação flexível” (Harvey, 1989), ou “pós-fordismo” (Ramalho; Santana, 2003), cujo corolário funcional dentre os trabalhadores seria uma “nova cultura do trabalho” (Lima, 2010), estruturada, pelo menos no contexto brasileiro, a partir do par “empreendedorismo/empregabilidade” (Silva, 2002), de sentido radicalmente individualizador e, portanto, desestabilizador do horizonte da “utopia brasileira” vigente desde Vargas: os direitos sociais e do trabalho (Cardoso, 2019, p. 435).

A afirmação de uma tal desestabilização atual vai ao encontro da percepção de um profundo mal-estar no qual os trabalhadores e a juventude do país estão imersos desde o início da década de 2010, na qual, mesmo após a relativa pujança econômica dos dois primeiros mandatos do governo Lula (2003-2010), presenciamos as manifestações massivas de Junho de 2013 e, em seguida, o turbulento processo político que desaguou no golpe parlamentar contra Dilma Roussef, depois no governo empresarial de Michel Temer e, finalmente, em 2018, na eleição de Jair Bolsonaro, personagem grotesco que conseguiu, espantosamente, encarnar o papel de símbolo das esperanças da maioria dos eleitores brasileiros – contrariamente ao que boa parte dos analistas, acadêmicos ou não, apostavam.

---

<sup>5</sup> Diz ainda Honneth, em sentido semelhante, mas quanto ao surgimento da sociologia: “já nos começos da sociologia acadêmica foi cortado teoricamente, em larga medida, o nexos que não raro existe entre o surgimento de movimentos sociais e a experiência moral de desrespeito: os motivos para a rebelião, o protesto e a resistência foram transformados categorialmente em 'interesses', que devem resultar da distribuição desigual objetiva de oportunidades materiais de vida, sem estar ligados, de alguma maneira, à rede cotidiana das atitudes morais emotivas (Honneth, 2003, p. 255)

Embora a proposta aqui seja bastante recortada a uma ocupação, tenho sempre no horizonte esses marcos, na medida em que enxergo hoje na sociabilidade cotidiana um dos momentos mais importantes do tecer de redes normativas que conduzem a avaliações acerca da justiça percebida nas situações de trabalho e na sociedade em geral, conformando o pano de fundo moral sobre o qual os trabalhadores constroem seus horizontes plausíveis de justiça, e, com isso, as situações passíveis de indignação, revolta e transformação.

Assim, o recorte apresentado do cotidiano dos vendedores do comércio formal – o entrelaçamento entre suas formas de remuneração, identidade ocupacional e critérios de justiça distributiva – visa entender como os trabalhadores organizam o seu dia a dia e, em o fazendo, manejam suas identidades e moralidades no espaço de trabalho, procurando não apenas descrever a paisagem moral daqueles que trabalham, mas sublinhar as tendências críticas imanentes à sua materialização no cotidiano de trabalho, isto é, buscando os limites do plausível no exercício da crítica do presente, do ambiente de trabalho, de suas relações, enfim, da experiência geral do vendedor comissionista. É claro que, assim fazendo, tomo por pressuposto o fato de que, no momento e no espaço aqui pesquisados, as pessoas trabalham regularmente, sendo o exercício da crítica uma exceção.

Quanto aos sujeitos pesquisados, em primeiro lugar, trata-se de produzir uma sociologia “do trabalho”. Isto é, de investigar a produção de moralidade no contexto de interações específicas socialmente identificadas sob a rubrica de “trabalho”, com todos os seus diagramas categoriais particulares, historicamente forjados<sup>6</sup>. Em segundo lugar, procuro investigar um conjunto específico no interior do “mundo do trabalho”, que é o dos trabalhadores do comércio formal. Em terceiro lugar, dentre esses, trato dos vendedores comissionistas, porque considero que o exame das determinações que levam à produção e reprodução desses trabalhadores sejam reveladoras das linhas de força que organizam o mundo do trabalho contemporâneo. A escolha pelos vendedores se dá em função de sua maior exposição, em relação a outros trabalhadores comerciários, a uma estrutura de remuneração flexível e aos discursos que exaltam a performance no trabalho como responsabilidade integral do trabalhador individual; vejo-os como

---

<sup>6</sup> Nos momentos mais angustiantes da crise sanitária de Covid-19, por exemplo, certas palavras do repertório da luta sindical que praticamente não haviam aparecido nas entrevistas, como “capitalistas”, “exploração”, “humilhação”, dentre outras, ressurgiram, mostrando que este léxico mantém certa validade, embora possa não ser utilizado em tempos “normais”.

vetores de uma racionalidade neoliberal, “alvos” preferenciais, por assim dizer, dos valores empresariais do capitalismo contemporâneo (Boltanski; Chiapello, 2020).

Com este propósito, foram investigados vendedores de uma gigante do comércio varejista de eletrodomésticos, a Via Varejo (controladora das lojas Ponto Frio, Casas Bahia e do *site* Extra.com), na cidade do Rio de Janeiro. Faço-o por dois motivos: primeiramente, para reconstruir um quadro mais fidedigno do cotidiano dos trabalhadores do que se partisse de várias empresas diferentes; em segundo lugar porque, em se tratando de um gigante do setor, é razoável supor que os trabalhadores estarão expostos a técnicas e discursos gerenciais alinhados com as iniciativas de vanguarda de organização do processo e das relações de trabalho. O recurso a algo próximo de uma “monografia de empresa”, expediente clássico na sociologia do trabalho, visa, como já dito, vislumbrar o universal na reconstrução densa de um particular determinado.

A tese que defendo é a de que a experiência do trabalho como vendedor é um momento privilegiado de incorporação/adoção de valores profundamente individualistas, individualismo este que perceberia como legítima a ordem social desigual, porque seria produzida através de mecanismos considerados justos: uma desigualdade legítima. Esta percepção ocorre por meio de um sentido prático de justiça que enxerga nos resultados da ação individual a principal referência do que é justiça distributiva, incorporação esta impulsionada, em grade medida, pelo dispositivo da remuneração variável. Um lugar de produção do consenso quanto à legitimidade distributiva dos mecanismos de mercado, indiferente às “necessidades” dos indivíduos e atento apenas às suas “capacidades”<sup>7</sup>.

O interesse pelo tema se justifica, em primeiro lugar, por conta da distância entre a importância econômica do setor do comércio, em termos do número de trabalhadores envolvidos, e a produção acadêmica sobre ele. Há pelo menos duas décadas já se argumentava que o trabalho comerciário carecia de estudos acadêmicos, sendo a indústria hegemônica (Paiva; Potengi; Chinelli, 1997; Almeida, 1997; Lima, 2013)<sup>8</sup>. À exceção do pioneiro trabalho de Costa Pinto (1954), que produziu uma análise dos “balconistas” (vendedores) de sua época, e a investigação de fôlego de Trópia (1994)

---

<sup>7</sup> Me refiro, aqui, à clássica fórmula de justiça marxiana: “De cada um segundo suas capacidades, a cada um segundo suas necessidades” (Marx, 2012)

<sup>8</sup> Veja-se ainda a reconstrução da trajetória dos estudos do trabalho no Brasil em Guimarães (2004, cap. 1).

sobre as relações entre trabalho, classe e o sindicalismo comerciário paulista, é a partir dos anos 2000 que o setor começa a receber atenção mais sistemática, surgindo alguns trabalhos monográficos, sobretudo sobre os trabalhadores de supermercados (Lula, 2007; Gonçalves, 2009; França Júnior, 2010). Algumas pesquisas abordaram outros subsetores, como o trabalho em empresas *fast-fashion* (Suiron, 2017), e as experiências de desigualdade e discriminação racial e de gênero em seu interior (Santos, 2013); e ainda o sindicalismo do setor (Magaldi, 2017), as formas de remuneração dos trabalhadores comerciários (Cristello, 2016) e a identidade dos vendedores de bens duráveis (Dutra, 2012). A Psicologia Social e a Administração também apenas recentemente vêm tomando o setor como objeto, mas, salvo raríssimas exceções (como Gonçalves, 2017, que retoma, no âmbito da psicologia social, a temática marxista da “consciência de classe” dos comerciários), a abordagem foca patologias psíquicas causadas pelo trabalho (Mafra, 2015; Moraes, 2016) ou, o que é mais frequente, fatores que impactam a produtividade do trabalho no setor (Pinto, 2003). Na História também pouco aparece: Capelesso (2012) procurou reconstruir as interpretações de trabalhadores das Casas Bahia e do Ponto Frio durante o processo de fusão das empresas (ocorrido em 2010) e Cabral (2014) buscou as relações entre o movimento do “Novo Sindicalismo”, de base paulista, e o sindicalismo comerciário de João Pessoa das décadas de 1980 e 1990. Assim, esta pesquisa busca contribuir para a análise e compreensão do trabalho de um setor que vem atraindo cada vez mais atenção da investigação acadêmica brasileira, e a justo título, na medida em que é nele que grande parte dos trabalhadores do país estão inseridos.

Em segundo lugar, procuro contribuir para a compreensão do papel do trabalho no comércio na produção e reprodução da chamada “nova cultura do trabalho”, já apontada acima, contribuindo no esclarecimento das novas visões de mundo construídas pelos trabalhadores a partir de sua vivência nos marcos do “capitalismo flexível”; compreensão esta a que a sociologia do trabalho brasileira vem se dedicando nos últimos anos. Em que medida o trabalho no comércio expressa as determinações desse “novo” capitalismo, apontando para uma nova cultura do trabalho? Para tanto, creio ser profícuo investir na pesquisa acerca da produção social de justiça, dimensão central na reprodução das relações de trabalho no interior do modo de produção capitalista. Este recorte permite a abertura da sociologia do trabalho para todo o universo da sociologia da moral, cujo diálogo, ainda que não seja exatamente original, pode auxiliar os

esforços de compreensão da subjetividade do sempre renovado – e extremamente instável – capitalismo contemporâneo.

## 1.2. Metodologia e técnicas de pesquisa

Inicialmente, a proposta de entrada no campo seria uma incursão etnográfica: a efetiva participação em processos de seleção profissional para vendedor comissionista nas lojas do grupo pesquisado, e o exercício da atividade profissional por determinado período. Como minha condição de bolsista me impedia de assumir um compromisso profissional dessa natureza, e seguindo o conselho clássico de Mills<sup>9</sup>, comecei a me movimentar para conseguir a inserção em campo por meio de técnicas mais tradicionais de produção de dados: entrevistas e observação não-participante, além de contatos informais com profissionais do ramo e dirigentes sindicais.

Em primeiro lugar, visando à entrada direta nos locais de trabalho para a realização de observação não-participante, procurei os dirigentes do Sindicato dos Comerciários do Rio de Janeiro (SEC-RJ)<sup>10</sup>, que sugeriram a minha indicação enquanto um observador sindical não remunerado nas lojas, tendo por função a observação do dia a dia das lojas. Como esta opção não foi viabilizada pelos empregadores, procurei me inserir em alguma comissão sindical que fizesse visitas regulares nos estabelecimentos comerciais com fins de fiscalização. O primeiro objetivo foi descartado em meados de 2019, em função da negativa definitiva dos representantes da Via Varejo com quem eu e meus interlocutores no sindicato haviam feito o pedido; o segundo continuou enquanto uma possibilidade eventual, mas rapidamente compreendi que os dirigentes sindicais tinham um dia a dia mais afastado do chão de loja do que eu imaginava a princípio (e do que eles afirmavam, principalmente). Anteriormente ao surto pandêmico, eu mantinha a esperança de que conseguiria realizar algumas visitas juntamente com o sindicato: se aproximava a campanha salarial de 2020 e, sobretudo, a campanha eleitoral para a diretoria da instituição; eventos que reforçariam a necessidade da presença dos dirigentes no chão de loja. Com a súbita chegada do covid-19 no país isso foi suspenso: as eleições ocorreram virtualmente, e a campanha salarial evaporou-se.

---

<sup>9</sup> “Comecei nessa altura [inicial da pesquisa] a alterar o caráter de minha rotina de maneira a incluir nela (1) pessoas que *estavam* entre aqueles que eu queria estudar, (2) pessoas em estreito contato com eles e (3) pessoas usualmente interessadas neles de alguma maneira profissional” (Mills, 2009, p. 28)

<sup>10</sup> A maioria dos quais conheço desde 2016, quando realizei o trabalho de campo necessário para a produção de minha dissertação de mestrado (Magaldi, 2017)



De qualquer maneira, os dirigentes do SEC-RJ foram a porta de entrada para o início dos trabalhos de entrevista – indicaram colegas com quem trabalharam, ou com quem tiveram algum contato durante a militância sindical, ou por vezes simplesmente amigos que também trabalhavam no comércio; e, claro, alguns deles foram entrevistados, sobretudo quanto a questões mais objetivas do cotidiano de trabalho e da sistemática de remuneração. Também acompanhei alguns eventos do SEC-RJ buscando potenciais entrevistados para a pesquisa e oportunidades de interação com os trabalhadores. Foram dois tipos de eventos sindicais que frequentei, e eram, principalmente: 1) as assembleias gerais da categoria, onde eram definidas as pautas reivindicatórias que os representantes sindicais levavam às mesas de negociação com as entidades patronais e os representantes das empresas, dentre outras deliberações, e onde encontrava reunidos todos os diretores do “núcleo duro” político do sindicato, bem como os seus principais assessores; e 2) as mesas de negociação com os representantes das empresas. Dessas últimas, participei de duas, ambas com os representantes da Via Varejo. Em ambas foram discutidas algumas divergências entre sindicato e empresa (programas de treinamento, atraso na remuneração, atos anti-sindicais etc.) e a pauta sindical definida em assembleia (percentuais de remuneração, cestas básicas, folgas e relações de trabalho em geral). O interessante foi notar como parte do tempo era dedicado a discutir a identidade dos trabalhadores, disputa essa marcada pelas diferentes possibilidades de justificação e/ou crítica de certas situações ocorridas no dia a dia das lojas: discutia-se o que o vendedor *deveria ser*.

Como última atividade de campo ligada ao SEC-RJ, passei um final de semana em uma colônia de férias mantida pela entidade em Paty do Alferes, na Região Serrana do estado do Rio de Janeiro. Meu objetivo era não só interagir com os comerciários que lá estariam, mas também conseguir algumas entrevistas<sup>11</sup>. Não voltei à colônia novamente por me parecer que não renderia muito, mesmo em melhores condições. Embora tenha interagido razoavelmente com os comerciários, a grande maioria estava ali para descansar e ter seu lazer com a família, portanto desinteressados em conversar sobre o seu dia a dia de trabalho e suas avaliações sobre a sua empresa.

---

<sup>11</sup> Era também o que me garantiam os diretores do sindicato. No final das contas, fui um grande azarado: o ônibus que traria os comerciários da Via Varejo quebrou durante a viagem, e os trabalhadores só chegaram à colônia de madrugada, já perto do raiar do dia seguinte, domingo, o último de estadia. Felizmente ainda consegui realizar uma entrevista.

Todas estas atividades realizadas junto à instituição sindical tiveram por intuito conseguir indicações e nutrir reflexões sobre o *cotidiano* de trabalho dos vendedores, e não tematizar o sindicato enquanto objeto, o que só faço apenas lateralmente, quando creio estar a instituição ligada a alguma cadeia causal em análise. O sindicato é um espaço de ação e reflexão sobre o trabalho da categoria, o que o torna mais permeável ao sociólogo<sup>12</sup>: ali travei conversas informais e fui apresentado a reflexões “nativas” que me auxiliaram muito na pesquisa.

O trabalho de campo começou por meio do sindicato e dos sindicalistas, e com o seu desenvolvimento fui deixando de frequentá-lo: conforme minhas observações e entrevistas foram acontecendo, o desenvolvimento da reflexão passou a exigir mais e mais minha presença no chão de loja. Apesar disso, mantive o contato com os seus diretores durante todo o período, com os quais dirimi dúvidas e conversei eventualmente.

Comecei a realizar entrevistas individuais no início de 2019. As primeiras foram feitas com os dirigentes sindicais. Apesar do roteiro ter sido o mesmo que o aplicado para os outros trabalhadores, me permiti alongar mais as conversas de modo a que fossem mais informativas, para explicitarem as objetividades do cotidiano de trabalho, pelos dirigentes sindicais serem fontes privilegiadas desse tipo de informação: parte de sua luta é justamente defender e/ou alargar os limites das diferentes frentes conflitivas existentes entre empregados e empregadores. Assim, privilegiei aspectos como horários, hierarquias internas, processo de trabalho e remuneração. Pude com isso compor um quadro cujos traços já estavam de saída bem definidos; as demais entrevistas apenas acrescentaram mais camadas e cores nos primeiros esquemas a que cheguei logo de início.

Algumas dificuldades obstaram o trabalho de campo planejado. O contato dos dirigentes com o “chão de loja” não era tão intenso quanto o afirmado por eles mesmos, e quanto eu mesmo imaginava. Em alguma medida, fui vítima do “papo de vendedor” no início da pesquisa empírica (o que não deixava de indicar que, se a proposta era conhecer o mundo dos vendedores, eu estava no caminho certo). Embora não acredite que tenha prejudicado o andamento da pesquisa, errei ao não ter percebido esta situação com nitidez logo de início. Como consegui realizar entrevistas com os diretores do

---

<sup>12</sup> Para um desenvolvimento do tema da homologia entre o pesquisador e os “nativos” que estão em uma posição de “observação” sobre sua própria comunidade, ver Florence-Weber (2009, p. 27-58).

sindicato em espaço de tempo relativamente curto, não imaginei que conseguir fazê-lo com não-diretores seria bem mais complicado.

Em primeiro lugar há o problema da identificação do pesquisador em um contexto de baixa popularização da ciência, e das ciências sociais em particular<sup>13</sup>. Dificilmente compreendida pelas pessoas alheias à universidade (e por vezes nem por aquelas que a frequentam), frequentemente precisamos explicar exhaustivamente o motivo pelo qual estamos pedindo para entrevistar as pessoas sobre o seu trabalho. O próprio termo “entrevista” é malvisto, uma vez que pressupõe, de certa forma, uma conversa a ser publicizada<sup>14</sup>. Jogamos contra a espontânea desconfiança do desconhecido e o medo da exposição pública. Há o problema do ato em si ser apenas aproveitado unilateralmente pelo pesquisador: para o entrevistado resta apenas o prazer de falar de si, mas se trata de um prazer que é sentido apenas *durante* a entrevista, influenciando pouco nas suas chances de sua aceitação inicial. Além disso, não há, a rigor, momento ideal para a realização de entrevistas – “é uma situação, somando tudo, inédita na vida social” (Florence-Weber, 2007, p. 120). Sendo uma necessidade do pesquisador, e não do entrevistado, e, portanto, um tempo *doado* por este àquele, ela pressupõe certo desconforto, por mais que tentemos amenizá-lo de todas as maneiras, como procurei fazer: perguntando o melhor horário para a conversa, acelerando o seu ritmo quando sentia que estava estendendo para além do que foi combinado, procurando de antemão o melhor local pra sua realização, antecipando problemas com os gravadores, etc. Some-se a isso o fato de que parte das entrevistas foram realizadas durante o expediente de trabalho dos entrevistados, fossem eles diretores sindicais ou não, o que impunha limites em sua duração, e, por outras, nas respostas dadas – nenhum trabalhador falará tão livremente quanto possível em seu próprio ambiente de trabalho. Em suma: fazer pesquisa empírica mediante entrevistas é em si uma violência ao cotidiano mais ou menos organizado e funcional dos agentes que, muito simplesmente, não têm quase nenhum motivo para colaborar com o pesquisador, que depende inteiramente de sua boa vontade, e no final das contas pouquíssimo pode dar em troca. Por outro lado, muitas vezes é o momento no qual estes refletem mais profundamente sobre sua atividade,

---

<sup>13</sup> Nada evidencia mais tal situação do que o trabalho de explicação, para cada entrevistado, dos motivos que levam um indivíduo a querer entrevistá-los. Para alguns, a situação parece quase absurda, e a desconfiança foi, muito provavelmente, o motivo de diversas negativas recebidas. Sobretudo, por óbvio, dentre aqueles para os quais eu cheguei sem indicação de terceiros.

<sup>14</sup> Por vezes, quando pedi entrevistas, recebi a pergunta: “mas ela vai sair onde?”.

sobretudo quando é possível produzir uma situação de diálogo desarmado e sem desconfianças.

Por fim, há a baixa disposição dos indivíduos que estão acima dos vendedores na hierarquia da empresa em conceder entrevistas. Tive vários pedidos de entrevistas negados em sequência, quase todos por gerentes. A abordagem direta, apresentando-se como pesquisador universitário e solicitando uma entrevista com o indivíduo, não surtiu qualquer efeito, simplesmente. Foram-me todas negadas. Consegui realizar apenas uma de uma gerente atual, graças à indicação de outro vendedor entrevistado, que havia sido seu colega, e outra de um vendedor que havia passado por todo o treinamento para assumir o cargo, mas terminou por abrir mão diante dos assédios morais que vivenciou. Também pedi pessoalmente para entrevistar o representante da empresa para assuntos sindicais<sup>15</sup>, e insisti por semanas via WhatsApp, até finalmente deixar de ser respondido. Diante disso, procurei contato com a “gerência” pela via dos canais formais apresentados pela própria empresa em seu site<sup>16</sup>, pedindo uma entrevista enquanto pesquisador e, se possível uma “visita institucional”, como anunciado no próprio site da empresa. Não tive sucesso<sup>17</sup>. Antes da pandemia consegui, assim, realizar 17 entrevistas. Além delas, realizei inúmeras observações não-participante, que resultaram em alguns diários de campo. Possibilitaram acrescentar mais camadas à reconstrução do processo de trabalho e das principais interações ocorridas no cotidiano do chão-de-loja. Destaco a tentativa de reconstruir o cipoal remuneratório que, mês a mês, produz o salário que esses trabalhadores levam para suas casas e suas famílias, e que parece ter papel central em seu pensamento sobre si, como argumentarei.

Se aqui destaco as dificuldades do campo, é porque acredito que um relato detalhado das dificuldades é cientificamente produtivo: é delineando e “atacando” os limites de nossas conclusões que podemos avançar nas análises com a garantia de estar pisando em terra firme<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> O “relações sindicais” da empresa, como o chamam os sindicalistas.

<sup>16</sup> Há nele uma seção intitulada “Assuntos relacionados à imprensa, trabalhos acadêmicos e visitas institucionais”, que disponibiliza um e-mail para contato.

<sup>17</sup> Dois meses depois de ter enviado o e-mail recebi uma resposta, afirmando que o setor de Recursos Humanos (RH) da empresa estaria situado em São Bernardo do Campo, razão pela qual eu não poderia ter meu pedido de entrevista satisfeito. Respondi, então, pedindo o contato da empresa em São Bernardo, pois estaria disposto a realizar a entrevista lá. Nunca recebi resposta.

<sup>18</sup> “Quanto mais a gente se expõe, mais possibilidades existem de tirar proveito da discussão e, estou certo, mais benevolentes serão as críticas ou os conselhos” (Bourdieu, 2009, p.18)

Todas as vezes que realizei entrevistas presencialmente em lojas aproveitei para fazer observações e, quando possível, tirar fotos dos diferentes ambientes que a compõe, das diferentes maneiras de organização dos objetos e das pessoas em seu interior. Quando dava sorte, presenciava situações sociologicamente interessantes, quase sempre relacionadas à dinâmica de negociação de produtos entre consumidores e vendedores ou à interação entre vendedores da loja. Também utilizei minhas próprias (e poucas) necessidades de consumo como meios de entrada no campo<sup>19</sup>. No total, visitei 18 lojas, entre ambas as marcas da Via Varejo: Casas Bahia e Ponto Frio. Abaixo vai o quadro das lojas visitadas e sua localização no mapa da cidade:

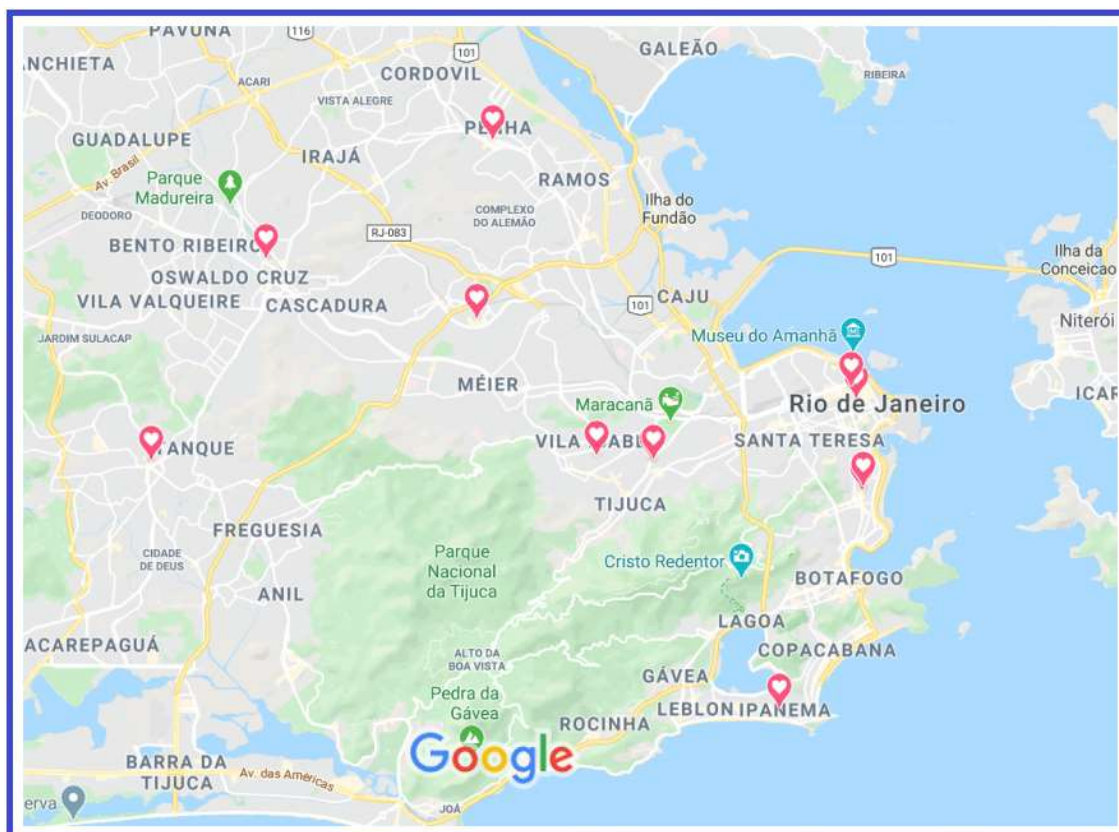
*Quadro 1 - Lojas visitadas em campo*

	<b>LOJAS VISITADAS</b>	<b>ENTREVISTA REALIZADA</b>
1	CB Penha (Rua)	SIM
2	CB Madureira Shopping	SIM
3	PF Madureira Shopping	
4	CB Catete (Rua)	
5	PF Catete (Rua)	
6	CB Shopping Iguatemi	SIM
7	PF Shopping Iguatemi	
8	CB Bahia Madureira (Rua)	
9	CB Uruguaiana (Rua)	SIM
10	PF Uruguaiana (Rua)	
11	Ricardo Eletro Uruguaiana (Rua)	
12	PF Shopping Tijuca	SIM
13	CB Madureira II (Rua)	
14	CB Taquara (Rua)	
15	PF Taquara (Rua)	
16	CB Ipanema (Rua)	SIM
17	CB Norte Shopping	SIM

<sup>19</sup> Por exemplo, entrevistei o vendedor com o qual comprei um notebook.

18	PF Norte Shopping	
----	-------------------	--

*Figura 1 - Localização geográfica das lojas na cidade do Rio de Janeiro*



Fonte: Googlemaps. Elaboração própria.

\*Cada ícone de “coração” corresponde a uma ou mais lojas visitadas

Não há qualquer relação entre a localização das lojas e as visitas: todas foram feitas em função do sucesso de contatos previamente realizados, pedidos de entrevistas que deram certo. Isso não significa que eu não estivesse com o olhar atento a diferenças nos vendedores, disposição dos produtos e consumidores, pensando em futuras incursões no tema das diferenças entre lojas. Mas não era a princípio algo que estivesse em meus projetos: tão-somente segui as entrevistas que me foram concedidas. Produzi diários de campo para cada uma delas<sup>20</sup>.

Para além desses instrumentos de pesquisa, coletei dados oriundos dos registros administrativos estatais: Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED). Procurei levantar um perfil sociodemográfico dos vendedores, usando todas as variáveis oferecidas pela RAIS, num

<sup>20</sup> Como a ideia de produzi-los cresceu de importância durante as atividades de campo, os últimos diários estão bem mais densos que os primeiros.

esforço que buscava subsidiar, com alguns delineamentos estruturais, as entrevistas que começava então a fazer com os trabalhadores. Como geralmente ocorre, levei mais tempo do que o imaginado a princípio, mas consegui chegar a um relatório informativo sobre variáveis que tinham ressonância nas entrevistas, como, por exemplo, média salarial e tempo de emprego. Esse relatório terminou por ganhar em importância na medida em que, juntamente com os dados sobre trajetórias ocupacionais retirados das entrevistas, me permitiu debater criticamente algumas considerações sedimentadas sobre os trabalhadores do comércio na literatura, tornando-se parte substantiva do que é agora o capítulo 3.

Também acompanhei, desde o início da pesquisa, a presença da Via Varejo (sobretudo de seus principais executivos) na mídia impressa e digital. A empresa passou por uma troca de controle acionário majoritário em junho de 2019, quando o Grupo Pão de Açúcar vendeu integralmente sua participação. A família Klein, a mesma do mítico fundador das Casas Bahia, Samuel Klein, tornou-se novamente a principal acionista, detendo cerca de 30% das ações totais. As primeiras entrevistas na imprensa com o herdeiro da família, Michael Klein, anunciavam mudanças na gestão da empresa, o que, obviamente, implicaria em consequências para os trabalhadores. Desde então a Via Varejo tem aparecido em vários veículos, seja enquanto tema analisado pela mídia especializada, seja por entrevistas com Michael Klein ou, mais frequentemente, com o CEO nomeado por ele para operar a Via Varejo, Roberto Fulcherberger. Esse clipping de notícias foi particularmente valioso na reconstrução da crise que se abateu dentre os vendedores enquanto durou o fechamento do comércio por causa do Covid-19, a partir de março de 2020.

Ainda fiz uso lateral de alguns documentos: 1) os resultados de um *survey* aplicado pelo SEC-RJ sobre seus associados, com algumas questões sociodemográficas interessantes, mas voltado sobretudo para opiniões políticas e sindicais, visando informar os dirigentes sobre a conjuntura política dentro da categoria, com vistas à eleição para a diretoria da instituição, que ocorreu em abril de 2020<sup>21</sup>; 2) um compilado de reclamações/denúncias sobre os empregadores recebidas pelo site do sindicato, feitas por trabalhadores da Via Varejo durante quase o ano inteiro de 2019; 3) quatro processos trabalhistas envolvendo trabalhadores da Via Varejo, nos quais encontrei um

---

<sup>21</sup> A atual diretoria, ligada à Central dos Trabalhadores e Trabalhadoras do Brasil (CTB), foi reeleita para o período 2020-2025, em votação realizada online por conta da pandemia de Covid-19.

dos documentos surpreendentemente mais difíceis de serem encontrados dentre os trabalhadores, porque não é fornecido pela empresa no momento da admissão, apenas assinado e arquivado: o contrato de trabalho!

Este percurso foi feito anteriormente à chegada da pandemia de Covid-19. Seus impactos na pesquisa merecem ser tratados em seção própria.

### 1.3. Desafios da pesquisa durante a pandemia de Covid-19

Como escreveu acertadamente Bridi (2020, p. 141), a pandemia de Covid-19 de fato tendeu a “se constituir em um novo marco temporal que passa a balizar os estudos do trabalho”, impondo aos pesquisadores “a necessidade de analisar temporalmente, a olhar o antes e o depois [dela]”. Não há como escapar do fato de meu percurso de doutorado ter sido atravessado por esta grande calamidade. Tendo chegado ao país em março de 2020, ela não só atingiu em cheio o trabalho de campo como colocou praticamente todas as dinâmicas mais básicas da minha vida pessoal em suspensão, como ocorreu com quase todos os brasileiros. Não será preciso detalhar as dificuldades pessoais particulares, que foram consideráveis.

Como a condução da crise sanitária foi absolutamente errática por parte dos diferentes entes federativos, com especial destaque para a irresponsável postura do governo federal<sup>22</sup>, por muito tempo não houve momento em que me sentisse pessoalmente seguro (segurança para mim e para os meus) para retornar ao trabalho de campo: a primeira pessoa a ser imunizada no país, com a primeira dose contra Covid-19, o foi em 17 de janeiro de 2021<sup>23</sup>, e o calendário de imunização andou lentamente: apenas em junho de 2021 *começou* a vacinação de grupos não prioritários na cidade do Rio de Janeiro, com início na faixa etária de 59-58 anos, que estava longe de ser o meu caso. A esta altura eu já me encontrava fora do país, realizando o período de estágio sanduíche<sup>24</sup> (inclusive já me encontrava imunizado com duas doses da vacina contra a Covid-19), tendo retornado em setembro de 2021. De modo que pendulei por um bom

---

<sup>22</sup> Apenas a título de exemplo dessa postura: entre os meses de março de 2020, quando chegou a pandemia ao país, e maio de 2022, quando o fim do estado de Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional – Espin – foi decretado, o país teve quatro ministros da saúde diferentes.

<sup>23</sup> Ver < <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/primeira-pessoa-e-vacinada-contracovid-19-no-brasil/>>–

<sup>24</sup> O estágio foi realizado no *Conservatoire national des arts et métiers* (Cnam), em Paris, sob a supervisão do Prof. Dr. Christian Azaïs.



tempo entre as tarefas de pesquisa passíveis de serem realizadas em confinamento<sup>25</sup> e a angústia de não poder dar andamento aos tradicionais meios de coleta de dados.

Por outro lado, com o fechamento obrigatório do comércio, os grupos de WhatsApp de vendedores que eu estava acompanhando, e que pouco mais eram que correias de transmissão unilateral do SEC-RJ para sua base da Via Varejo, com pouco engajamento dos membros, passaram a pulular de manifestações de dúvidas e angústias dos trabalhadores que, como eu e tantos outros, também foram pegos de surpresa pela disseminação avassaladora do vírus e as consequências em suas atividades de trabalho. Tornaram-se, assim, um importante meio de me manter “em campo”, e me proporcionaram *insights* que provavelmente não me seriam dados observar através de meios mais tradicionais de produção de dados, na medida em que um dos grupos em particular se tornou algo como um “grupo focal” permanente, uma assembleia de trabalhadores subitamente subtraídos de seu cotidiano, e angustiados com o que lhes aconteceria tanto em termos de saúde quanto em sua relação com a empresa. Como os membros se apresentavam, em sua maioria, como trabalhadores comissionados, com a interrupção das vendas pelo fechamento das lojas físicas a renda dos vendedores caiu vertiginosamente, e o grupo tornou-se um ambiente fervilhante de debates e propostas, bem como, como era de se esperar, de duros embates acerca da justiça/injustiça das propostas distributivas feitas por parte da empresa durante a crise. A análise desse grupo foi o caminho encontrado para abordar o impacto da pandemia dentre os meus sujeitos de pesquisa, mas foi uma decisão tardia, *ad hoc*, e sua relevância sociológica e análise, ambas, frutos da ruptura societária que representou a pandemia. Não obstante, sua análise ofereceu a possibilidade de acrescentar uma dimensão diacrônica no argumento da tese, que caminhava para ter um sentido sincrônico muito pronunciado, dado mesmo o recorte escolhido. Isto foi realizado no capítulo 6.

Além disso, consegui realizar, ainda durante a pandemia, mais três entrevistas com vendedores, que foram feitas via WhatsApp. Desse modo, o quadro final de entrevistas ficou da seguinte forma:

---

<sup>25</sup> A leitura cresceu vertiginosamente, e o relatório de dados da RAIS, que pretendia usar apenas lateralmente, evoluiu para ser a espinha dorsal de todo um capítulo.

*Quadro 2 - Entrevistados*

	<b>NOME<sup>26</sup></b>	<b>IDADE</b>	<b>ESCOLARIDADE</b>	<b>OCUPAÇÃO</b>	<b>EMPRESA ONDE TRABALHA/TRABALHO</b>
1	Antônio	35	Superior incompleto (Educação Física)	Vendedor	Ponto Frio
2	Hugo	43	Médio Completo	Vendedor	Casas Bahia
3	Julieta	57	Médio Completo	Vendedora (aposentada)	Casas Bahia
4	Ricardo	49	Superior Completo (Administração)	Vendedor/Gerente	Casas Bahia
5	Raphael	33	Médio Completo	Vendedor (diretor sindical liberado)	Casas Bahia
6	Denis	47	Superior completo (Administração)	Vendedor (diretor sindical liberado)	Casas Bahia
7	Aline	43	Superior Completo (Logística)	Vendedora	Casas Bahia
8	Neymara	37	Médio Completo	Vendedora	Centauro
9	Henrique	44	Técnico em Marcenaria	Vendedor	Casas Bahia
10	Saulo	54	Médio Completo	Vendedor	Casas Bahia
11	Rita	32	Médio Completo	Vendedora	Ricardo Eletro
12	Charles	36	Médio Completo	Vendedor	Casas Bahia
13	Neusa	42	Superior Completo (Administração)	Gerente	Casas Bahia
14	José	51	Superior Completo (Administração)	Vendedor	Casas Bahia
15	Damião	32	Médio Completo	Gestor de projetos	L'Oréal
16	Lenine	36	Superior Completo (Relações Internacionais)	Pequeno empresário	Própria
17	Conrado	34	Médio Completo	Vendedor (dirigente sindical liberado)	Não informada

<sup>26</sup> Todos os nomes aqui apresentados são fictícios.

18	Catarina	48	Médio Completo	Vendedora	Casas Bahia
19	Antônia	53	Superior incompleto (Contabilidade)	Vendedora	Casas Bahia
20	Melvin	41	Superior incompleto (Administração)	Vendedor	Casas Bahia

Embora esteja seguro de que, apesar dos pesares, consegui produzir dados suficientes para chegar a conclusões robustas, estou consciente de que não é possível sair ileso de um processo dessa magnitude, nem mesmo se a proposta aqui fosse puramente teórica. E estou ainda mais convencido disso justamente porque acompanhei o processo dos vendedores que pesquisei: assim como eles, me vi e a meus colegas em dificuldades, não só em termos da continuidade de nosso trabalho – comerciário ou intelectual –, mas também pessoais e familiares; a interrupção do cotidiano pessoal e de trabalho somada ao risco concreto à saúde e à vida podem ter, e efetivamente tiveram, efeitos destrutivos em termos de nossa produtividade e da qualidade de nosso trabalho. A história dessa ruptura não deve ser esquecida no momento atual que vivemos, no qual as antigas-novas regularidades retomam suas dinâmicas. Negar o efeito devastador que este momento teve – amplificado que foi pela irresponsabilidade e indiferença humanitária de nossas lideranças políticas, frise-se – é, de certa maneira, negar a centralidade da sociabilidade para a produção, qualquer produção, seja a de mercadorias, seja a de vendas, seja a de teses de doutorado; e isto um sociólogo não poderia fazer sem negar a si mesmo.

#### 1.4. Organização do texto

O argumento da tese foi organizado da seguinte maneira: no capítulo 2 apresento a descrição de uma interação de venda típica, que ocorre no encontro entre um cliente com necessidades de consumo e um vendedor, tendo a loja e seus produtos (distribuídos em *linhas*) por cenário. Privilegiando o ponto de vista do vendedor, percorro as diferentes etapas da interação, da abordagem do cliente até o pagamento do produto, tentando demonstrar como esta interação é a célula básica sobre a qual se constroem os limites objetivos da experiência de trabalho do vendedor. Objetivo, porque o regime comissionado de remuneração, que faz com que o vendedor construa sua remuneração

dia a dia, mês a mês, estabelece as principais linhas de força que organizam o trabalho no chão de loja: a necessidade de produção constante de vendas, a forte variação a que sua remuneração está sujeita, a sazonalidade do setor, a diferença de comissão recebida conforme os produtos e serviços que se vende, a dependência de negociação com a gerência para garantir uma boa alocação em linhas de produtos, em horários de trabalho e em descontos, enfim, tudo aquilo que pode significar mais ou menos renda no final do mês para o trabalhador. O capítulo é encerrado com a exposição das estratégias por meio das quais os vendedores procuram reduzir a instabilidade da sua remuneração.

No capítulo 3, valendo-me sobretudo de dados secundários quantitativos, mantenho-me delineando aspectos objetivos, mas agora não da experiência de trabalho em si, mas dos próprios trabalhadores (quantos são na cidade do Rio de Janeiro, seu gênero, faixa etária, escolaridade e trajetórias ocupacionais), e dos seus vínculos (rotatividade e tamanho do estabelecimento). Procuro assim acrescentar dimensões concretas dos vendedores da Via Varejo *tomados em seu conjunto*. Conjugando esses dados quantitativos, que me permitem, se não delinear exatamente, pelo menos me aproximar de um determinado perfil “médio” dos meus sujeitos de pesquisa, com achados das entrevistas, sustento que a visão frequente na literatura e no senso comum de que o vendedor varejista é uma ocupação exclusiva de jovens de vínculos curtos e que não se identificam com o setor conta apenas *parte* da história, e que é possível destacar um conjunto de trabalhadores longamente fixados no comércio.

A partir desses lastros práticos e objetivos da ocupação desdobro duas dimensões subjetivas. A primeira, que se encontra no capítulo 4, buscou evidenciar os elementos de uma identidade ocupacional de vendedor, presente na fala dos entrevistados e na “cultura” da empresa, que funciona tanto como meio de produção de um certo consenso entre empresa e vendedores sobre os objetivos da atividade comercial, a centralidade da venda, quanto como parâmetro de valorização dos vendedores enquanto bons naquilo que fazem. Mostro também como esta identidade idealizada é prenhe de tensões e ambiguidades diante das exigências do chão de loja de produtividade (na relação com a gerência) e de competitividade (na relação com os colegas), e como tais tensões podem levar a uma degradação da identificação do vendedor com a imagem idealizada.

O segundo desdobramento subjetivo é o dos princípios de justiça, tanto os mobilizados para justificar o resultado desigualitário do regime comissionado de remuneração quanto os mobilizados para criticá-lo. Isto é feito no capítulo 5. Nele

argumento que os princípios “da proporcionalidade” e “do mérito” são os critérios de justiça base da distribuição de remuneração dentre os vendedores e que, embora possam ser tanto criticados por outros princípios, quanto mobilizados para a crítica de situações concretas eles mesmos (por exemplo, quando um vendedor critica um suposto igualitarismo remuneratório de certas premiações coletivas em nome da *desigualdade* de contribuição na produção de vendas, isto é, critica o igualitarismo em nome do mérito), gozam de uma legitimidade bastante estável no chão-de-loja. Tal legitimidade só poderia ser seriamente questionada em um momento de grave ruptura da fluência normal da atividade. É o que abordo no último capítulo.

Com a súbita irrupção da pandemia de Covid-19 no país em março de 2020 a Via Varejo fechou inicialmente as portas de todas as suas lojas no país, relegando os seus vendedores a um desorganizado regime de *home-office* e à suspensão do contrato de trabalho. Analiso o impacto da pandemia e das medidas tomadas pela empresa na primeira onda da crise sanitária no capítulo 6. Por meio da análise das manifestações dos vendedores de um grupo de WhatsApp faço uma cronologia de sua relação com a empresa durante esse difícil período e destaco como neste momento surge a exigência, por parte dos vendedores, de um suposto dever de assistência, de cuidado, da empresa para com eles, que naquele momento se encontravam em situação de grande vulnerabilidade. Interpreto esta crítica como uma crítica “paternalista”, nos marcos da descrição de Boltanski e Thévenot (2006) do mundo “doméstico.

Por fim, teço as considerações finais sobre minha hipótese de trabalho, para concluir que, se é possível afirmar que o trabalho como vendedor comissionista em uma grande empresa varejista tende a produzir a adoção a critérios distributivos individualistas, que privilegiam as contribuições individuais para a distribuição e criticam as perspectivas coletivistas, esta não é uma relação direta e unilateral, e a presença e mobilização de limites para a aplicação desses princípios deve ser considerada tanto quanto os próprios princípios hegemônicos, na medida em que tais críticas tem o potencial de tornarem-se, elas mesmas, as sementes de uma nova hegemonia.

## 2. A VENDA COMO INTERAÇÃO

### 2.1. O cenário da venda

A loja é um lugar onde vendedores e produtos se encontram juntos, “convivendo”, por assim dizer. Ocupam os mesmos espaços, estão dispostos para serem vistos pelos clientes, acessíveis ao seu olhar e aos seus desejos de interação. Diferentemente de um supermercado, por exemplo, onde a equipe de trabalhadores trabalha para que os clientes tenham a sensação de que as prateleiras estarão sempre cheias independentemente da ação humana, ou das antigas mercearias, onde o balconista se interpunha entre o cliente e a posse do produto de seu desejo; ou mesmo de uma típica loja de roupas de shopping, onde o espaço central da loja é o local por excelência da interação entre vendedores e clientes, e os produtos – as roupas – se encontram junto às paredes do estabelecimento. Nas Casas Bahia ou no Ponto Frio<sup>27</sup> a entrada é “franca”, e os produtos e vendedores estão organizados à disposição do cliente. Pode-se entrar em uma loja, interagir com os produtos e sair dela, sem nem mesmo olhar para um vendedor. Isto não significa que a circulação do cliente não esteja sendo “vigiada” pelos vendedores, em termos do seu potencial de compra<sup>28</sup>. Mas a imagem que temos quando visitamos qualquer uma dessas lojas é que os produtos habitam o espaço tanto quanto os vendedores.

Os produtos à venda são parte importante da construção da imagem da loja. Não são apenas objetos úteis aos afazeres domésticos, mas os chamarizes dos clientes, objetos de desejo que incentivam a entrada na loja. Para racionalizar o processo de venda, cada vendedor é designado para um setor específico de produtos, as chamadas “linhas”. Nas empresas pesquisadas elas são cinco: 1) linha “branca”, que agrega os produtos eletrodomésticos, como fogões, geladeiras, máquinas de lavar e micro-ondas; 2) linha “marrom”, o conjunto dos produtos eletrônicos, principalmente televisores, aparelhos de som, *notebooks* e *tablets*; 3) “portáteis”, eletrodomésticos de menor porte e valor, como batedeiras, aspiradores de pó, liquidificadores, *mixers*, barbeadores elétricos; 4) “móveis”, que agrega armários, sofás, poltronas, mesas, cadeiras, dentre

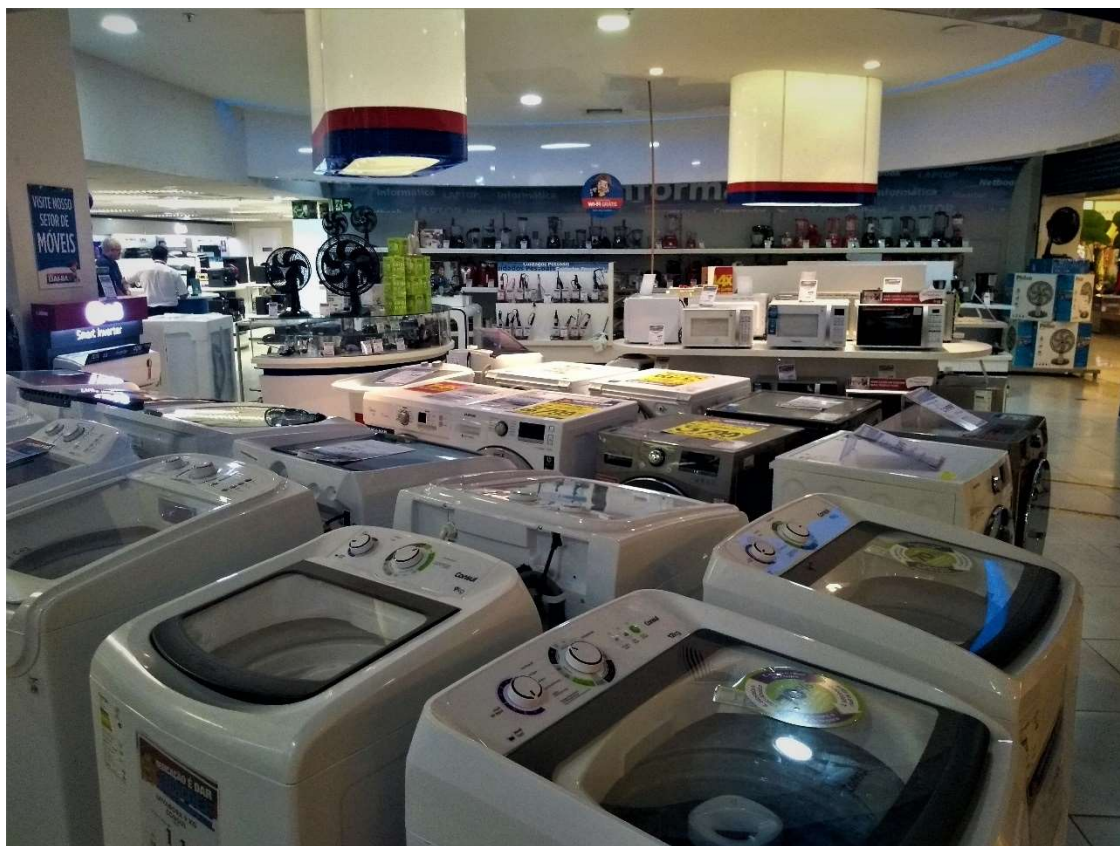
---

<sup>27</sup> Em abril de 2021 o Ponto Frio passou a se chamar somente “Ponto” (VALOR ECONÔMICO, 2021). Manterei aqui o nome original para facilitar a referência à loja.

<sup>28</sup> O “olho de águia”, segundo uma entrevistada.

outros – inclusive, até pouco tempo atrás, móveis planejados<sup>29</sup>; por fim, 5) “telefonia”, que oferece uma miríade de aparelhos celulares. Os produtos mais visíveis – dispostos sempre nas extremidades da entrada das lojas, sendo mais facilmente perceptível aos transeuntes – são os televisores e geladeiras, respectivamente à esquerda e à direita da loja. Alguns produtos se encontram em destaque em suas entradas, em espécie de “altar” iluminado (Figura 3), produzido pelo próprio fabricante do produto e oferecido à loja.

*Figura 2 - Visão interna de uma loja*



Fonte: Foto do autor.

---

<sup>29</sup> Um dos entrevistados era deste setor, pouco conhecido mesmo dentre os trabalhadores das lojas. Ele foi encerrado ao final de 2019, como parte da reformulação ocorrida no bojo do retorno da família Klein à operação da Via Varejo.

*Figura 3 - Máquina de lavar em altar iluminado*



Fonte: Foto do autor

Não há qualquer diferença visível na apresentação dos vendedores das diferentes linhas, salvo da de telefonia. Em todas as linhas os vendedores se vestem com uniforme semelhante, composto por blusa social branca da loja, calças compridas (cores escuras, em regra) e sapato fechado, tanto para os homens quanto para as mulheres; a única diferença de indumentária entre os gêneros é o eventual uso, pelas mulheres, de um lenço vermelho no colarinho da blusa e o uso de bijuterias. Na linha de “telefonia” os vendedores utilizam o mesmo conjunto, mas a camisa é de cor diferente, azul, e também de estilo diferente: polo, ao invés de social. As camisas de todos trazem o emblema da empresa bordado na altura do peito.

O quadro de funcionários regulares em uma loja conta, além dos vendedores, com os operadores de caixa, os estoquistas, os trabalhadores da limpeza e o gerente. Destes, apenas o gerente não veste uniforme. Sua única identificação com a loja é o crachá que traz à mostra. Os trabalhadores da limpeza são, em regra, terceirizados, e trajam o uniforme da empresa à qual estão subordinados. As operadoras de caixa



também trajam uniforme, cuja única diferença para o dos vendedores é um paletó feminino (são, em regra, mulheres) sobre a blusa branca.

A hierarquia da loja é formalmente simples: o gerente é designado responsável por quase todas as decisões logísticas e de pessoal que envolvam os produtos e/ou os trabalhadores vinculados ao estabelecimento, estando todos os outros trabalhadores do estabelecimento subordinados a ele. É ele que decide a alocação dos vendedores em cada linha de produtos e a quem cabe, dentre eles, a posição de “líder” daquela linha na loja, quando for o caso; que maneja os horários de entrada e saída de cada trabalhador; que determina a posição particular de cada produto anunciado, dentro dos parâmetros de organização já pré-estabelecidos em geral pela empresa, bem como a aplicação dos elementos visuais relativos a promoções e/ou ocasiões especiais (Dia das Mães, Natal, Black Friday, etc.); que admite ou demite funcionários (a seleção é descentralizada, e cada loja é responsável pela sua); que requer às instâncias superiores da empresa os serviços de limpeza e/ou manutenção do estabelecimento; participa indiretamente de negociações sobre produtos ou serviços feitas pelos vendedores, liberando ou não descontos extras para que “fechem negócio”, ou mesmo fazendo vendas diretamente, embora isto seja raro; finalmente, é o responsável por anunciar as variadas metas de vendas para os seus subordinados, metas estas que são definidas em instâncias superiores da empresa. Além disso, gere a disciplina na loja, distribuindo faltas, descontos salariais ou – o que compõe a maior parte desse tipo de tarefas – aplicando “conversas de advertência” aos vendedores pouco produtivos. Em termos formais o gerente é a autoridade do estabelecimento quanto a questões de pessoal, ou “recursos humanos”, e preza para que tudo na loja esteja correndo normalmente – com atenção particular, obviamente, às vendas realizadas.

Abaixo dele encontramos os vendedores. É importante salientar que esta distinção é, para os trabalhadores de uma loja, uma formalidade que não reflete necessariamente a hierarquia. Há uma distinção goffmaniana que nos ajuda aqui: o gerente, no interior de uma loja, possui a “dominância diretiva” da representação de sua equipe na loja. Ele organiza os atores no “palco” do chão de loja, de modo a que o drama da venda corra regularmente. Mas os vendedores possuem a “dominância dramática” (Goffman, 2009:96); isto é, eles que tocam o espetáculo, sendo os responsáveis diretos por representar os papéis necessários à venda propriamente dita. E, segundo os entrevistados, é comum que os atores terminem por ganhar uma importância maior que o diretor, motivo pelo qual o gerente não pode tomar ares de soberano da loja

– inclusive porque não é raro que alguns vendedores eficientes cheguem a ganhar mais que o próprio gerente (como ocorre em algumas lojas de grandes shoppings). Nesse sentido, passar de qualquer papel dentro de uma loja para o de vendedor é interpretado como uma promoção (estoquista para vendedor, por exemplo); mas não é este o caso necessariamente quando um vendedor passa para a função de gerente (muitos deles não têm interesse nisso)<sup>30</sup>. Na passagem de vendedor para gerente ocorre, para os vendedores, uma “saída de cena”, a sensação de perda do poder de representar o drama da venda no verdadeiro palco do comércio.

Assim, a tensão entre vendedores e gerentes é permanente, sendo geralmente o motor de eventuais conflitos surgidos no chão de loja. Se nos termos da dramaturgia da venda é possível vislumbrar certa paridade de forças entre os dois lados – os vendedores tocando as vendas em relação direta com os clientes e os gerentes organizando o funcionamento regular do estabelecimento, em termos salariais e de status a regra é que os vendedores se veem à sombra dos gerentes. Quanto ao primeiro aspecto, em tempos de venda alta, dada a remuneração comissionada dos vendedores e a relativamente fixa do gerente, este pode vir a ganhar menos do que seus subordinados, mas a regra é que ganhe mais; quanto ao status, o gerente é visto como um “líder” para as instâncias superiores da empresa, mas não necessariamente para os vendedores. A relação entre esses dois protagonistas da loja é, portanto, permeada de tensões.

Temos até aqui o cenário “interno”, por assim dizer, da venda no chão de loja. Voltemos agora o olhar para as lojas enquanto unidades em si mesmas. Para os trabalhadores, elas se dividem primeiramente em duas categorias: lojas “de shopping” e “de rua” (Figuras 4 e 5, respectivamente). A diferença básica entre ambas é o horário de funcionamento: as lojas de rua abrem sempre às nove horas e fecham por volta das 19 horas, enquanto as lojas de shopping abrem às dez horas e fecham às 22 horas. O horário determina as necessidades de mobilidade do trabalhador. O vendedor possui um contrato de trabalho que limita sua jornada diária em oito horas e vinte minutos; sua presença na loja é organizada pelo(a) gerente dentro da amplitude de horário em que a loja está aberta, podendo sair antes que a loja feche ou ficar até o final do horário. O gerente, por ter uma função considerada “de confiança”, não possui limite de horário<sup>31</sup>; no entanto, ele normalmente abre ou fecha a loja, sempre estando presente em pelo

---

<sup>30</sup> Tratarei no capítulo 2 a questão da rejeição à ideia de ser gerente.

<sup>31</sup> O art. 62, II, da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) prevê a não extensão, aos gerentes, dos limites normais da jornada de trabalho. Por isso, não recebem horas extras.

menos um desses momentos. A dinâmica dos clientes também muda conforme esses dois tipos de loja, não só quanto à classe social – correlacionada com a posição geográfica da loja –, mas também quanto à posição na divisão do trabalho doméstico: de nossas observações de campo ficou claro que os clientes mais comuns das lojas de rua são mulheres, enquanto os que encontramos nas lojas de shopping têm um perfil de gênero mais equilibrado. Os trabalhadores que entrevistamos tiveram, em geral, ambas as experiências, como vendedores em lojas de rua e de shopping. As últimas lhes possibilitam maior flexibilidade de horários, além de serem um lugar mais interessante para os que procuram outras oportunidades profissionais: como me relatou um entrevistado, “quem trabalha no shopping acaba conhecendo muita gente”.

*Figura 4 - Loja "de shopping"*



Fonte: Foto do autor

*Figura 5 - Loja "de rua"*



Fonte: Foto do autor

As lojas se encontram em lugares de grande circulação de pessoas, seja no centro da cidade (na Uruguaiana, por exemplo, uma das mais antigas na cidade), seja no subúrbio (como em Madureira ou na Penha). Os shoppings, por si só, produzem a própria circulação, motivo pelo qual muitas lojas da Via Varejo e suas concorrentes podem ser encontradas neles. Ao todo, em junho de 2022 a Via Varejo possuía 157 lojas no estado do Rio de Janeiro, sendo 97 das Casas Bahia e 60 do Ponto Frio. No país são 1123 estabelecimentos, que empregavam, em conjunto com os trabalhadores administrativos e de logística que não se encontram diretamente no chão-de-loja, ao final de 2021, cerca de 51 mil pessoas, das quais 21 mil são vendedores<sup>32</sup>.

Todos os entrevistados pareciam ter pleno conhecimento da magnitude da estrutura na qual estavam inseridos. Mas em nenhum momento o tom das entrevistas foi próximo da estética épica que os documentos de divulgação da empresa adotam para anunciar seus números – nem mesmo dentre os trabalhadores mais “ufanistas”. Para eles, tratava-se sempre do fazer cotidiano de seu salário, das pequenas lutas diárias para cumprir cotas e bater metas, da permanente justificação da importância de sua

<sup>32</sup> Números de 2021, oferecidos pela própria empresa (VIA VAREJO, 2021).

ocupação, dos avanços modestos, mas obstinados, em direção a um montante maior no final do mês, ou a algum prêmio ou gratificação por produtividade.

Assim, as interações que compõem o conteúdo do trabalho dos vendedores comissionistas da Via Varejo se desenrolam em um cenário relativamente estável<sup>33</sup>. A despeito de certa variação no grau de manutenção de suas instalações – grau esse nem sempre correlacionado com o *status* da localidade geográfica onde se encontrava a loja, aparentando mais estar vinculado à produtividade da mesma em termos de vendas (uma loja situada em Ipanema, bairro de classe alta, por exemplo, onde realizei uma das entrevistas, estava bem menos cuidada que a loja de Madureira, bairro de classe média baixa) –, que nunca me pareceram fugir muito de uma certa “média” comum, as lojas se assemelham bastante umas às outras em sua composição cenográfica.

## 2.2. A centralidade da venda

*“Cliente entrou na loja, tem que fechar a venda!”*  
Dizer escrito no aplicativo interno para vendedores da Via Varejo

O trabalho de um vendedor comissionista começa, como ocorre com a maioria dos trabalhadores, muito antes do atendimento ao primeiro cliente. “Acordamos ‘para vencer’<sup>34</sup>, diz uma vendedora de quem um colega disse estar dentre os que “vestem a camisa da empresa”. Ambos são bordões aprendidos durante treinamentos internos, que ressurgem constantemente tanto no cotidiano de trabalho quanto fora dele. Antes de deixar seu domicílio em direção ao local de trabalho, é preciso certificar-se de que o uniforme – fornecido pela empresa a cada seis meses – está limpo e passado.

Em uma observação superficial, não parece que estamos lidando com uma atividade demasiadamente sacrificante quanto ao horário de início das atividades, ressalvadas as particularidades quanto ao local de moradia e condições de transporte, relativas a cada situação individual. Não estão presentes as narrativas que tipicamente começam com o acordar antes do sol ter nascido, como ocorre, por exemplo, com alguns trabalhadores “informais” (Rangel, 2021, p. 76). Chega-se às lojas para começar o dia de trabalho de meia a uma hora antes do efetivo horário de abertura, e isso tanto

---

<sup>33</sup> Trata-se aqui, obviamente, do cenário pré e pós pandemia. No capítulo 5 abordo as rupturas e continuidades que este evento produziu.

<sup>34</sup> Expressão retirada de entrevista com uma trabalhadora do setor. Todas as expressões seguintes desta seção entre aspas foram retiradas de entrevistas.

para as lojas “de rua” quanto para as lojas “de shopping”. Ao chegar ao local de trabalho começam os preparativos para abri-la ao público. Para tanto, por vezes os trabalhadores são determinados a chegar pelo menos uma hora antes de sua abertura.

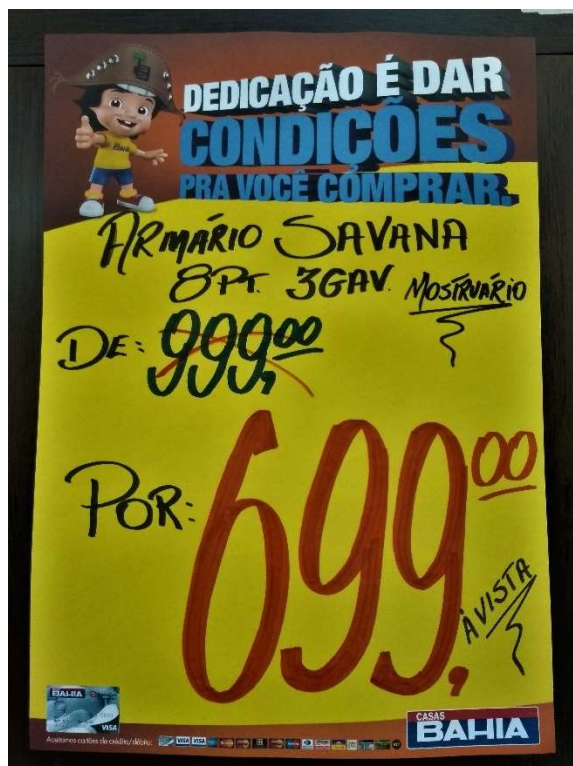
Os vendedores são os responsáveis por “cartazear” – ato de preencher os cartazes que anunciam as promoções do dia (Figura 6), definidas pelo gerente da loja no dia anterior –, contar os produtos em estoque – para conferir se a mercadoria apresentada no “sistema” está conforme o efetivamente existente na loja, e que nada “sumiu” desde o fechamento da loja no dia anterior –, além de efetuarem, por vezes, a limpeza de seus respectivos setores, com especial foco na apresentação dos produtos em exposição<sup>35</sup>. Feito isto, “começa” o dia de trabalho propriamente dito. Os vendedores “abrem seus pontos” no “sistema” e estão aptos a inserir nele as vendas que realizarem naquela jornada. A partir deste momento, cada minuto sem estar “fechando” uma venda pesa sobre os ombros dos vendedores<sup>36</sup>: eles se sentem responsáveis por “fazer seu salário”. Por isso, embora por vezes possam ser vistos aparentemente vagando à toa na loja, ou conversando despreocupadamente uns com os outros, estão sempre atentos ao movimento dos clientes que entram, saem ou circulam dentro do espaço. Estas posturas podem variar conforme o ponto em seu montante de vendas daquele mês no qual se encontra cada vendedor: quem já tenha conseguido “fazer seu salário” em determinado mês poderá se permitir uma conversa mais longa com um cliente, mesmo que não resulte em venda, do que um eventual colega que esteja ainda “correndo atrás”.

---

<sup>35</sup> Durante uma das entrevistas, o vendedor entrevistado apontou uma camada de poeira visível logo abaixo de um televisor (exposto em um setor diferente do seu), dizendo, com uma expressão de forte descontentamento: “olha ali embaixo da televisão... tem que cuidar do seu setor”.

<sup>36</sup> A mesma angústia foi encontrada por Crescitelli (2003), em pesquisa que investigou a relação entre vendedores varejistas e fabricantes de eletrodomésticos: ao entrevistar os vendedores, estes lhe disseram que “tudo o que consumir tempo [no chão de loja] é rejeitado, pois, para eles, tempo é vital” (Crescitelli, 2003, p. 160).

*Figura 6 - Exemplo de cartaz com preço de produto feito à mão localizado no interior de uma loja Casas Bahia*



Fonte: Foto do autor.

A venda é o centro ao redor do qual gira todo o conjunto de interações que dão materialidade à “loja” enquanto espaço socialmente significativo. Os vendedores, os caixas, os gerentes, os estoquistas e os clientes se voltam para aquele espaço em função dessa interação específica, e o mesmo ocorre para aqueles indivíduos que se encontram fora do chão de loja – o setor de Recursos Humanos, a Gerência Regional, a Diretoria Executiva, o Marketing, e todo o conjunto de agentes que são hierarquicamente superiores, incluindo o CEO<sup>37</sup>, passando também pelos acionistas da empresa, que acompanham os agregados estatísticos que exibem, condensados, os sucessos e os fracassos de vendas<sup>38</sup>. Ela é o meio principal (existem outros) por meio do qual a empresa realiza o seu objetivo de lucro, e os vendedores, de salário. Não apenas isso: toda a imagética e a dramaturgia encenada por suas peças de marketing remetem à venda e a suas interações derivadas, como a barganha, o bom atendimento, os

<sup>37</sup> O atual CEO da Via Varejo, Roberto Fulcherberger, tem por mote justamente o foco na simplicidade da “venda”: “fazer o varejo ser simples” (BRAZIL JOURNAL, 2019)

<sup>38</sup> Diz ainda Fulcherberguer: “No final do dia, estamos aqui para dar dinheiro aos acionistas” (EXAME IN..., 2022).

descontos, benefícios, comparações com a concorrência, enfim, ao “mundo do mercado” (Boltanski; Thévenot, 2016, p. 201).

A venda ocorre no encontro do cliente com um produto ou serviço de seu desejo, encontro este mediado pelo vendedor. Da perspectiva destes, ela se desenrola da seguinte maneira típica: uma pessoa entra na loja; ao entrar, é imediatamente “lida” por um vendedor ou vendedora em sua corporalidade (idade, cor da pele, roupas que traja, maneira de falar, velocidade com que caminha dentro da loja – que indica se está com pressa ou não – etc.) e em sua interação com os objetos (para quais produtos olha, com qual intensidade, se os toca ou não, e de que forma<sup>39</sup>), de maneira tal que permita ao vendedor aloca-lo em uma escala de potencial de venda, produzindo uma “identidade social *virtual*” do cliente (Goffman, 1963, p. 2). Além desse primeiro “enquadramento”, o cliente é alocado em uma escala de intimidade permitida na “abordagem” (nome dado pelos vendedores ao primeiro contato com um cliente novo<sup>40</sup>), escala que vai do mais informal, com apertos de mão “de jovem” e gírias, ao mais formal, com o uso de “senhor” ou “senhora” no trato (ou mesmo “doutor”) –, bem como tem o seu desejo de compra situado no tempo: quantas lojas e/ou sites ele visitou antes de adentrar aquela do vendedor em questão? Há quanto tempo está procurando/desejando o produto?

O cliente também é situado dentro de uma escala de conhecimento sobre o produto: qual a profundidade de sua pesquisa sobre o produto que deseja, quão bem ele se sente conhecedor de detalhes técnicos? A depender da aposta que o vendedor fizer, sua atuação será pautada por uma postura mais explicativa<sup>41</sup>, ou por uma que “facilite” a compra, oferecendo pagamento por prestações mais alongadas, ou ainda por uma que procure instigar o desejo do comprador, dentre muitas outras. Feita esta leitura, praticamente imediata ao contato visual, tem início a abordagem propriamente dita.

Nela, o vendedor atuará seu papel com um objetivo muito bem definido: vender o máximo possível de produtos ao cliente; dentre estes, vender aqueles de maior valor, o que redundará em comissões<sup>42</sup> também maiores. Procurará, ainda, vender, juntamente

---

<sup>39</sup> Um vendedor entrevistado me conta que é comum, por exemplo, ver clientes literalmente alisando produtos, o que denotaria forte desejo em comprá-lo – fato devidamente percebido e manuseado pelos vendedores.

<sup>40</sup> A “abordagem” é uma categoria fundamental dentre os vendedores, porque testa uma maneira de agir que delineará o estilo de interação no interior do qual transcorrerá o encontro entre cliente e vendedor.

<sup>41</sup> “Tem cliente que você conquista demonstrando que conhece mais o produto que outros vendedores”

<sup>42</sup> Comissão é um percentual do preço do produto vendido, cujo montante compõe a remuneração do vendedor. Justamente por depender dela para “fazer salário”, o vendedor que trabalha sob esse regime específico é qualificado como “comissionado”.



com o produto, os chamados “serviços”, ou “papéis” no jargão dos vendedores (a extensão da garantia do produto vendido, por exemplo), cuja venda é não só bastante exigida pelos gerentes, como oferece uma comissão maior que a dos produtos tangíveis. Por fim, o vendedor procurará “fidelizar” o cliente, oferecendo um cartão o, mais simplesmente, o seu número de telefone, com o que pretende realizar pelo menos mais uma venda para aquele cliente. É com esses objetivos em mente que o vendedor abordará cada uma das pessoas que adentram a loja na qual trabalha.

No momento da abordagem, confirmam os entrevistados que “a primeira impressão é a que fica”. A aposta que o vendedor faz sobre o “perfil” do cliente determinará a forma de sua abordagem; ele performará de acordo com as mensurações e avaliações que realizou no primeiro olhar sobre o cliente. Esta abordagem inicial lhes parece crucial porque, dizem eles, caso o vendedor tenha sido bem sucedido na sua leitura e correspondente adequação corporal e verbal às expectativas do cliente, será capaz de estabelecer um vínculo empático que aumentará as probabilidades de realizar a venda, e isto vale não apenas para aquela situação específica, mas pode perdurar no tempo, transformando-se em uma relação de “clientela” – o que, veremos adiante, é uma necessidade fundamental para o objetivo de “fazer salário”. Como me disse um entrevistado, quando perguntado sobre sua estratégia de abordagem:

...a estratégia existe, mas ao mesmo tempo não existe, porque isso varia de pessoa pra pessoa... mas eu acho que a maior estratégia é quando você aborda a pessoa, que você passa aquela confiança pra ela. Acho que ali já diz tudo. Porque a pessoa, assim, o ser humano ele avalia a pessoa rápido. Em poucos segundos ela avalia se aquela pessoa é boa ou se não é. (*Raphael*, 31, vendedor das Casas Bahia)

Do ponto de vista do vendedor, a terceira etapa da interação entre ele(a) e o(a) cliente (a primeira e a segunda tendo sido a “leitura” e a “abordagem”) começa com o último declarando qual o produto de seu interesse ao entrar na loja<sup>43</sup>. Ao fazê-lo, o vendedor se coloca mentalmente diante de toda a variedade de produtos da mesma “linhagem” oferecidos por sua loja (se o cliente pergunta sobre um micro-ondas, por exemplo, ele terá diante de si todos os micro-ondas disponíveis por sua loja de que consiga se lembrar), e, em seguida, “calcula” qual seria o produto de maior valor

<sup>43</sup> Como colocou um dos entrevistados: “o vendedor não vai chamar, não faz propaganda, não vai lá fora buscar o cliente; o cliente entra”. Isso seria já uma garantia do interesse do cliente por um produto específico, o que importaria ao vendedor, por sua vez, dado o contexto favorável, uma quase obrigação de fechar a venda.

passível de ser oferecido naquela venda em particular. Ele o faz não procurando simplesmente oferecer o produto de maior valor dentro da linhagem desejada (o microondas mais caro da loja, para continuarmos com o mesmo exemplo), mas o de maior valor que seja *plausível* segundo a leitura corrigida das capacidades financeiras de seu cliente que agora está mais bem situado para fazer, porque nesse momento a conversa já se desenvolveu para além da “abordagem” propriamente dita. Além disso, “calcula” a todo instante quais serviços poderiam ser integrados a esta venda particular, bem como pensa sobre quais produtos periféricos a esta compra particular poderiam ser oferecidos ao cliente naquele momento (outros eletrodomésticos, utensílios de cozinha, etc.). Caso vislumbre nas respostas corporais e/ou verbais do cliente algum desejo de obter outros produtos (para onde olha, em quais produtos toca, etc.), o drama da venda recomeçará, com o vendedor novamente tendo diante de si a maior série de produtos da loja que consiga se lembrar, e mais uma vez procurando adequar os itens dessa série à imagem do potencial econômico do cliente, agora reconstruído a partir das decisões tomadas por este quanto à compra dos produtos desejados/oferecidos: quanto mais o cliente concorda em comprar, mais o vendedor subirá o sarrafo imaginário das possibilidades de venda. O desafio de sua performance será sempre o de conseguir persuadir o cliente a levar o máximo de produtos sob a justificativa da satisfação de uma necessidade e do encontro da melhor ocasião para fazê-lo: um juízo de adequação e outro de oportunidade.

O passo seguinte à escolha do(s) produto(s), caso o cliente decida continuar, é o da negociação de preços. Os vendedores dizem ouvir variações da mesma pergunta: “quanto você pode fazer pra mim?”, significando sempre um pedido de redução do preço. E afirmam que este é um dos momentos mais teatrais da interação, uma situação estereotipada: os clientes quase sempre pedem desconto, e os vendedores quase sempre possuem uma pequena margem pronta para ser oferecida. Mas, embora seja certo que o pedido de desconto virá da parte do cliente, o vendedor não oferece o desconto logo em seguida ao pedido. Tipicamente se lança mão de alguma encenação: por exemplo, o vendedor poderá dizer que vai conversar com o(a) gerente<sup>44</sup> para conferir as possibilidades de desconto, e se dirigirá a ele(a). Trocarão algumas palavras e, em seguida, o vendedor voltará oferecendo ao cliente a margem que já estava preparada de antemão para ser oferecida. Se o cliente aceita (e, em geral, aceita), a interação segue

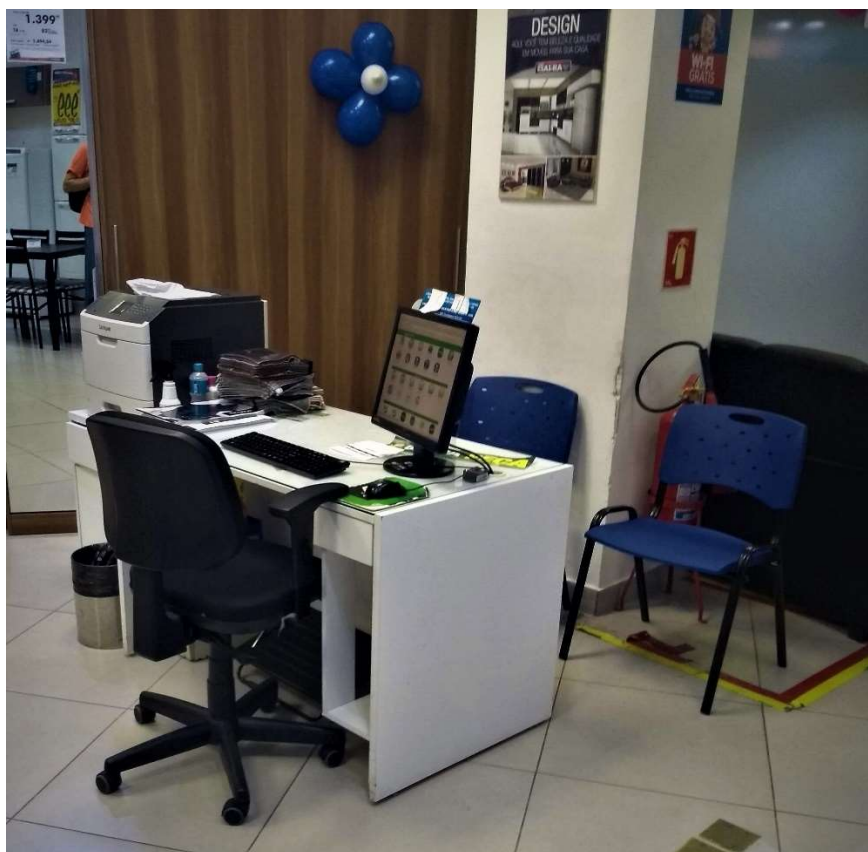
---

<sup>44</sup> Surge aqui o primeiro papel desse importante ator dentro da loja.

seu caminho para a próxima etapa. Se não, o vendedor atuará novamente o mesmo roteiro, “pedindo” ao gerente novos descontos, até que o preço chegue ao piso já previamente estabelecido no próprio “sistema” da empresa, no qual, em verdade, o vendedor vinha “testando” a redução de preços a cada pedido feito pelo cliente, para ver se era aceita – não haveria muito o que ele pudesse fazer, caso não aceitasse.

Além da abordagem e da negociação de preços, há o momento de “finalizar a venda”, que poderíamos tratar como uma “quinta etapa” da interação global de venda. É quando, já se tendo negociado quais produtos serão adquiridos, o cliente é convidado pelo vendedor a sentar-se em uma mesa (Figura 7) para “fechar” a negociação. Esta etapa tem sua situação definida, sobretudo, pela necessidade de controle administrativo da própria empresa quanto à “saída” de produtos. Mas ela é aproveitada enquanto possibilidade de oferecimento de mercadorias por parte do vendedor; dessa vez, restrita aos “papéis”: seguros e derivados.

*Figura 7 - Mesa onde o vendedor finaliza a venda*



Fonte: Foto do autor

Para que um produto possa sair da loja com o cliente, na condição de “comprado”, o vendedor precisa manipular o “sistema” da loja para indicar o produto vendido e a si próprio como responsável pela venda. Esta tarefa tem por função três

controles por parte do(a) gerente da loja e dos setores administrativos situados acima deste: o primeiro, relativo ao estoque, indicando qual produto sairá fisicamente dele; o segundo, relativo ao valor pelo qual o produto foi vendido, valor este que poderá variar conforme o andamento da negociação entre vendedor e cliente, e que portanto não está diretamente correlacionado às unidades em estoque; tem-se ainda o controle do montante de remuneração devido ao vendedor, na medida em que é a partir do valor da venda que será calculada a comissão que integrará seu salário mensal.

O vendedor se senta em “sua” mesa<sup>45</sup> e começa a manipular o computador. Oferece a sua matrícula<sup>46</sup> no “sistema” e designa o(s) produto(s) negociados. É o momento ideal para oferecer os “papéis” ao cliente. Da mesma maneira que na interação voltada para a venda de um produto, ao sentar-se à mesa com o cliente o vendedor passa a ter diante de si todos os “serviços” que poderiam ser oferecidos para aquele cliente em particular (exemplos de serviços são a garantia estendida do produto que está sendo comprado, já citada, o seguro “multiassistência”, que oferece serviços de manutenção doméstica e veicular, e o seguro de vida (“Vida Protegida e Premiada”, ou “VPP”), que inclui até a participação em sorteio de prêmios em dinheiro – como mostra o banner apresentado da Figura 3)<sup>47</sup>.

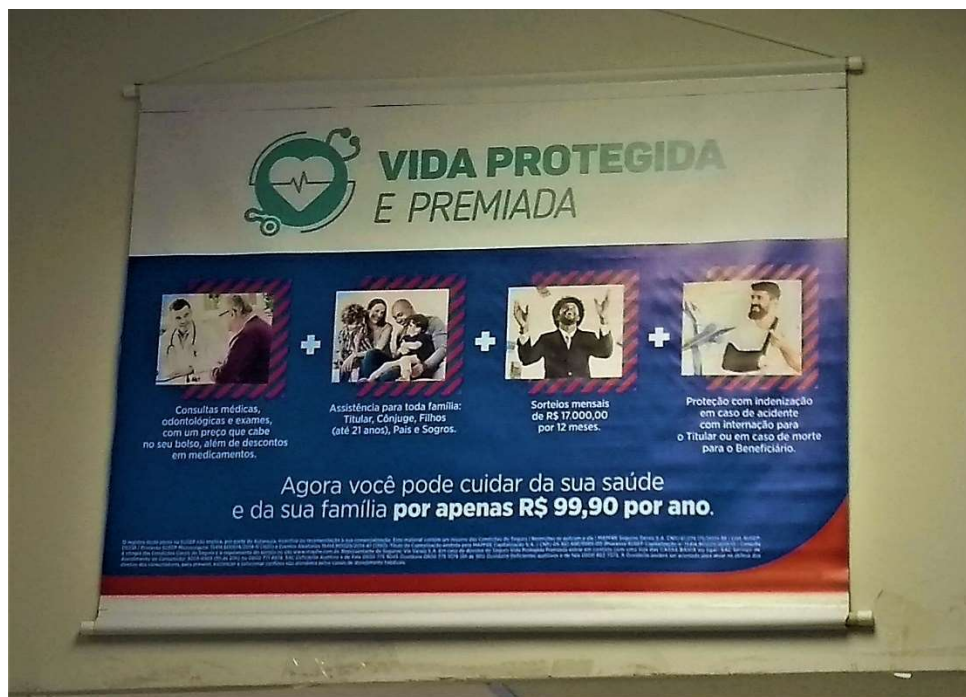
---

<sup>45</sup> Em lojas grandes pode haver várias mesas para cada setor, mas tipicamente são duas por setor, cada uma equipada com um computador, onde estão instalados os “sistemas” a serem manipulados para dar a venda por concluída.

<sup>46</sup> Cada vendedor tem um número próprio, por meio do qual é identificado na organização interna da empresa, a que dão o nome de “matrícula”.

<sup>47</sup> Além desses, foram citados pelos entrevistados: seguro residencial (“Casa Protegida”) e seguro contra furtos. “Serviços”, assim como os produtos, também estão em constante mudança.

*Figura 8 - Banner promocional do “serviço” Vida Protegida e Premiada (VPP) em uma loja Casas Bahia*



Fonte: Foto do autor.

Como no caso das mercadorias tangíveis, ele oferecerá os serviços de maior valor dentro do plausível imaginado para aquele cliente em particular. Procede-se à negociação e à concordância ou rejeição, pelo cliente, do serviço ofertado. Esta é uma negociação reconhecida como a mais delicada pelos vendedores, uma vez que, em primeiro lugar, os serviços são “produtos” intangíveis, de cuja importância o cliente deve ser convencido exclusivamente por meio das habilidades de persuasão do vendedor. Este deve procurar produzir as melhores imagens possíveis quanto às “vantagens e benefícios” (expressão frequente na linguagem dos vendedores) daqueles produtos; em segundo lugar, trata-se de algo que o cliente *não* entrou na loja para comprar. Daí a importância da habilidade de produzir um *sentimento de necessidade*, de longe a competência mais valorizada no comércio que estamos tratando aqui, e definidora da imagem do vendedor enquanto tal. Trata-se de um elemento de diferenciação fundamental dentre os vendedores, cujo reconhecimento dentre os pares os hierarquiza.

Vendidos os “papéis” ou não, o vendedor “joga” no sistema os produtos desejados pelo preço negociado, e imprime um pedido. O cliente pode ser orientado a dirigir-se ao caixa para realizar o pagamento, ou o realiza com o próprio vendedor. No primeiro caso, a princípio, termina aí, para o vendedor, o seu papel. Mas para o cliente a

participação na venda ainda não terminou: os caixas também são orientados, pelo gerente, a realizar vendas, sobretudo de “serviços”. Nesse sentido, embora seja esperado do(a) caixa a execução de tarefas rotinizadas dentro do conjunto de interações que compõem a venda – recebimento do papel que contém o pedido do cliente, conferência do valor, recebimento do pagamento em dinheiro ou manipulação das máquinas de cartão de crédito –, também o é que realize vendas, procurando convencer o cliente que está fazendo o pagamento a adquirir um dos “papéis” oferecidos pela empresa. Sua performance nessa tarefa pode significar não apenas aumento de salário, mas também valorização interna na hierarquia da loja, levando inclusive à possibilidade de promoção ao cargo de vendedor. Vale o mesmo para o estoquista: depois de realizado o pagamento, o cliente é direcionado, pelo caixa, a retirar o(s) produto(s) pago(s) no “estoque”. Também aqui há a possibilidade de lhe serem oferecidos serviços<sup>48</sup>. Caso decida fazê-lo, seja no caso do caixa, seja no do estoquista, o trabalhador que lhe ofereceu o serviço fará jus à comissão sobre o valor do serviço aceito pelo cliente. Assim, em certo sentido, todos os empregados de uma loja são “vendedores”, e esta postura é estimulada pela hierarquia.

Uma situação acontecida no campo ilustra esta afirmação: ao entrar em uma loja, notei pessoas com uniformes de uma conhecida empresa prestadora de serviços de limpeza para outras empresas (terceirizada) no estado do Rio de Janeiro, que eu não havia visto em nenhuma loja até então. Para confirmar minha suspeita de que havia sido firmado um contrato entre a empresa varejista e a de serviços de limpeza para a manutenção dos espaços das lojas, abordei uma senhora que estava uniformizada e lhe perguntei se ela “trabalhava ali”. Ela, provavelmente me tomando por um cliente desejoso de algum produto, me respondeu um tanto automaticamente que não, que estava ali para fazer a limpeza, e me apontou os “verdadeiros” vendedores, os oficiais. Como logo em seguida agradei a resposta e fiz menção de sair, ela pareceu ter mudado de postura e tomado a iniciativa da interação me perguntando: “mas por que, o senhor deseja algum produto?”, indicando que, mesmo não “sendo” vendedora, não perderia um cliente em potencial. Deve ter contado para isso o fato de o gerente estar próximo, observando nossa conversa, de modo que ela rapidamente leu a situação como uma

---

<sup>48</sup> Sobretudo o de garantia estendida, uma vez que é neste momento que o cliente recebe o produto – talvez, naquele momento, tendo diante de si o que acabou de pagar, ele se torne propenso a repensar sobre a utilidade de se estender a garantia ou de fazer um seguro contra furtos.

maneira de se posicionar enquanto (potencial) vendedora, colando a sua imagem àquela de maior prestígio dentro da loja.

Com a retirada do produto no estoque e a saída do cliente da loja, está terminada a venda. O cliente recebe o produto, e o vendedor, a expectativa de sua comissão: um percentual do valor do próprio produto na venda, acrescido de um percentual do valor de eventual serviço vendido. Cada venda aumenta o montante a ser recebido pelo vendedor ao final do mês, cujo crescimento é por eles escrupulosamente medido dia a dia. Obviamente, a principal régua de uma venda é o volume de dinheiro – e, conseqüentemente, de comissão – que ela representa. Mas esse não é necessariamente um cálculo direto, porque o percentual sobre o valor do produto ao qual corresponderá a comissão devida pela empresa ao vendedor varia de acordo com os produtos vendidos. Esta questão introduz nuances importantes na dinâmica da remuneração dos vendedores.

### **2.3. Dinâmicas da remuneração variável: o “fazer salário”**

#### **2.3.1. Vendedores, produtos e comissões**

É frequente nas entrevistas com vendedores ouvir duas frases: a primeira é que o vendedor “começa o mês do zero”; ao serem perguntados quanto recebem em média, respondem: “isso depende muito”. O que estas respostas significam exatamente? Sobretudo que, em termos de remuneração, o que define o vendedor comissionista para si mesmo é o fato do seu salário ser construído individualmente em cada mês trabalhado: recebido o montante mensal a que faz jus, relativo ao acúmulo de comissões de vendas realizadas, o vendedor se vê novamente “no zero”, e deve recomeçar a “fazer o salário” (Bernard, 2020, p. 10). No momento em que um indivíduo é admitido enquanto vendedor das empresas pesquisadas é este o sistema de remuneração ao qual deve se adequar. É importante notar rapidamente aqui que, embora não tenha absolutamente nenhuma margem de escolha individual quanto à forma de sua remuneração, tampouco há fortes questionamentos quanto a isso por parte da grande maioria dos agentes envolvidos naquele contexto. De modo que o enquadramento remuneratório ao qual o vendedor está ligado é, no ambiente onde realiza o seu trabalho, socialmente estável, legítimo. Do ponto de vista do indivíduo que entra no papel de vendedor, isso significa que sua adequação a ele deve ser rápida e incondicional, pois

não há alternativa posta. Caso contrário, correrá o risco de ser tomado como disfuncional por seu superior hierárquico e por seus colegas, e demitido<sup>49</sup>. São essas cristalizações que sustentam a afirmação de que o vendedor não só precisa – posto dependente de renda para viver –, como *deve* – posto ser a atuação típica do vendedor socialmente estável, isto é, legítima, aos olhos daqueles com quem forma uma equipe de trabalho –, “fazer salário”. À semelhança de muitas situações de trabalho, a disciplina é “exercida pelos próprios colegas, nem tanto consensualmente, mas a partir das imposições da empresa” (Lima, 2002, p. 120).

Como o “fazer salário” se constitui? Para analisar melhor, será proveitoso começar a “esticar” a descrição da venda em um sentido diacrônico, semelhantemente a como é vista pelos próprios vendedores.

Para a autoimagem de um vendedor enquanto tal, como veremos mais à frente, não deve importar aquilo que ele está vendendo. O lema que constitui sua imagem de si e de seu ofício é invariavelmente o mesmo para todos os entrevistados: “vendedor vende qualquer coisa”<sup>50</sup>; isto é, para ser considerado um bom vendedor, uma pessoa *deve* ser capaz de *comprovar* que pode vender “qualquer coisa”<sup>51</sup>. Ao adentrar a empresa na condição de vendedor, um indivíduo é levado a conhecer os produtos que deverá vender. Mas, a despeito do lema, e por mais talentoso que seja, ele não estará livre, a princípio, para vender tudo o que estiver oferecido na loja.

De fato, não parece haver preferências fortes pela venda de nenhum item em particular, para além de algumas preferências pessoais pouco significativas. Os vendedores estão indiferentemente dispostos a “vender qualquer coisa”: móveis ou celulares, *notebooks* ou geladeiras – o importante é vender em quantidade. Mas não são eles que definem o valor da comissão e o preço dos produtos: o percentual devido como comissão pela venda é determinado em instâncias às quais o vendedor individual não tem qualquer acesso. Vale o mesmo para o preço. O que resta ao vendedor como margem de manobra na negociação com o cliente, além da retórica da venda, é apenas um “desconto”, que pode ser considerado mínimo relativamente ao preço total do

---

<sup>49</sup> Como colocou a gerente entrevistada: “Vendedor só é demitido se quiser; é uma opção dele”.

<sup>50</sup> Afirmação, aliás, presente em todos os relatos sobre treinamento de vendedores que pude ouvir, como uma lição primordial a ser aprendida pelos aspirantes.

<sup>51</sup> É por este motivo que todos os treinamentos relatados se baseiam em uma simulação de venda de um objeto qualquer tido como “irrelevante”, como uma caneta ou um par de chinelos usados: não importa o que esteja sendo vendido, o vendedor ideal deve ser capaz de vender qualquer coisa a qualquer pessoa.



produto<sup>52</sup>. Isto é percebido nas entrevistas: há uma sensação geral de falta de autonomia<sup>53</sup>, embora também haja resignação.

Portanto, preços e comissões chegam “prontos” aos vendedores, cabendo a estes atuar nas condições que lhes são dadas. Não há grande complexidade aqui. As comissões são definidas da seguinte maneira: na venda de qualquer item da loja, à exceção dos móveis e dos “papéis”, o vendedor recebe 1% sobre o valor da venda; nas vendas de móveis, o vendedor receberá 2% de comissão; por fim, na venda dos “papéis” ele fará jus a 7,5% do valor do serviço vendido. A Tabela 1 abaixo traz os valores:

*Tabela 1 - Valor das comissões*

<b>Mercadoria vendida</b>	<b>Comissão</b>
Produtos em geral	1%
Móveis	2%
Serviços (“papéis”)	7,5%

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas.

É evidente que essas diferenciações modulam bastante o sentido do lema “vender qualquer coisa”, pois em termos salariais *não* interessa vender qualquer coisa; os vendedores não são indiferentes àquilo que estão vendendo, e isso vale para todas as dimensões do próprio produto. Os serviços são os mais valorizados, muito simplesmente porque significam maiores comissões. São, por outro lado, os considerados mais difíceis de serem vendidos. A conclusão a que chegamos aqui é que a remuneração dos vendedores não depende apenas do número e do volume de vendas que realizam, mas também da *composição* específica do total de vendas que realizam: um vendedor que vendesse R\$ 100.000,00 em geladeiras no mês faria jus a R\$ 1.000,00 de salário, enquanto um colega que tivesse vendido o mesmo valor de “papéis” receberia R\$ 7.500,00. Tal situação é pouquíssimo provável de ocorrer na realidade, pois na prática nenhum vendedor consegue vender apenas serviços em um mês de trabalho (embora eles certamente tentem), mas ele é *possível*, dada a forma de

<sup>52</sup> Em uma situação na qual tive que me valer pessoalmente dos serviços dos vendedores que pesquiso (a compra de um novo *notebook*), depois de intensa negociação sobre o valor recebi um desconto de 90 reais, o que representava apenas 5% do valor original.

<sup>53</sup> Um dos principais motivos de contentamento de um dos entrevistados com a volta da família Klein ao controle majoritário da empresa pesquisada (estávamos então em 2019) era justamente a promessa destes quanto ao aumento da margem de autonomia dos gerentes e vendedores das lojas.

remuneração comissionada. Não há piso fixo salarial: todo o salário recebido no final do mês é derivado de comissões sobre as vendas realizadas.

A cada venda é somado ao montante salarial o valor relativo à comissão daquele produto específico vendido. A soma final produzida no curso do mês será o valor recebido pelo trabalhador, o seu salário. Logo, o salário do vendedor comissionista está direta e positivamente correlacionado ao número e ao volume de vendas que realiza, e esta característica de sua ocupação é muito ressaltada por eles. Mas a lógica não é totalmente aplicável no caso em que o vendedor *não* consiga realizar vendas.

No limite, a afirmação de que o vendedor é totalmente responsável pelo seu ganho mensal não é inteiramente correta: no caso hipotético do vendedor não ter vendido absolutamente nada em um mês inteiro lhe é garantido um piso salarial, chamada de “garantia do comissionista” (que nada mais é que a encarnação do “mínimo garantido” do operário industrial que trabalha por peça – Burawoy, 1979, p. 49), que se encontra acima do salário-mínimo por força de convenção coletiva<sup>54</sup>. Isto acontecerá não apenas nesta hipótese; o mesmo ocorrerá caso o vendedor não consiga amearhar comissões suficientes que lhe garantam um salário acima do mínimo estabelecido para a categoria (R\$ 1.438,50, no período até outubro de 2022). Logo, é apenas quando o montante de comissões amearhado *ultrapassa* o piso da categoria que o vendedor efetivamente passa a “fazer o seu salário”<sup>55</sup>. Antes disso, ele continua sujeito a receber “apenas” o mínimo, e entra no “arredondamento”. Esse limite constitui um elemento ao mesmo tempo simbólico e “material”: o primeiro porque estabelece, dentre a equipe de uma loja, um ponto de degradação do prestígio dos colegas e do gerente pelo vendedor malsucedido, que não alcançou o mínimo; o segundo, porque significa o rebaixamento da expectativa salarial do vendedor: nenhum deles trabalha para ganhar o mínimo.

É importante salientar este ponto: o montante de comissões *não* complementa um “salário básico”. No contrato do vendedor da Via Varejo, o salário mensal que consta é o de R\$ 0,00<sup>56</sup>. Ele é por isso chamado de “comissionista puro”, aquele que é totalmente remunerado pelas comissões de suas vendas. Embora haja uma “segurança” de que não ficará, ao final de um mês “ruim” de vendas, sem salário, a distinção importa

---

<sup>54</sup> Definido em convenção coletiva, por meio de negociação do sindicato da categoria com o sindicato patronal. O valor da garantia do comissionista até outubro de 2022 foi de R\$ 1.438,50 (o salário-mínimo para o mesmo ano foi de R\$ 1.212,00).

<sup>55</sup> É por isso que nas entrevistas os vendedores dizem que passam a trabalhar para si mesmos quando conseguem ultrapassar os 100% do piso mínimo: “130 já dá um salário legal”.

<sup>56</sup> Ver um contracheque típico no Anexo A.

em termos simbólicos: o vendedor que não conseguir atingir pelo menos a marca do piso mínimo da categoria será estigmatizado como precisando recorrer ao temido “arredondamento”, enquanto um vendedor que eventualmente possuísse um salário básico ao qual fossem acrescidas comissões de venda não passaria, em tese, por esta experiência; as comissões, neste caso, seriam um “bônus” à sua remuneração base.

### **2.3.2. Remuneração e variação de segunda ordem: as metas e os prêmios**

Até aqui já sabemos por que os vendedores afirmam “começar do zero” cada mês e porque dizem que seu salário “depende muito”, sendo difícil pensar em termos de “média salarial” com uma referência mensal. Mas há ainda outras “dependências”. Na seção anterior foi possível notar a variação remuneratória significativa conforme a composição das vendas (diferentes produtos e serviços). Mas há mais elementos que contribuem para a flutuação salarial. É o que é tratado, pelos vendedores, por “cotas” e “metas”. Essas categorias são responsáveis pelo que chamo de “variação de segunda ordem”, de modo a diferenciá-la da variação produzida pelos diferentes percentuais de comissão dos produtos vendidos. Assim, a remuneração dos trabalhadores comissionistas não varia apenas conforme as vendas individuais que realizam. Graças a um “sistema de cotas”, ela varia também conforme o patamar alcançado, simultaneamente, 1) pelo tipo de produtos vendidos no conjunto de suas vendas (produtos ou serviços); 2) pelo patamar alcançado neste conjunto, que faz aumentar o percentual das comissões e garante um prêmio fixo (Figura 3); 3) pelo conjunto das vendas da “equipe” de um setor específico do qual faz parte, e 4) pelo conjunto das vendas de todas as “equipes” da loja, isto é, de todos os vendedores. A Figura 3 abaixo, retirada de um dos grupos de WhatsApp acompanhados, exemplifica o segundo tipo de variação:

*Figura 9 - Exemplo de tabela de variação do percentual de comissão e o dos prêmios em valores fixos*

Faixa de Venda Aprovada Mensal	PREMIAÇÃO	
	% sobre venda aprovada	valor fixo por alcançe de venda
1. até 9.999	1,00%	-
2. de 10.000 a 19.999	1,00%	R\$ 50
3. de 20.000 a 29.999	1,10%	R\$ 100
4. de 30.000 a 39.999	1,20%	R\$ 150
5. de 40.000 a 49.999	1,30%	R\$ 200
6. de 50.000 a 59.999	1,40%	R\$ 300
7. de 60.000 a 69.999	1,50%	R\$ 400
8. a partir de 70.000	2,00%	R\$ 800

Fonte: Grupo de WhatsApp “Via Varejo”.

\*Note-se que esta tabela se refere a produtos cuja comissão inicial é de 1% (todos os produtos da loja, excetuados móveis e serviços)

A cada meta individual que alcança, há um acréscimo salarial por meio de aumento na comissão e prêmio em valores fixos; a cada meta que a equipe alcança, há outro; e a cada meta que a loja alcança, há outro. Tais metas são definidas pelas instâncias da empresa que se encontram hierarquicamente acima do gerente da loja, sendo dele(a) a responsabilidade por sua boa aplicação. Esta não é uma temática nova na sociologia do trabalho. A individualização da remuneração é característica tanto dos modelos tayloristas quanto do toyotistas de organização da força de trabalho. E, no caso deste último, há não só a “personalização” da remuneração dos trabalhadores, chegando à individualização, como também a participação da “equipe” na dinâmica remuneratória. O objetivo é a produção de uma “estrutura estimulante”, que leve a um maior engajamento do trabalhador e, conseqüentemente, a uma maior produtividade (Coriat, 1994, p. 107)<sup>57</sup>.

Embora não participem da elaboração dessas metas, os comissionistas encontram razões para elas cuja percepção é consensual: segundo os entrevistados, elas são definidas para cada mês do ano de acordo tanto com a venda do mês imediatamente

<sup>57</sup> Espreado pelo mundo do trabalho, a lógica da personalização da remuneração por meio de expedientes variáveis não se aplica somente aos comerciários. Os trabalhadores bancários são uma categoria particularmente afetada nesse sentido (Sanches, 2017); Rosenfield ressalta a importância desse tipo de remuneração no trabalho em *call-centers* (Rosenfield, 2008, p. 787), bem como Braga (2012, p. 194): “existem metas individuais, do grupo e de toda a operação”. Bernard (2020, p. 11) nota que, na França, em 2014, 82,8% dos assalariados possuíam elementos variáveis em sua remuneração, uma situação que só aumentou a partir dos anos 2000. Não pude encontrar dados semelhantes para o Brasil.

anterior no ano corrente quanto com a venda, no mesmo mês, do ano anterior. O que significa dizer que as metas são percebidas como calculadas pela empresa levando-se em consideração o consumo do mês imediatamente anterior (portanto ajustando-se ao dinamismo econômico do momento) e a sazonalidade ligada a determinado mês do ano. Dessa maneira, são incorporadas nas metas tanto a situação econômica atual, comparada com a do ano anterior, quanto as expectativas sazonais de venda de acordo com o calendário social do ano: sabe-se que maio é mês de Dia das Mães, que agosto é de Dia dos Pais, que dezembro é Natal, etc., e sabe-se o montante que foi vendido nesses meses.

Se para a empresa isto significa *previsibilidade*, não é garantia de *estabilidade* para o vendedor, pois se trata de mais um fator de flutuação na sua remuneração, para além da sua natureza já bastante fluida. Todo início de mês os vendedores de uma loja são reunidos, e as metas do mês são apresentadas. E então “é sebo nas canelas”, como colocou o entrevistado Denis, vendedor do Ponto Frio. De fato, segundo os entrevistados, todo este conjunto de formas de remuneração variável tende a produzir no chão-de-loja uma tensão permanente: existem sempre metas a serem alcançadas, e há recompensas em dinheiro (ou, por vezes, produtos) para cada uma delas, além, claro, do reconhecimento dos pares enquanto um bom vendedor. Assim, às gratificações somam-se o medo da demissão, da exclusão do trabalho: são os dois combustíveis do *zelo* do trabalhador (Dejours, 2003, p. 58).

Portanto, de fato a remuneração dos vendedores “depende muito”. Primeiramente, no que poderíamos chamar de “variação de primeira ordem”, depende do número de vendas que realiza (quanto mais vendas, mais comissões devidas), do valor das vendas (quanto maior o valor vendido, maior o percentual da comissão e, conseqüentemente, maior o seu montante) e do percentual de comissão de cada produto vendido. No conjunto, depende da *composição* de suas vendas. Em segundo lugar, no que estou chamando de “variação de segunda ordem”, depende das metas que consegue alcançar, e estas estão ligadas tanto à flutuação conjuntural da economia quanto ao calendário social do ano, analisados e filtrados pelos setores administrativos situados acima do gerente de cada loja.

Os gerentes alocam os vendedores dentro de uma escala na qual os que vendem muito são os “bons vendedores”, e os que vendem pouco são os “maus vendedores”. Caso um trabalhador fique muito aquém de sua meta individual por mais de dois meses seguidos, por exemplo, o risco de demissão é altíssimo – e os colegas provavelmente

concordariam com ela. Essa relação também é percebida na relação entre os próprios trabalhadores (“comerciário não tem amigos, tem colegas”), que vivem um ambiente de relações pessoais eivado de fortes ambiguidades: relaciona-se afetivamente e disputam-se vendas e metas entre os mesmos indivíduos, e por vezes em detrimento uns dos outros. Assim, a venda – “origem” das comissões aos olhos dos trabalhadores – se mantém como a categoria referência para todas as relações entre os indivíduos inseridos na sociabilidade do “chão de loja”. Isso não significa que todas as relações são *determinadas* pela venda; apenas que elas a tem sempre como uma lembrança permanente do objetivo de todo o empreendimento – lembrança que os gerentes têm por tarefa manter bem viva.

### **2.3.3. Estratégias e performances na venda**

Tal como descrita acima, a venda ocorre não uma, mas diversas vezes por dia, durante toda jornada de trabalho e em cada uma delas, reiteradas a cada vez que o vendedor chega em seu local de trabalho e abre o seu ponto. Pensemos agora naquilo que “resta” dessas interações, naquilo que é cristalizado por elas. Em termos estratégicos, isto é, na dimensão que envolve os interesses pragmáticos de renda dos trabalhadores, seus objetivos mais imediatos de remuneração, temos a produção, no tempo, de estratégias por meio das quais se racionaliza o “fazer salário”. Obviamente, “vender muito” é o requisito central de qualquer estratégia; mas há diferentes maneiras de fazê-lo.

Há estratégias performáticas: alguns vendedores estudam em profundidade os produtos mais “tecnológicos”, como notebooks e aparelhos de televisão mais recentes, e ganham clientes por sua postura explicativa; outros desenvolvem argumentos estéticos para vender móveis; outros ainda investem sua estratégia na venda em grande volume de pequenos eletrodomésticos. Há ainda estratégias de mobilidade dentro da empresa, como a “leitura” de qual seriam os produtos mais prováveis de serem comprados em determinadas épocas do ano e a transferência do vendedor para o setor onde se encontre essa linha de produtos, ou ainda mesmo a mudança de loja, quando o vendedor percebe que a que ele está não “produzirá” muitas vendas, como no caso de um fechamento futuro para obras, ou o de redução das atividades de um ponto comercial, como um shopping que esteja “fora de moda”, por exemplo.

Abaixo tratarei detidamente de três tipos de estratégia mais generalizadas que encontrei.

### **2.3.3.1. Extensão “voluntária” da jornada de trabalho**

Embora a jornada de trabalho máxima seja estabelecida pela Constituição de 1988 em oito horas diárias e 44 horas semanais<sup>58</sup>, o setor do comércio é conhecido por exigir sistematicamente de seus trabalhadores uma jornada de trabalho que supera o limite preconizado pelo artigo 7º. Isto vem sendo demonstrado nas últimas duas décadas a cada novo relatório do DIEESE (2008; 2009a; 2014; 2016; 2017; veja-se ainda Sindicato dos Comerciários de São Paulo, 2007, e Ribeiro, 2020), que apontam ademais o particular peso dessa situação sobre as mulheres, em função de sua também extensa jornada de trabalho doméstica (DIEESE, 2010).

Mesmo considerando a luta pela redução da jornada de trabalho um tema clássico de disputa entre trabalhadores e empregadores desde o alvorecer do capitalismo (Marx, 2008, p. 305), ela jogou papel particularmente importante nos conflitos trabalhistas que envolveram os comerciários. Assim, Popinigis (2007) encontra reivindicações nesse sentido no Rio de Janeiro do século XIX, cujas primeiras manifestações, ainda tímidas, ocorreram já na década de 1850, tendo evoluído para movimentos reivindicatórios com capacidade de organizar “motins” e piquetes na virada do século XX (Popinigis, 2007, p. 128). No período entre a Revolução de 1930 e o golpe militar de 1964 a questão da regulamentação e implementação da jornada de oito horas semanais seguiria no centro da pauta do movimento dos trabalhadores comerciários, agora já organizados em sindicatos – e mesmo quando o principal dentre estes sindicatos à época, o Sindicato dos Empregados de Comércio de São Paulo, adotava um “apoliticismo declarado, coexistente com um governismo oculto” (Gomes et al, 2007, p. 565). Isto é, mesmo o sindicalismo pelego não tinha condições de se esquivar da luta diante da pressão reivindicatória advinda do cotidiano comerciário. Da década de 1960 até 1999, segundo levantamento de Trópia (2000), a pauta segue central na agenda daquele sindicato, com as campanhas pela extinção do trabalho aos sábados e

---

<sup>58</sup> O art. 7º, inciso XIII estabelece a “duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho” (BRASIL, 2022)

aos domingos e contra o horário noturno de trabalho (Trópia, 2000, p. 96) – muito embora tais campanhas não objetivassem a mobilização real da categoria<sup>59</sup>.

Não é difícil compreender o porquê desta centralidade. No caso dos vendedores comissionistas, ontem como hoje, expedientes como o de “permanecer no estabelecimento além do horário contratado para garantir a venda e, conseqüentemente, a manutenção da renda” (DIEESE, 2008, p. 2) seguem sendo uma das “estratégias” dos vendedores. Do lado da empresa, ontem como hoje, há o interesse de estender a jornada, posto tender a aumentar o giro dos produtos. Note-se que, dado o fato de haver dois turnos de trabalho nas lojas, seja as de rua ou de shopping (manhã/tarde e tarde/noite), não é preciso estender o tempo de abertura das lojas para que o trabalhador fique mais tempo em atividade: ele pode chegar mais cedo que o seu horário de entrada, ou ficar além do seu horário de saída, conforme o caso. É o que nos contam os experientes vendedores Ricardo e Saulo:

É... tinha reunião aos sábados então... porque essa briga de quem produz mais, e o destaque daquele que tá produzindo mais, aquela rivalidade que é incentivada dentro da empresa faz você chegar mais cedo. “O cara tá chegando onze horas, pô tá produzindo pra caramba, putzgrila, tá ficando mais tempo que eu naquela droga, tá me ganhando, pô, ganha destaque, ganha premiação maior, aparece mais” e todo mundo fica... “pô, vou chegar mais cedo também” (Ricardo, 49 anos, vendedor das Casas Bahia)

*Entrevistador:* Mas você fica quantas horas aqui por dia?

*Entrevistado:* O meu horário é onze horas, seria de onze e vinte às 19. Só que quem quer ganhar dinheiro não pode chegar tarde... eu chego aqui dez horas, nove e meia, dez horas, dez e vinte... sempre antes das onze, pra tentar ganhar um pouquinho mais.

*Entrevistador:* E você faz isso sábado também?

*Entrevistado:* Não, sábado é de oito às quatro. (Saulo, 54 anos, vendedor das Casas Bahia)

Podemos confirmar essas declarações recorrendo aos resultados de uma pesquisa interna realizada pelo SEC-RJ em 2018 com os seus associados (SINDICATO DOS COMERCIÁRIOS DO RIO DE JANEIRO, 2018). Dentre as principais observações negativas sobre a sua atividade profissional por trabalhadores de “lojas de rua” e de “shoppings”, a segunda e a quarta de maior frequência de respostas são, respectivamente, “carga horária excessiva/muito trabalho” e “carga horária pesada em

---

<sup>59</sup> “As campanhas contra a extensão da jornada de trabalho não são, entretanto, organizadas junto com a categoria. Trata-se de campanhas veiculadas na imprensa e de pressão sobre políticos e membros do governo, pedindo apoio contra os projetos que pretendiam a alteração/liberação do horário de funcionamento do comércio e da jornada de trabalho.” (Trópia, 2000, p. 96)



relação ao que ganha”. No entanto, apesar da importância histórica da pauta do fim do trabalho aos domingos para o sindicalismo comerciário, nas últimas décadas o tema parece ter ganhado *status* de fato consumado. Se Trópia destacou que, em São Paulo, a bandeira permaneceu na agenda do SECSP “como resistência ao fato consumado da abertura do comércio aos domingos” (Trópia, 2000, p. 96), no mesmo sentido parecem indicar as opiniões dos comerciários cariocas, e isso por dois motivos.

O primeiro é que, ainda que por pequena margem (52% contra 48%), os trabalhadores das lojas de shopping do Rio de Janeiro são majoritariamente *a favor* da abertura do comércio aos domingos, enquanto os de lojas de rua são fortemente contrários (74% contra 26%), e isto em um universo de *associados ao sindicato*. O trabalho nos feriados, no entanto, segue possuindo maioria contra. Este resultado nos mostra que a bandeira não é mais consensual dentre esses trabalhadores como parecia ser antes da década de 1990. Apesar disso, a questão da *remuneração especial* para o trabalho em domingos e feriados – o “adicional” – deveria ser tratada como uma prioridade, segundo os trabalhadores entrevistados, nas campanhas do SEC-RJ. Assim, é possível notar, no decorrer das décadas, o rebaixamento da preocupação com a jornada de trabalho, de uma bandeira central do movimento sindical comerciário para uma posição de resistência ideológica sem maiores efeitos concretos, e dessa para uma “precificação” da questão, quando os trabalhadores problematizam a defesa da proibição do trabalho aos domingos, transmutando a bandeira de limitação da jornada de trabalho na questão da remuneração justa da extensão da jornada.

Por outro lado, parece ter havido, por parte mesmo da Via Varejo, um posicionamento mais assertivo do problema. Vejamos o que diz a vendedora Catarina e novamente o vendedor Ricardo:

É... a gente trabalha 7 horas e vinte, no caso 8, tirando uma hora de almoço. E tanto na época que eu entrei, tinha funcionários mais antigos, então muita gente que botavam na justiça porque não tinha turno muito certo não, as pessoas continuavam trabalhando. Não tinha ponto. Mas agora você trabalha o seu horário, e não passa. O sistema não deixa. Mas já foi bem puxado. (Catarina, 48, vendedora das Casas Bahia)

*Entrevistador:* Mas você trabalha quantas horas por dia?

*Entrevistado:* A gente entra lá... agora não, porque a empresa vem mudando, mas era assim: você chegava dez da manhã e saía dez da noite. (Ricardo, 49 anos, vendedor das Casas Bahia)

Embora não ofereçam maiores explicações acerca da mudança, há um consenso dentre os vendedores de que a jornada dos trabalhadores da Via Varejo foi mais bem

regulamentada nos últimos anos. Existem hoje mecanismos automatizados que controlam o “ponto” do vendedor, não lhes permitindo continuar a inserir vendas no sistema a partir do momento em que é dado o limite de sua jornada, como podemos observar no relato da vendedora Julieta abaixo:

*Entrevistador:* Ah sim, mas e esse número de horas que você trabalhava na Via Varejo, quanto é que era, por dia?

*Entrevistada:* Nas Casas Bahia? Não tinha como passar do meu horário, porque a matrícula travava... foi a melhor empresa que eu trabalhei.

*Entrevistador:* Então era o que? Oito horas de trabalho?

*Entrevistada:* Oito.

*Entrevistador:* E aí entrou oito acabou, tem que ir embora?

*Entrevistada:* Acabou. A minha matrícula não entrea no sistema. Se fosse uma venda eu tinha que passar pra outra pessoa, porque a matrícula travava. (Julieta, 57, vendedora das Casas Bahia)

Mas este não parece ser o fim da história. É novamente Ricardo, vendedor experiente, que nos apresenta outra possibilidade:

Depois desse governo Dilma pra cá, do governo Lula basicamente pra cá, é que começou a restringir um pouco mais, o pessoal começou a restringir um pouco mais, o pessoal começou um pouco mais a ficar preso nas questões dos horários, respeitar um pouco mais os trabalhadores... então aí... houve mais o pessoal ficar mais preso naquele sistema ali, mas mesmo assim a empresa ainda tem um ou outro computador na loja lá que depois que você bate o seu cartão você pode vender ali. Ele fica funcionando, mesmo que eu bati o cartão de saída. Pra todos os efeitos eu já bati a saída. Mas tem gente lá vendendo lá naquele computador... Então ele tá produzindo mais, então ele tá ficando mais tempo lá na loja, e tirando venda de A, e de B e C, ou... tem uns dois ou três computadores na loja assim. (Ricardo, 49 anos, vendedor das Casas Bahia)

A questão da jornada de trabalho continua um campo de tensão no qual se confunde tanto o interesse da empresa quanto o dos trabalhadores. No entanto, para estes últimos existem dois “interesses” contraditórios: se de um lado lhes parece interessante aumentar a sua carga horária para realizar mais vendas e, assim, garantir um aumento de renda, por outro eles precisam atentar para não se renderem totalmente ao trabalho. É nesse sentido que devemos interpretar, por exemplo, a posição externada pelo vendedor Saulo acima, que afirma, em chave positiva, que “quem quer ganhar dinheiro não pode chegar tarde”, mas não estende esse querer aos sábados, quando trabalha estritamente dentro de seu horário de trabalho. Por sua vez, a posição de Julieta, citada acima, resolve nitidamente a contradição em favor da limitação da carga horária: justamente porque o sistema da Via Varejo travava sua matrícula no sistema

quando dava o limite de sua carga horária diária de trabalho ela a considera “a melhor empresa em que trabalhei”.

A consciência dessa contradição fica clara na conclusão de Ricardo abaixo:

*Entrevistador:* Você acha que o trabalho no comércio te mudou de alguma forma?

*Entrevistado:* Olha... a princípio é o meio que você tem o seu sustento. Você precisa ter... é dali que você tira, você tem que considerar que aquilo ali é uma coisa que contribuiu, de certa forma, sim. (...) Agora, financeiro eu acho que não. Apesar de você ganhar assim, você ganha, mas não vive! Você não tem vida social. Você não tem tempo pra você, você compra um sapato ele fica novo o tempo todo, porque ele fica parado lá, porque você não tem onde utilizar. Então esse lado aí, social, eu achei que... eu não vi o meu filho crescer direito. Quando eu vi o garoto tava grande, gigantão na frente, porque você não participa muito, você não tem muita... não tem vida social, não tem. (Ricardo, 49 anos, vendedor das Casas Bahia)

Independentemente da interpretação de cada indivíduo, é certo afirmar que a questão da carga horária, para o vendedor, é sobretudo uma questão de *renda*, e não de valorização do tempo de trabalho propriamente dito. Embora possamos também notar em uma das falas de Ricardo transcritas acima o sentido da competição a guiar o desejo de estender sua carga horária (“O cara tá chegando onze horas (...), tá me ganhando pô, ganha destaque, ganha premiação maior, aparece mais”) – sentido este que não deve ser ignorado e que joga papel importante na identidade do vendedor, como veremos à frente –, está fora de dúvida de que, do ponto de vista de quase todos os entrevistados, apenas se estende a jornada de trabalho por conta da necessidade de fazer salário. Daí a tratarmos aqui por uma “estratégia”: embora tenham consciência clara dessa necessidade, alguns vendedores a interpretam em chave positiva, como comprovação de que são bons vendedores, de que compreendem o “jogo” no qual estão inseridos, isto é, de que tal proceder é “voluntário” de sua parte.

### **2.3.3.2. Produção de clientela**

Costa Pinto (1954) destacava a importância central do cliente no universo do trabalho comerciário mesmo antes da remuneração comissionada ter praticamente se universalizado no setor. Se o trabalhador industrial justifica seu direito ao salário aplicando sua força de trabalho sobre a matéria para modificá-la, o comerciário aplica sua força de trabalho sobre o cliente, de modo a enviesar o seu desejo na direção dos

produtos de seus empregadores, e assim justificar o seu direito às comissões que compõem sua remuneração. Mas, diferentemente da matéria, o cliente possui vontade própria, o que exige do comerciário todo um rol de habilidades particulares, e em última instância, faz girar toda a atividade comercial ao seu redor.

Por se debruçar sobre uma “matéria” tão singular em seus desejos e propensões, e que exige muita paciência e sutileza para produzir um resultado (venda) em si tão fugaz – posto precisar ser reiterado muitas vezes no mês para produzir um salário considerado digno –, o vendedor se torna muitíssimo cioso do conjunto de clientes que “conquista”. Ao mesmo tempo, como vimos acima, é muitas vezes *contra* o cliente que o vendedor atua, procurando sempre superar os obstáculos que aquele apresenta para a transação, i.e., convencer o cliente. Costa Pinto (1954) foi pioneiro dentre os sociólogos brasileiros em chamar a atenção para a importância psicossociológica do cliente na configuração do cotidiano de trabalho do vendedor (a quem o jargão da época em que escreveu chamava de “balconista”). Segundo ele, diferentemente do trabalho industrial, no qual encontramos uma relação linear entre patrão e empregado no chão-de-fábrica, no “chão-de-loja” temos um esquema triangular de interação, que conta com o cliente em um dos polos, o que singulariza o trabalho comerciário diante do industrial.

O cliente, por sua vez, tem a peculiaridade de ser singular e plural ao mesmo tempo: sempre e abstratamente igual a si mesmo, como entidade anônima e impessoal – o **público** – e sempre concretamente variável e desigual, como pessoa humana, na diversificação infinita dos tipos que diariamente desfilam no balcão, parcelas psicológicas e individuais desta síntese sociológica que é a **clientela**, sempre presente no mundo do comerciante e do comerciário, mesmo quando fisicamente distante deles” (Costa Pinto, 1954, p. 37 – grifos do autor)

A relação com a clientela é uma constante na vida profissional do vendedor, e pode definir sua continuidade ou não na ocupação<sup>60</sup>. O crucial é a habilidade e paciência para lidar com a idiosincrasia apontada por Costa Pinto: justamente porque o papel de comprador pode ser assumido por qualquer pessoa (mesmo por aqueles que não têm condições de comprar, mas que podem frequentar a loja, por qualquer motivo), o que faz da clientela potencial, o público, uma “entidade anônima e impessoal” – isto é, que

---

<sup>60</sup> Manuais de autoajuda para vendedores como o de Manciola (2019) apostam que o vendedor meramente “transacional”, que faz apenas o serviço de “entregador de produtos” pode facilmente ser considerados um custo de operação e dispensados. Segundo a autora, é preciso “agregar valor” à venda, para garantir a *recorrência*, o retorno do cliente.

difícilmente oferece previsibilidade quanto ao perfil psicológico do cliente singular –, ao mesmo tempo há uma infinita variedade de perfis possíveis de clientes reais, e não é normalmente possível ao vendedor ignorar os que menos lhe agradam: “cada cliente é uma cabeça diferente, não tem jeito”, como me disse um entrevistado. Logo, saber lidar com o maior número possível de clientes é um imperativo profissional dos vendedores. Além disso, é também fundamental garantir o *retorno* dos clientes.

Trópia (1994) demonstrou a importância da clientela no contexto do comércio de pequeno porte paulistano. Nessas empresas, geralmente familiares, a disputa pela clientela habitual, pela freguesia, se torna uma luta encarniçada entre os vendedores de um mesmo estabelecimento, embora tal disputa seja ocultada dos olhares externos à loja. A disputa ali se dava basicamente entre vendedores antigos e novos, uma vez que aos antigos era facultada a primazia do atendimento dos “clientes fixos e fregueses”, enquanto aos vendedores mais novos eram designados os clientes esporádicos (Trópia, 1994, p. 110). Quanto mais tempo de casa, mais garantida era a “reserva de clientes” dos vendedores mais antigos, e maior seria a sua remuneração. Nesse caso, uma das tarefas dos gerentes e proprietários é justamente “manter a concorrência hierarquicamente controlada” (Trópia, 1994, p. 111), representando esta uma parte das razões que os fazem estar fisicamente presentes em suas lojas.

A operação da Via Varejo não poderia, sob nenhum critério *quantitativo*, ser tomada enquanto semelhante aos estabelecimentos analisados por Trópia (1994); no entanto, a necessidade de tomar as idiosincrasias do público em consideração, bem como a de constituir uma rede de clientes “fixos”, isto é, clientes que *retornem*, seguem sendo elementos típicos do segmento e, portanto, exigem soluções regulares de seus trabalhadores. Ontem como hoje, e no pequeno comércio varejista como no grande, produzir uma clientela cativa é fundamental para a saúde do empreendimento e para a “saúde” do vendedor – às vezes literalmente<sup>61</sup>.

É por meio da constituição de uma rede de clientes “cativos” que os vendedores estabilizam a flutuação típica do comércio, o que pode ser essencial em momentos de crise no setor. Quando perguntados sobre suas relações com os clientes, os relatos são vários, sempre semelhantes:

---

<sup>61</sup> Nas entrevistas recebi alguns relatos de problemas de saúde mental ligados à angústia e à ansiedade decorrentes da necessidade de produção de clientela e vendas.

*Entrevistador:* Você tem alguma estratégia de venda particular, pra fazer o seu salário, ou você vai só vendendo mesmo o que aparece e faz o seu melhor?

*Entrevistado:* Não, olha só: todo cliente, todo cliente, independente de quem for, sai daqui com o meu cartão [mostra um talão de cartões]. Meu contato. “Tiago, você gostou desse celular?” “É, gostei, mas...” “Vamos combinar o seguinte: independente de onde você estiver, independente do preço que você ver, bate foto, manda pra mim e pergunta: ‘Charles, o que você pode fazer por mim?’ Beleza? A partir de hoje, esse careca é o seu vendedor favorito, bota aí!” **E daqui a pouco a gente é amigo**, eu boto no status [das redes sociais]: “porra, tá nesse preço mesmo?” “porra, tá cara, que não sei que” “Po, e aí?” “Manda teu CPF aí preu ver se tá pré-aprovado! Po, teu sogro, tua mãe, alguém pode tirar pra você? Manda o CPF ae!” Aí o pessoal já vem... quando você vê... ontem mesmo, ontem eu vendi... ontem era um dia preu não vender nada, não atendi ninguém na loja. Mas só as pessoas que entraram no meu celular, eu vendi... (Charles, 36, vendedor das Casas Bahia – grifo meu)

*Entrevistador:* Mas você consegue manter uma certa clientela que vem aqui pra garantir as vendas...? É que eu percebi que tem uma certa estratégia pra garantir...

*Entrevistado:* Então, por exemplo, assim, é... hoje com o avanço da internet, assim, eu fiz uma lista de clientes. Quando tem algum produto em promoção eu mando um zap pra eles. (...) Um ou dois ou três, vem! Né? Ah ali, hoje mesmo eu tô com uma cliente pra vir aqui. Quer uma mesa. Ela já me ligou, ela tem o meu zap! Tem o meu zap mesmo! Eu dou o meu telefone pra tudo que é cliente, não quero saber. E aí de vez em quando aparece um ou outro. Um dia como hoje que não tô vendendo nada, vem uma cliente que você... [fiz] essa cliente há meses atrás, ela tá te procurando hoje, já é alguma coisa. Já se torna uma cliente fixa sua, né? (...)

*Entrevistador:* Claro. Você dá algum cartão, alguma coisa?

*Entrevistado:* Ah cara, eu dou um zap direto, porque é mais fácil! Porque... “o José das Casas Bahia”? O cartão as vezes até funciona, mas o zap é mais imediato assim. O cliente leva o cartão, às vezes perde o cartão, joga fora, enfim. Mas o telefone tá lá. O cliente precisou de você... quando o cliente tá saindo daqui eu já coloco o meu telefone, meu nome e meu telefone na nota dele, que ele tá levando: “ó, se acontecer algo diferente do que a gente tá combinando aqui pode mandar um zap”. Cliente me mandou um zap eu já gravo nome dele e já gravo o nome dele e deixo lá. Não coloco de imediato no meu telefone não, sabe? Só coloco depois que o cliente me procura. O cliente me procurou, aí já é diferente. Aí eu **fidelizo** aquele cliente ali, e coisa e tal. Boto na agenda e fico com ele ali, e toda hora quando eu posso, tem um produto que tá com um preço bom eu pum, mando. Aí outro, mando. Se ele gostar ele vem. É assim. E funciona! Muitas das vezes funciona. (...) (José, 51, vendedor das Casas Bahia – grifo meu)

*Entrevistador:* E você tem cliente que volta sempre para comprar com você?

*Entrevistado:* Sim, sim... graças a Deus! Se não tiver esses daí a gente fica perdido! (...) Imagina todo dia ter que conquistar! Tem que ter seus clientes de retorno, senão tu tá lascado... (...) Claro que não é todo dia que vai voltar cliente mas na semana voltam dois, três...

*Entrevistador:* E você deve ter muita gente que você conhece nesses anos, né?

*Entrevistado:* É, 16 anos... [risos] Tem cliente aqui... o que aconteceu no começo do mês? Um casal que eu conheci, eles têm uma filha pequena, duas meninas pequenas. Hoje as meninas estão com vinte e tantos anos. Uma já é mãe e tudo. Eles entram na loja e o que eles quiserem comprar eles vão comprar comigo: geladeira, fogão. E ninguém pode reclamar. Se reclamar com o gerente o gerente vai falar: “se não comprar com ele vai comprar em outra loja!” Aí vai comprar comigo. (Saulo, 54, vendedor das Casas Bahia)

Note-se, neste último relato, como claramente os interesses imediatos do vendedor individual e o da empresa convergem. O vendedor trabalha para mobilizar sua rede de contatos, de amigos (ou clientes convertidos em “amigos”, como faz o entrevistado Charles), familiares e clientes que desejam ou precisam comprar algum dos produtos disponibilizados pela loja, para fazer seu salário; a empresa, na figura do gerente, de bom grado outorga a esses contatos grande importância, oferecendo soberania ao vendedor em questão sobre todos os produtos da loja, apagando as distinções entre setores que descrevemos acima, tudo sob o objetivo de garantir a venda. Assim, *as relações pessoais do vendedor são um meio da empresa ampliar sua clientela*, aliada ao vendedor, que é quem, afinal, mais depende dessas relações – a empresa dispõe de muitos outros recursos para chegar ao mesmo fim, inclusive o de usar outros vendedores, enquanto este só tem a si mesmos. Portanto, não se deve desprezar a importância dos laços sociais dos vendedores para as finalidades empresariais; as relações pessoais de confiança estabelecidas pelos vendedores “visíveis”<sup>62</sup> são elemento importante da operação<sup>63</sup>.

Certamente, a tendência é que vendedores mais antigos – da Via Varejo ou de quaisquer outros empreendimentos comerciais – possuam uma clientela fidelizada maior, e a decorrência disso nas relações no interior de uma loja podem levar aos mesmos conflitos entre vendedores novos e antigos observados por Trópia (1994) no pequeno comércio. Mas, apesar dessa dinâmica tender a cristalizar, aos olhos dos vendedores, uma hierarquia baseada no valor “antiguidade”, é certo que da perspectiva dos proprietários a primazia dos vendedores antigos são antes uma *estratégia* para garantir o retorno dos clientes que um valor em si; o que significa que sua validade está condicionada à garantia da obtenção do lucro. Assim, no contexto do pequeno comércio, um vendedor novo causa indignação no antigo se “sai na frente” nas vendas, levando a um conflito que precisa ser mediado pelo gerente ou patrão sob uma justificação mista dos signos da antiguidade e do lucro; o objetivo da operação, no entanto, não é garantir hierarquias, mas, como em qualquer empreendimento capitalista,

---

<sup>62</sup> Costa Pinto (1954, p.24-5), em feliz metáfora, distingue entre vendedores “visíveis” – aqueles que se encontram na loja física atendendo os clientes – e “invisíveis” – profissionais do marketing que, mesmo não estando presentes fisicamente nas lojas seguem fazendo o mesmo trabalho dos “visíveis”: convencer os clientes a comprar os produtos de seus empregadores. Adequando-a à realidade atual do comércio real e digital, a distinção ainda retém valor heurístico.

<sup>63</sup> A pesquisa de Abílio (2014) sobre as “consultoras” da Natura demonstra o quão central podem ser as relações pessoais dos vendedores tanto na produção de sua renda quanto na do próprio lucro da empresa.

garantir o lucro, este sim central para o proprietário e para a reprodução do empreendimento.

Em operações maiores, como é o caso da Via Varejo, a tendência é de maior impessoalização das relações de trabalho e, portanto, de hegemonia da produção de vendas sobre quaisquer outros princípios organizativos do chão de loja. Não se trata de excluir quaisquer outros princípios organizativos *a priori*; como veremos no capítulo 4, eles existem e possuem importância causal, mas estão subordinados ao objetivo-mor de produtividade de vendas. De qualquer modo, o padrão da impessoalidade na relação com o público – não há qualquer canalização da “freguesia” para vendedores mais antigos, como no caso do pequeno comércio comentado acima – obriga os vendedores da Via Varejo a se engajarem ativamente na produção de sua clientela, como pudemos ver pelos trechos de entrevistas apresentados acima. Vejamos este último trecho, que acrescenta ainda uma dimensão histórica ao problema:

Quando você é comissionado, quando você trabalha de comissão, mesmo sendo 1%, você consegue fazer o seu orçamento mensal muito maior do que o salário-mínimo. Você consegue fazer. Mas você tem que suar, não é fácil. Antes já foi muito fácil. Sobrava cliente, entendeu? Hoje você tem que captar os clientes, com a internet... hoje tem mais informações. Hoje você pode comprar... assim como eu tô falando com você aqui eu posso fazer uma compra. Não preciso do vendedor lá na loja, não preciso me deslocar da minha casa, você entendeu? Então eu vou lá e compro e recebo na minha casa. Antigamente... eu sou desse tempo que não tinha isso. Então era muito mais fácil você fazer a sua renda. Por quê? Porque sobrava cliente. Com o advento da internet, com várias formas de você comprar hoje em dia, você hoje tem que se moldar, você tem que aprender. Então aquele vendedor da antiga ele precisa se modelar, se enquadrar no momento de hoje. Então ele tem que ter uma cartela de cliente, ele tem que vender online, ele tem que saber concordar com cliente... não é fácil. (Antônia, 53, vendedora das Casas Bahia)

Segundo a entrevistada Antônia, atualmente o vendedor precisa se especializar na produção de sua própria clientela, mas nem sempre foi assim. Tendo trabalhado por 10 anos nas Casas Bahia, ela traça um antes e um depois do “advento da internet”, isto é, da utilização de ferramentas online pelo setor do comércio em geral e pela Via Varejo em particular; em suma, do advento do chamado “e-commerce”. Com o avanço da circulação da informação *online* e das vendas por meios digitais a importância de se ter uma “cartela de clientes” *augmentou*, já que o vendedor não pode mais se dar ao luxo de se fiar somente no fluxo de clientes no chão-de-loja.

Até aqui podemos dizer que a importância de se produzir clientela acrescenta tensão ao trabalho do vendedor, na medida em que esse objetivo pode entrar em conflito



com a necessidade de realizar muitas vendas com muitos serviços, algo que nem sempre é do interesse do cliente, e que pode incluir atitudes de má-fé do vendedor, como veremos na próxima sessão.

### 2.3.3.3. Práticas “proibidas”: embutindo serviços

As últimas estratégias encontradas para a produção da remuneração do trabalhador são práticas publicamente proibidas, mas toleradas pela gerência das lojas. Ao analisar o trabalho de bancários responsáveis pela venda de produtos financeiros em regime de comissionamento, Bernard (2020) trata da “venda forçada”<sup>64</sup> como “um dos efeitos perversos do sistema de comissionamento” (Bernard, 2020, p. 109). Os trabalhadores que entrevistou relataram à autora a pressão explícita – mas não pública – de superiores hierárquicos para que eles forcem os clientes a comprarem produtos financeiros ou securitários, negociando a prestação de outros serviços em troca da aquisição: o desconto mais rápido de um cheque, ou o aumento de crédito, por exemplo, serviriam de contrapartidas do vendedor bancário caso o cliente adquirisse algum dos serviços vendidos pelo banco. Na Via Varejo, tal pressão não chega a ser explícita, o que não significa que não aconteçam, ou mesmo que os gerentes não *desejem* que isso seja feito, tratando a atividade de maneira permissiva.

*Entrevistador:* Mas geralmente a pessoa não vai nas Casas Bahia pra comprar um seguro de vida, né? [risos]

*Entrevistado:* Não! [risos] O que acontece no mais das vezes? Eles [os vendedores] forçam vender no crediário, e no parcelamento no crediário a pessoa não sente quase o serviço. Vamos supor: um serviço de 300 reais por exemplo, odontológico, que eu não sei quanto tá agora. Aí vamos supor que uma TV de três mil reais por exemplo, esse valor dividido a pessoa nem vai perceber! Então as pessoas induzem, e você consegue negociar na tela... na tela eu digo, no programa. O parcelamento de doze vezes no carnê, dezoito vezes, vinte quatro parcelas, etc... e a pessoa não percebe que vai pagar tudo isso, e aí um serviço que ele praticamente é embutido na maioria das vezes, porque existe uma cobrança muito grande, que às vezes o vendedor acaba embutindo e dizendo que tá junto com aquele valor da TV, só que ele tá pagando pelo serviço. Ou então quando a gente vai dar um desconto, só que... a gente modifica na verdade, coloca 24 parcelas, depois coloca 18, e o cliente fica confuso com isso aí... e aí é nessa que o pessoal coloca o serviço. Então na verdade não é na venda em si que acontece isso, o pessoal embute mesmo. (...) É a realidade... (Raphael, 31, vendedor das Casas Bahia)

---

<sup>64</sup> “Bâttonage”, na gíria original em francês (Bernard, 2020, p. 108)

A prática de inserir os “serviços” na venda de produtos é tão disseminada quanto criticada pelos entrevistados. São sempre *os outros vendedores* que se valem desse expediente. O trecho reproduzido acima, aliás, é um bom exemplo disso: a descrição minuciosa do procedimento nos leva a duvidar da conclusão do entrevistado de que é “o pessoal” que embute os serviços. Mas alguns vendedores se permitem romper o pacto. É o caso de Ricardo, que possui mais de quinze anos de empresa:

*Entrevistado:* Tem dezenas, centenas de cursos online que a gente faz também através do sistema que a gente chama de CONECTA, você entra nesse sistema aí que a gente chama de Universidade Via Varejo. Aí nessa universidade lá você entra lá e vai fazer todos esses cursos online lá, você sabe tudo! E tem assinatura online lá que é aquela assinatura lá que no final você digita “de acordo”. “entendi”. “de acordo”. Um problema né? Mas você vai fazer que aquilo não tem valor? Tem valor sim, até porque se você amanhã ou depois vende um produto e for caracterizado que é venda casada... tudo lá é venda casada, mas tudo bem, ninguém mais diz que é, né? Mas caracterizou que é venda casada e o cliente der algum tipo de problema é você, tá a sua matrícula lá meu amigo, você fez o curso, sabe que é proibido fazer venda casada, e não sei que tarará tarará, mas é cobrado, tem que fazer, né? Mas tudo bem. Mas aí tu tá lá no curso lá, você fez lá o cursinho dizendo... e se der algum problema amigo, é a tua matrícula que tá lá! Pode ou não pode? É justa causa! É você. Mas aquilo que é cobrado, que é exigido, o gerente cobra, o pessoal mete o chicote em você, exige, bota você... porque fulano fez, não deu problema o dele, fez ali ó uns 100 seguros, não deu um problema, ninguém voltou pra reclamar! Tudo embutido, tudo... né? (...) Mas não deu problema. Aí você tá aqui e diz: “putzgrila, tenho que fazer também, meu deus do céu, se eu não fizer, porra, não dá... o cara tá me queimando esse cara, tenho que...” Aí tu começa a fazer também né meu amigo!

*Entrevistador:* Concorrência, né?

*Entrevistado:* Tu vai fazer! Tu vai fazer. Tu vai fazer porque se não fizer o cara vai botar você na reunião, vai perder uma hora de venda, tu vai ficar lá uma hora, uma hora e meia, lá... fazendo curso que você já sabe, porque o cara fez e não deu nada, fez todo errado, mas fez e não deu nada meu amigo! (Ricardo, 53, vendedor das Casas Bahia)

Este último vendedor, a propósito, afirmou ser um dos “ponteiros” da loja na qual trabalha, isto é, um dos vendedores que mais vende. Ou seja: não são apenas os vendedores pouco eficientes que procuram vender ilegalmente os serviços, como forma de atingir o que não são capazes de fazer pelas vias legais; trata-se de uma prática relativamente difundida dentre todos, dos vendedores mais produtivos aos menos produtivos, e daí podermos tratar dessa prática efetivamente como uma estratégia disseminada para garantir as vendas<sup>65</sup>. Aos gerentes também interessa esse pacto, na

<sup>65</sup> Esta não é uma característica que compete somente ao “comércio” propriamente dito, mas à atividade de vendas em geral. Rosenfield, analisando o trabalho em *call-centers*, traz a fala de uma trabalhadora que afirma que “esse é o trabalho, sabe, insistir no que as pessoas não querem levar (...) estar lá convencendo a pessoa de que o errado é certo” (Rosenfield, 2008, p. 781).

medida em que é na matrícula do vendedor individual que está registrada a transação, e não na dele: os riscos são desigualmente distribuídos, mas o lucro da venda é do interesse de ambos.

Portanto, podemos também depreender das entrevistas o “efeito perverso” do sistema comissionado destacado por Bernard (2020), e que tem um efeito particularmente intensificado no caso de comissionistas “puros”, como é o dos vendedores da Via Varejo. O relato de Ricardo nos mostra claramente que ele se sente levado a embutir serviços em função da pressão pelo cumprimento das metas estabelecidas. Como ele mesmo diz, caso seu rendimento não seja satisfatório, o gerente “vai botar você na reunião”, isto é, vai exigir que o vendedor frequente reuniões de “reciclagem”, ou de estímulo do engajamento no trabalho, todas coisas “que você já sabe”, e que funcionam apenas como punição pelo não alcançar das metas – a punição sendo a perda de tempo que poderia estar sendo utilizado para realizar mais vendas.

Procurei neste capítulo estabelecer as principais linhas de força que organizam o trabalho dos vendedores da Via Varejo, tomando por “infraestrutura” os mecanismos de produção da sua remuneração: mais que qualquer outra, é essa necessidade que impele o vendedor a enfrentar o cotidiano de trabalho, adequando-se às situações típicas do tipo de comércio no qual está inserido. Ao adotar o regime de comissionamento puro, a Via Varejo proporciona aos seus vendedores um ambiente no qual é produzida uma desigualdade considerada legítima pelos envolvidos: quem vende mais, recebe mais – dinheiro e prestígio. Com a individualização da remuneração, cria-se não só uma “cultura competitiva” (Dutra, 2012, p. 100) no interior de cada estabelecimento, como impõe-se ao vendedor uma forte variação nos seus rendimentos, que está correlacionada com a performance individual, com a sazonalidade anual e com o arbítrio da própria empresa, na medida em que é esta que institui a seu bel-prazer os valores do regime de metas a ser aplicado a cada mês. Por sua vez, esta organização do trabalho leva os vendedores a produzirem determinadas estratégias, de modo a produzir previsibilidade em seus rendimentos: a extensão “voluntária” da jornada de trabalho, a manutenção de uma clientela cativa e a prática de embutir serviços foram as principais que pude detectar, além das estratégias performáticas envolvidas na interação face-a-face com os clientes.

A apresentação mais descritiva e estereotipada da interação de venda face-a-face é deliberada. Sabemos bem que, mesmo no momento pré-pandemia, o trabalho dos vendedores não se restringia às interações presenciais, incluindo também a prospecção

de clientes e venda por meio da mobilização de relações pessoais, redes sociais físicas e digitais, aplicativos de mensagens etc.; basicamente, por todos os meios disponíveis para se negociar produtos. A escolha pela estilização, no entanto, é uma aposta na sua capacidade de destacar os elementos universais específicos do trabalho de vendedor no Brasil, que podemos encontrar seja na década de 1950 (Costa Pinto, 1954), seja na de 1990 (Trópia, 1994), seja atualmente, e que provavelmente poderemos encontrar no futuro – pelo menos enquanto existir capitalismo. Assim como outros setores, o comércio se estrutura de determinada maneira que se mantém relativamente estável no tempo, e que nos permite comparar estudos de ontem e de hoje – pressuposto, é claro, a qualidade da estilização, isto é, sua capacidade de distinguir acertadamente elementos estruturantes e transitórios<sup>66</sup>. Nesse sentido, tentei aqui delinear o modelo típico de trabalho como vendedor, de acordo com as linhas de força que estruturam sua experiência no trabalho.

---

<sup>66</sup> Costa Pinto (1954), influenciado pelas teorias da modernização industrial, por exemplo, afirmava a tendência à restrição dos salários a montantes fixos e à integração do vendedor em uma grande estrutura burocrática (“fábricas de vender”) que lhe restringiria a variação na remuneração, isto é, ao fim do regime comissionado. Como sabemos, ocorreu o contrário: a remuneração, no comércio, ou não, se torna cada vez mais variável.

### 3. CARACTERÍSTICAS SOCIAIS E TRAJETÓRIAS DOS VENDEDORES

No capítulo precedente busquei realizar uma exposição das dinâmicas do processo de trabalho e do regime de comissionamento, almejando um delineamento estilizado das interações de venda a partir dos passos de um vendedor “típico” em seu dia a dia de trabalho. Neste capítulo tento ampliar o olhar, de modo a conseguir construir parte do perfil social dos vendedores da Via Varejo, a começar pela informação elementar a respeito da própria quantidade de indivíduos inseridos na ocupação de vendedor que temos no país e na região pesquisada, a Região Metropolitana do Rio de Janeiro. A ideia central é avançar na caracterização desses trabalhadores, colorindo com novos dados o contorno dos vendedores delineados no primeiro capítulo. Recorro, para tanto, a dados provenientes dos registros administrativos oficiais e das entrevistas a respeito das suas trajetórias de trabalho.

Serão necessários alguns esclarecimentos a respeito de como construí a base de dados que utilizarei na análise, em grande parte retirada da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)<sup>67</sup>, do Ministério do Trabalho. Em primeiro lugar, é preciso ter em conta que a unidade de análise disponível nas bases da RAIS é o *posto de trabalho*, e não o *trabalhador* propriamente dito. Os dados fornecidos para o Ministério do Trabalho são produzidos pelos próprios empregadores – em geral, por seus contadores, nas micro e pequenas empresas, e pelos departamentos de Recursos Humanos, nas grandes, como é o nosso caso –, e se referem a um posto de trabalho determinado na empresa. Se o trabalhador real possuir porventura dois empregos formais simultaneamente (como é comum vermos em profissões como a de professor ou médico, por exemplo), então na RAIS daquele ano constarão dois postos de trabalho para um mesmo trabalhador. Logo, não se deve concluir que os números produzidos pela RAIS sejam diretamente ligados a trabalhadores concretos. No entanto, para os

---

<sup>67</sup> A RAIS, instituída pelo Decreto nº 76.900 de 23 de dezembro de 1975, é um registro administrativo do Ministério do Trabalho, de periodicidade anual e abrangência nacional. É composta pela declaração obrigatória de vínculos empregatícios e de algumas de suas características de todos os estabelecimentos empresariais formais existentes no país.

nostros propósitos de análise dos vendedores, consideramos que não haja grande discrepância entre postos de trabalho e trabalhadores<sup>68</sup>.

Em segundo lugar, a análise apresentada se concentrará sobre uma determinada seleção dos vínculos, realizada de modo a construir um conjunto o mais próximo possível dos vendedores reais da Via Varejo. A base utilizada foi construída pelo cruzamento de duas seleções: a primeira, por meio da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)<sup>69</sup>, código 5211-10 (“Vendedor de comércio varejista”); a segunda, por meio da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE)<sup>70</sup>, conforme a atividade econômica principal (“Comércio varejista especializado de eletrodomésticos e equipamentos de áudio e vídeo”, código 47.53-9-00) e as atividades econômicas secundárias<sup>71</sup> presentes no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) da “Via S.A.”. Em suma, a ideia foi conseguir abarcar, nas consultas à RAIS, os vendedores varejistas inseridos nas atividades econômicas principal e secundária da Via S.A., e compará-los a diferentes conjuntos, com o objetivo de estabelecer contrastes. Este expediente *não* nos fornecerá os dados exatos dos vendedores da empresa, mas é uma maneira de afunilar os resultados, trazendo-os o mais próximo possível (uma medida aproximada, “*proxy*”) do sujeito aqui pesquisado. Segmentos comerciais que apresentam cotidiano e realidades bastante distintas das dos vendedores aqui investigados, como os de supermercados ou o de artigos de vestuário, por exemplo, estarão excluídos dessa seleção, a não ser para fins de comparação. Ao fim e ao cabo, recuperei informações de *todos* os vendedores varejistas trabalhando formalmente em empresas voltadas para as

---

<sup>68</sup> Como argumentamos no primeiro capítulo, é conhecida a estendida carga horária da atividade comercial, e particularmente a dos vendedores. Logo, dificilmente estes trabalhadores terão dois trabalhos formais distintos.

<sup>69</sup> A Classificação Brasileira de Ocupações foi instituída pela Portaria nº 397/2002 do Ministério do Trabalho e Emprego como referência padrão para as estatísticas públicas do trabalho e do emprego. Além de uma classificação em grupos de ocupações, oferece também descrições sumárias de cada uma.

<sup>70</sup> A Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) é a classificação adotada oficialmente pelos registros da Administração Pública do país. Foi instituída pela primeira vez em 1994, e revisada em 2007 (CNAE 2.0).

<sup>71</sup> As atividades econômicas secundárias que constam no comprovante do CNPJ da Via S.A. são: Representantes comerciais e agentes do comércio de mercadorias em geral não especializado (cód. 46.19-2-00); lojas de departamento ou magazines, exceto lojas francas (Duty free) (cód. 47.13-0-04); comércio varejista de madeira e artefatos (cód. 47.44-0-02); comércio varejista de outros produtos não especificados anteriormente (cód. 47.89-0-99); depósitos de mercadorias para terceiros, exceto armazéns gerais e guarda-móveis (cód. 52.11-7-99); carga e descarga (cód. 52.12-5-00); correspondentes de instituições financeiras (cód. 66.19-3-02); promoção de vendas (cód. 73.19-0-02); Atividades de intermediação e agenciamento de serviços e negócios em geral, exceto imobiliários (cód. 74.90-1-04); e atividades de cobranças e informações cadastrais (cód. 82.91-1-00). O comprovante de inscrição e de situação cadastral no qual se encontram essas informações pode ser consultado no Anexo B.

atividades econômicas especificadas, neles estando incluído, necessariamente, os vendedores da Via S.A. Foi esse meu objetivo ao realizar as seleções de casos.

Quanto ao recorte geográfico, me ative à Região Metropolitana do Rio de Janeiro (doravante, RMRJ), onde realizei o trabalho de observação e de entrevistas. Subsidiariamente, apresentarei também dados da Região Metropolitana de São Paulo e do conjunto do país, de modo a avançar algumas comparações.

### 3.1. Construindo o montante dos vínculos analisados

A literatura da economia do trabalho é pacífica quanto à forte participação das ocupações comerciais na população ocupada brasileira nas últimas décadas (DIEESE, 2017; Ribeiro, 2020). Mas o setor é abordado, em regra, ou tomado em seu conjunto (comparando-o à indústria, serviços, etc.), ou analisado por segmentos de atividade econômica. Aqui focarei na ocupação: quantos vendedores existem na Região Metropolitana do Rio de Janeiro, base territorial da pesquisa? Se recorrermos aos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), veremos na RMRJ, no primeiro trimestre de 2020, cerca 1,4 milhão de “trabalhadores dos serviços, vendedores dos comércios e mercados”, o que significava quase um quarto (24,7%) do total de pessoas ocupadas de 14 anos ou mais (5,65 milhões de pessoas) da região. Proporção semelhante encontramos tanto na região metropolitana de São Paulo (23,3%) quanto no conjunto do país, no qual 22,8% das pessoas ocupadas são trabalhadores do mesmo grupo ocupacional. A base amostral da PNAD não é capaz de nos oferecer maior especificidade. Portanto, não é possível descer a maiores detalhes aqui, o que nos impossibilita contrastar o perfil mais recente dos nossos pesquisados com o do conjunto da população da região metropolitana do Rio de Janeiro. Para tanto recorreremos aos dados da RAIS, que nos permitem apenas um contraste entre o grupo pesquisado e o conjunto de outros trabalhadores cujo vínculo empregatício está *formalizado*<sup>72</sup>.

Em primeiro lugar, estabeleçamos alguns ângulos descritivos do montante do conjunto de trabalhadores com os quais estamos lidando. A proporção de vínculos da ocupação de *vendedor* no interior do conjunto de empregados formais do Rio de Janeiro

---

<sup>72</sup> O principal problema disto é a impossibilidade de comparação entre perfis dos trabalhadores do comércio formalizados e informalizados. Dada a ausência dos segundos da RAIS, apenas comparações muito gerais são possíveis entre formalizados e informalizados, mediante as pesquisas produzidas pelo IBGE e outras instituições.

em 2020 (cerca de 2.8 milhões de vínculos) foi de 4% (111.775 vínculos no total). Observemos a Tabela 2 abaixo:

*Tabela 2 - Montantes dos tipos de vendedores na RMRJ*

Tipos de vendedores	Vínculos	%	% Acum.
VENDEDOR DE COMERCIO VAREJISTA	99767	89,26%	89,26%
VENDEDOR EM COMERCIO ATACADISTA	7733	6,92%	96,18%
VENDEDOR PRACISTA	1996	1,79%	97,96%
VENDEDOR EM DOMICÍLIO	1893	1,69%	99,65%
VENDEDOR AMBULANTE	320	0,29%	99,94%
VENDEDOR PERMISSONARIO	66	0,06%	100,00%
Total	111775	100%	

Fonte: RAIS 2020. Elaboração própria

A RAIS, por utilizar a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)<sup>73</sup>, permite a seleção de até seis tipos de “vendedores”, como podemos observar na tabela 1. Na RMRJ, a soma dos vendedores varejistas e atacadistas perfaziam 96,2% do total – proporção, a propósito, praticamente idêntica à encontrada para o conjunto dos vendedores da região metropolitana de São Paulo (94,7%) e do Brasil (95,2%). Os varejistas são esmagadora maioria: 89,2% de todos os da RMRJ se encaixam nessa categoria (cerca de 100 mil), enquanto 6,9% se encontram no ramo atacadista (cerca de 8 mil). A título de comparação, na região metropolitana de São Paulo temos 84,2% de vendedores varejistas, e 10,4% de atacadistas – o incremento de atacadistas sendo provavelmente expressão da maior concentração industrial da metrópole paulistana. No conjunto do país a proporção se assemelha à encontrada na RMRJ (88,1% de varejistas e 7,1% de atacadistas). Em suma, tratar de vendedores do comércio formal, no Rio de Janeiro, em São Paulo ou no Brasil, é, na prática, tratar de vendedores *varejistas*, isto é, de todos aqueles que trabalham “retalhando (...) o estoque que [seu empregador] adquiriu” (Costa Pinto, 1954, p. 18).

Especifiquemos um pouco mais o conjunto dos vínculos analisados. Procuo aqui afunilar os vínculos de vendedores varejistas – cujas realidades de trabalho particulares podem ser bastante distintas entre si –, em um conjunto o mais próximo

<sup>73</sup> A Classificação Brasileira de Ocupações foi instituída pela Portaria nº 397/2002 do Ministério do Trabalho e Emprego como referência padrão para as estatísticas públicas do trabalho e do emprego.



possível do perfil dos vendedores da Via Varejo. Isso significa *retirar* um grande número de vínculos do total obtido de vendedores varejistas até agora para a RMRJ (cerca de 100 mil), na medida em que existem variados segmentos comerciais; controlarei o total obtido pelos diferentes segmentos do setor.

Considerando a distribuição dos vendedores varejistas pelas subclasses da CNAE<sup>74</sup> em 2020, chegamos à seguinte tabela:

*Tabela 3 - Vendedores varejistas na RMRJ por subclasses de atividades (2020)*

	CNAE 2.0 Subclasse	Vínculos	%	% acum
1	Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	17380	25,41%	25,41%
2	Comércio varejista de calçados	4463	6,53%	31,94%
3	Comércio varejista especializado de eletrodomésticos e equipamentos de áudio e vídeo	4392	6,42%	38,36%
4	Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - supermercados	3076	4,50%	42,86%
5	Comércio varejista de materiais de construção em geral	2792	4,08%	46,94%
6	Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	2624	3,84%	50,78%
7	Comércio varejista de produtos farmacêuticos, sem manipulação de fórmulas	2215	3,24%	54,02%
8	Comércio varejista de artigos de óptica	2058	3,01%	57,03%
9	Comércio varejista de suvenires, bijuterias e artesanatos	1758	2,57%	59,60%
10	Comércio varejista especializado de equipamentos de telefonia e comunicação	1753	2,56%	62,16%

Fonte: MTPS. RAIS. Elaboração própria.

Ele representa uma seleção das dez subclasses do setor comércio que apresentaram o maior número de vínculos de vendedores em 2020 (não se trata de uma lista exaustiva; há vínculos que não constam nela, em outros segmentos do comércio). A

<sup>74</sup> A CNAE possui uma estrutura detalhada em cinco níveis: 1. Seção; 2. Divisão; 3. Grupo; 4. Classe; 5. Subclasse. Utilizamos aqui o nível de maior detalhamento, a subclasse.

partir dele podemos ver claramente a predominância dos vendedores de artigos de vestuário e calçados, que juntos somam 31,9% (21.843) dos vínculos.

Vejamos agora a composição dos vínculos de vendedores varejistas controlados pelas atividades econômicas encontradas no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica da Via Varejo:

*Tabela 4 - Vendedores varejistas da RMRJ por subclasses de atividades da Via*

	CNAE 2.0 Subclasse	Vínculos	%	% acum.
1	Comércio varejista especializado de eletrodomésticos e equipamentos de áudio e vídeo	4392	41,9%	41,98%
2	Lojas de departamentos ou magazines, exceto lojas francas (Duty free)	2949	28,2%	70,17%
3	Comércio varejista de outros produtos não especificados anteriormente	1525	14,5%	84,75%
4	Atividades de cobrança e informações cadastrais	539	5,1%	89,91%
5	Promoção de vendas	367	3,5%	93,41%
6	Atividades de intermediação e agenciamento de serviços e negócios em geral, exceto imobiliários	215	2%	95,47%
7	Comércio varejista de madeira e artefatos	213	2%	97,51%
8	Representantes comerciais e agentes do comércio de mercadorias em geral não especializado	162	1,5%	99,05%
9	Correspondentes de instituições financeiras	86	0,8%	99,88%
10	Depósitos de mercadorias para terceiros, exceto armazéns gerais e guarda-móveis	7	0,07%	99,94%
11	Carga e descarga	6	0,06%	100,00%
	Total	10461	100,00%	

Fonte: MTPS. RAIS. Elaboração própria.

Nesta última seleção notamos que a predominância é das subclasses “Comércio varejista especializado de eletrodomésticos e equipamentos de áudio e vídeo” e “Lojas de departamentos ou magazines, exceto lojas francas (Duty free)” que, juntos, conformam a grande maioria (70,2%) dos vínculos da seleção.

Concluimos então que os vínculos da subclasse “comércio varejista especializado de eletrodomésticos e equipamentos de áudio e vídeo” é de grande importância numérica no conjunto dos vendedores varejistas *em geral* (Tabela 2), logo abaixo dos artigos de vestuário e de calçados, sendo a terceira subclasse em número de

vínculos da Região Metropolitana do Rio de Janeiro (e de São Paulo e no Brasil)<sup>75</sup>. Isto é, embora seja predominante na seleção de vínculos para a construção do perfil aproximado do vendedor da Via Varejo (41,98%), o comércio de eletrodomésticos *não* é a subclasse que concentra o maior número de vínculos dentre o conjunto dos vendedores varejistas. Pelo contrário: existem 4,5 vezes mais vínculos de vendedores de artigos de vestuário e calçados que de eletrodomésticos. Destaco este ponto aqui não para diminuir a importância do objeto desta tese, por óbvio, mas para ressaltar sua *especificidade* no interior do próprio setor de comércio.

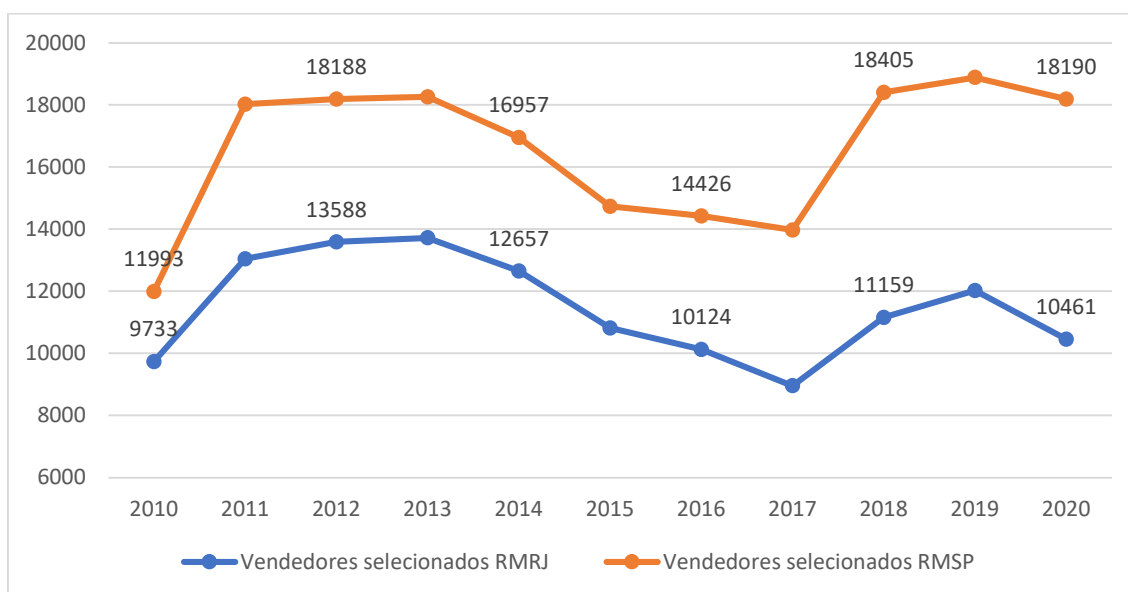
Em suma, até aqui temos que a proporção de vendedores de comércio varejista nos vínculos formais de trabalho na RMRJ é de cerca de 3,5% do total, cerca de 100 mil vínculos. Destes, 10.461 vínculos compõem a seleção filtrada pelas atividades econômicas oferecidas no CNPJ da Via Varejo, no interior dos quais temos a predominância de vendedores vinculados ao “Comércio varejista especializado de eletrodomésticos e equipamentos de áudio e vídeo” (cerca de 42%) – como era de se esperar, uma vez que consta no CNPJ da empresa como sua atividade econômica principal –, e que são por isso o nosso foco.

Por fim, vejamos a evolução dos vínculos dessa seleção nos últimos anos, para termos clareza quanto à variação do montante com o qual estamos lidando. É o que traz o gráfico 1 abaixo:

---

<sup>75</sup> As três subclasses referidas (“Comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios”, “comércio varejista de calçados”, e “comércio varejista especializado de eletrodomésticos e equipamentos de áudio e vídeo”) mantém a mesma posição em termos de percentual de vínculos de vendedores varejistas tanto para as regiões metropolitanas do Rio de Janeiro e de São Paulo quanto para o país, com percentuais bastante semelhantes. Isto é, a concentração de vendedores varejistas por cada ramo específico do comércio nas duas capitais e no conjunto do país segue proporção bastante parecida, com diferenças percentuais residuais.

*Gráfico 1 - Seleção de vendedores (2010 - 2020)*

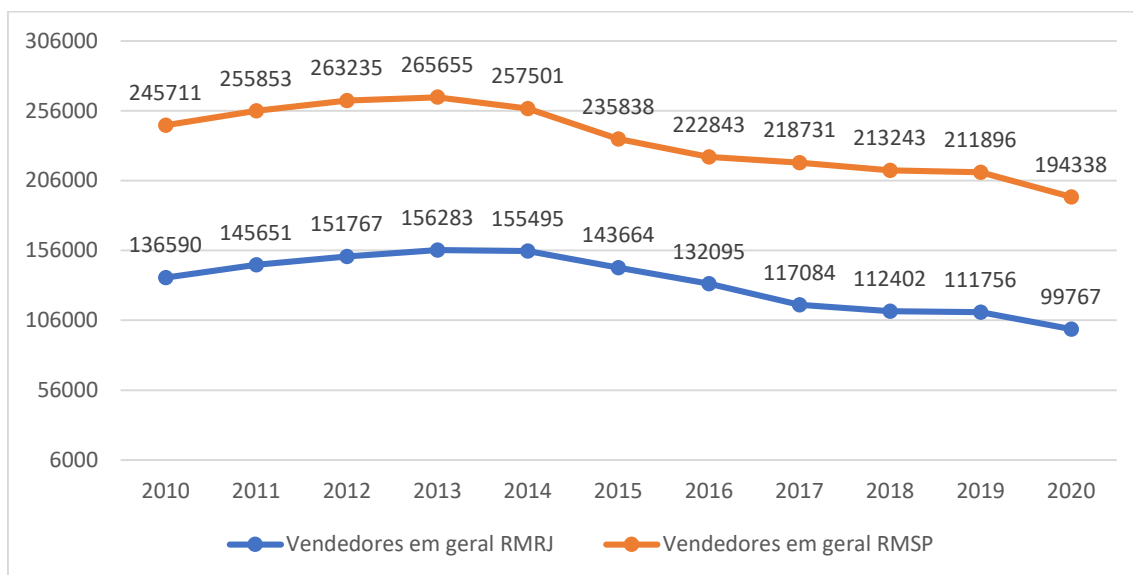


Fonte: MTPS. RAIS. Elaboração própria.

Vemos que, na região metropolitana do Rio de Janeiro, os vínculos selecionados de vendedores oscilam entre os 10 mil e 14 mil vínculos, tendo seu ponto mais baixo em 2017, quando apresentou 8960 vínculos, e chegando aos 10.461 em 2020 – pouco mais que os 9733 existentes 10 anos antes. Movimento semelhante pode ser observado na região metropolitana de São Paulo para o mesmo recorte de vínculos, o que pode significar que a oscilação foi devida a fatores comuns à região sudeste ou ao país, e não um fenômeno particular da cidade do Rio de Janeiro.

O leve crescimento dos vendedores selecionados na RMRJ entre 2010 e 2020 foi, no entanto, na contramão de uma retração geral na ocupação de vendedor, como podemos notar no gráfico 2 abaixo:

**Gráfico 2 - Evolução de vendedores do comércio varejista (2010 - 2020)**



Fonte: MTPS. RAIS. Elaboração própria.

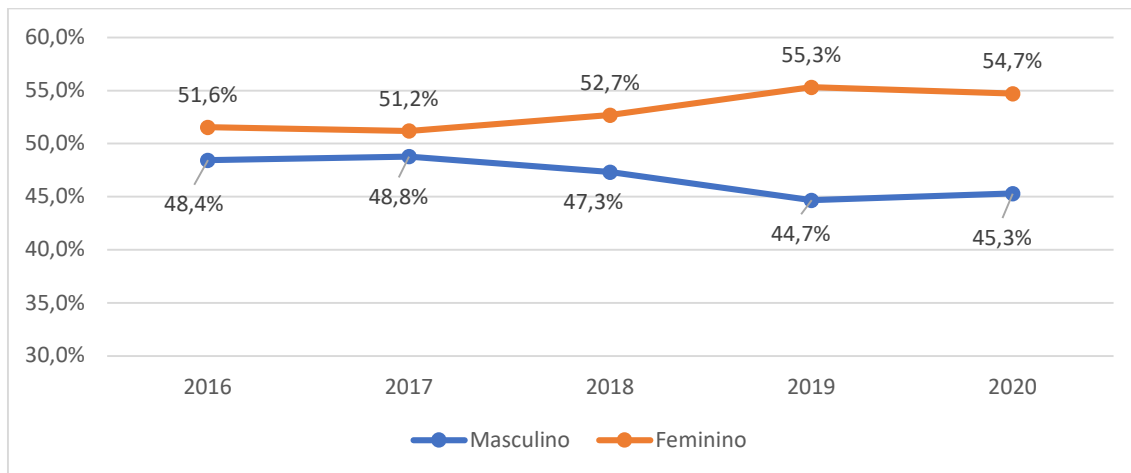
Considerando *todos* os vínculos de vendedores de comércio varejista, a tendência dos últimos dez anos foi de queda, particularmente na RMRJ, onde passou-se de 136 mil vínculos para cerca de 100 mil, um recuo de 27% em 10 anos. Embora de menor monta, o recuo é forte também em São Paulo no mesmo período (redução de 51 mil vínculos, cerca de 21%) e a tendência geral do país é também de queda (redução de 304 mil vínculos, cerca de 15%).

Portanto, o leve crescimento dos vínculos selecionados (sempre com o propósito de nos aproximar dos vendedores da Via Varejo, frise-se) nos últimos dez anos se coloca na contramão da tendência geral de redução dos vínculos de vendedores do comércio varejista, apesar da crise econômica verificada nos anos 2015-2017. Para compreender quais setores de atividades específicas mais contribuíram na perda de vínculos de vendedores nos últimos anos, ou mesmo a causa dessa aparente contradição, seria necessário um mergulho ainda maior na enorme heterogeneidade do setor do comércio, que não é o propósito aqui. Até agora a intenção foi apenas delinear 1) o recorte específico do conjunto *proxy* de vendedores da Via Varejo nos dados disponíveis na RAIS; 2) a evolução no tempo desse conjunto de vínculos selecionados; bem como 3) o movimento desse conjunto no interior da evolução geral do setor do comércio.

### 3.2. O gênero dos vendedores

Passemos às características dos vínculos selecionados na RMRJ. Em primeiro lugar, temos a sua distribuição por gênero nos últimos cinco anos:

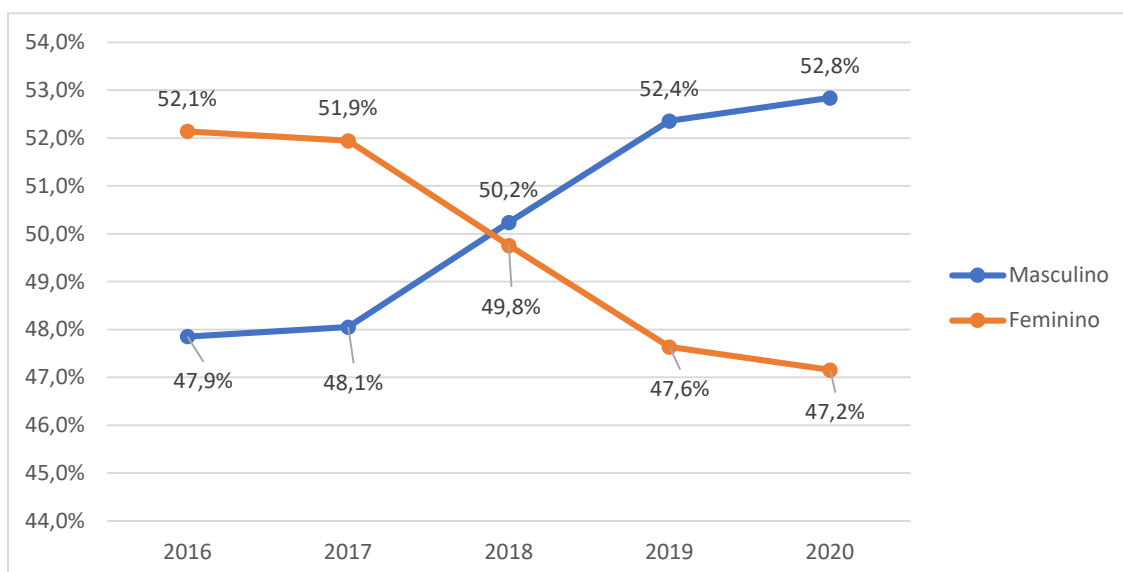
**Gráfico 3 - Evolução da distribuição de gênero da seleção de vendedores na RMRJ**



Fonte: MTPS. RAIS. Elaboração própria.

No ano de 2020 encontramos 54,7% de pessoas do gênero feminino e 45,3% do gênero masculino, uma diferença que apresentava tendência de crescimento nos últimos anos, tendência esta que se estabilizou em 2020. Proporção bastante semelhante encontramos para a região metropolitana de São Paulo, com presença maior do gênero feminino (56,4%, contra 43,6% trabalhadores do gênero masculino, em 2020); no entanto, se tomarmos o país como referência notamos o inverso:

**Gráfico 4 - Evolução da distribuição de gênero da seleção de vendedores no Brasil (2016 - 2020)**

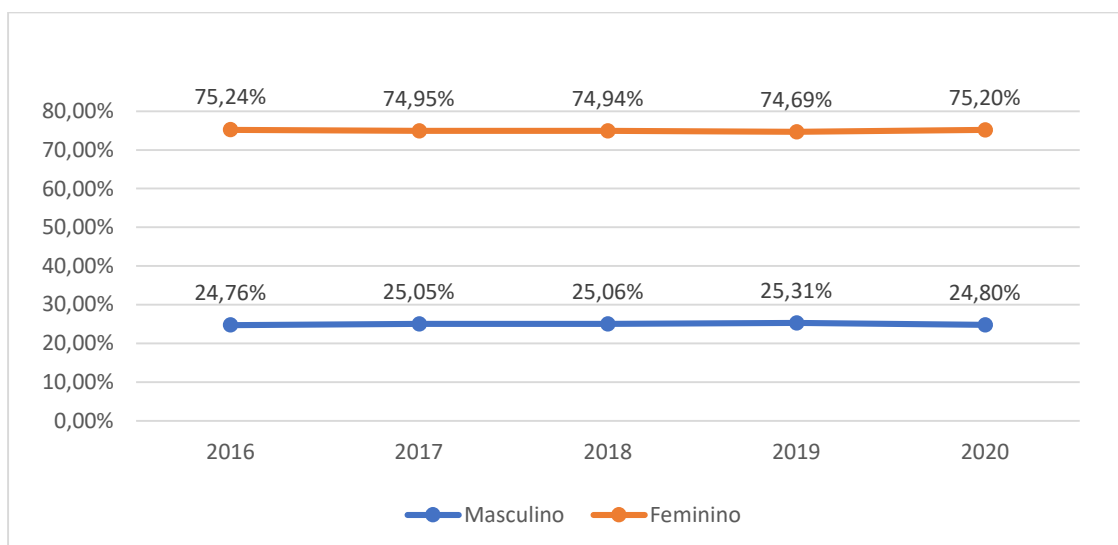


Fonte: MTPS. RAIS. Elaboração própria.

Nesse último caso, houve uma inversão quase simétrica da participação dos diferentes gêneros nos últimos 5 anos, como podemos ver no gráfico 4: em 2020, a participação de trabalhadores do gênero masculino era de 52,8%, enquanto a de trabalhadores do gênero feminino foi de 47,2%.

Voltando ao Rio de Janeiro, é importante enfatizar que a seleção do ramo de comércio no qual estão inseridos os vendedores é variável importante na distribuição de gênero. Se tomarmos, por exemplo, os vínculos do comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios teremos um quadro completamente distinto, como podemos observar no gráfico 5 abaixo:

**Gráfico 5 - Evolução da distribuição de gênero dos vendedores de vestuário na RMRJ (2016 - 2020)**



Fonte: MTPS. RAIS. Elaboração própria.

Podemos notar que a distribuição de gênero dentre os vendedores de artigos de vestuário apresenta não apenas uma ampla maioria feminina (75,2% contra 24,8% de vendedores do gênero masculino, em 2020), mas também que ela se manteve estável nos últimos anos, talvez indicando que, no caso do conjunto de vínculos de minha seleção (com predominância dos vendedores do comércio de eletroeletrônicos) esteja havendo certa mudança no perfil de gênero dos vendedores nos últimos anos, o que não ocorre no caso do comércio de artigos de vestuário.

### 3.3. Rotatividade e trajetórias no comércio formal

É lugar-comum tanto na literatura sociológica quanto no senso comum a afirmação de que o comércio é uma atividade que pouco enraíza os seus trabalhadores, seja por ser identificado como um setor mais voltado para jovens, que fariam por ele uma passagem temporária no início de sua trajetória profissional (DIEESE, 2009) – representação esta conhecida pelos trabalhadores do segmento, sobretudo os que trabalham em lojas situadas nos shoppings (Magaldi, 2017, p. 66) –; seja por historicamente apresentar alta rotatividade dos vínculos de emprego (DIEESE, 2016) ou mesmo, já em uma dimensão subjetiva, pela incapacidade do trabalho no setor produzir “uma construção identitária subjetiva forte o suficiente para estimular um projeto futuro como trabalhador do chão de loja” (Dutra, 2012, p. 101). Em meados do século passado, Costa Pinto (1954, p. 23) fazia afirmações semelhantes (“a maior parte das ocupações existentes numa empresa comercial sejam, em verdade, **meios de passagem para outras** ocupações mais qualificadas” – grifo do autor), baseando-se tanto na estatística da época quanto em observação direta. Tais afirmações carecem de certa qualificação que não parece ter sido feita pela literatura até agora, e que tentarei nesta seção.

Iniciemos com a questão da rotatividade. Segundo o DIEESE (2016, p. 59), em 2014 o setor Comércio possuía a terceira maior taxa de rotatividade<sup>76</sup> dentre os setores econômicos em 2016, atrás apenas dos setores de Construção Civil e Agricultura – setores com características intrinsecamente sazonais, cuja própria natureza da atividade implica em momentos de descontinuação do uso da força de trabalho. Dentre os setores cujas atividades são predominantemente contínuas, portanto, o Comércio se destacava em 2014 como o de maior rotatividade. Apesar do cálculo da taxa de rotatividade pelo DIEESE levar em conta apenas admitidos, desligados e o estoque médio de emprego, a variável “tempo de emprego” é fundamental em uma análise mais ampla da questão, na medida em que quanto mais alta for a taxa de rotatividade, menor tenderá a ser o tempo de permanência no emprego<sup>77</sup>. É nesse sentido que a análise do tempo de permanência será esclarecedora da situação dos trabalhadores aqui investigados.

---

<sup>76</sup> A taxa de rotatividade é calculada pelo DIEESE como a razão entre: a) o número mínimo entre admitidos e desligados no mesmo ano; e b) o estoque médio de empregos formais no ano de referência (DIEESE, 2016, p. 12)

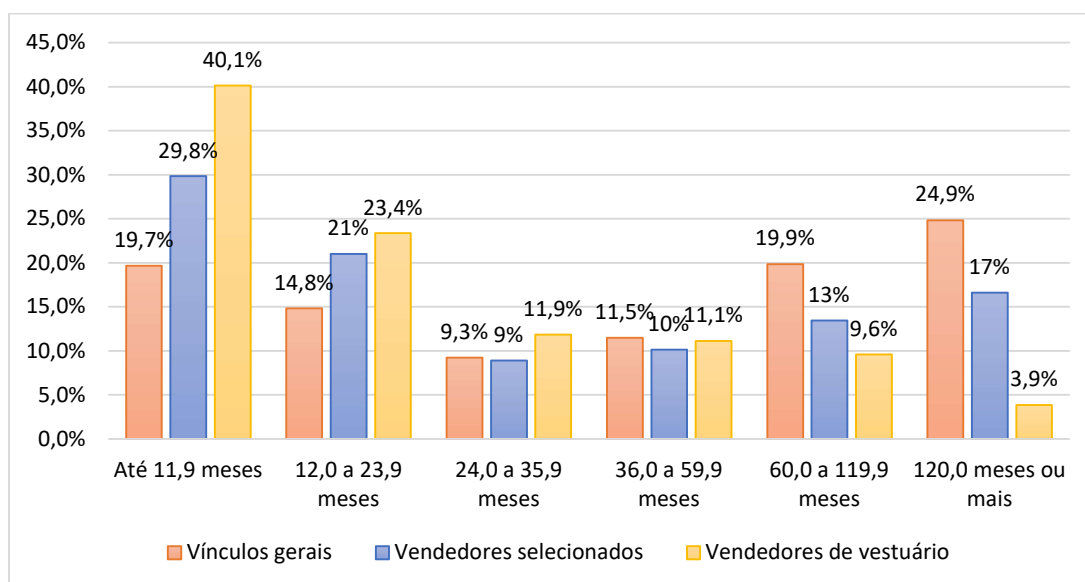
<sup>77</sup> A posição internacional do Brasil quanto à média da permanência no emprego, aliás, é baixíssima: em 2014, em uma lista de 29 países, o Brasil se encontrava na penúltima posição (média de 5 anos), à frente apenas dos Estados Unidos (média de 4,6 anos) (DIEESE, 2016, p. 29).



Em 2018, o vendedor de nossa seleção estava, em média, há 3 anos e um mês em seu emprego (37 meses). Em 2020, esse número salta para 4 anos e 7 meses, provavelmente efeito econômico da pandemia: o desligamento daqueles com menor tempo de casa terminaria por produzir um aumento na média geral. De fato, quando olhamos os desligamentos no interior de nossa seleção, 56,5% de todos os desligados em 2020 possuíam até um ano de casa<sup>78</sup>. De qualquer maneira, mesmo a média de 2018 (37 meses) parece alta para o setor, e isto se dá pelas próprias características da medida tomada (média), que não consegue retirar todas as informações que essa dimensão pode oferecer. Será preciso, portanto, especificar mais.

Observemos o gráfico 6 abaixo, com três séries distintas de vínculos distribuídas conforme o tempo de permanência no emprego, para 2020.

**Gráfico 6 - Tempo de emprego por faixas na RMRJ (2020)**



Fonte: MTPS. RAIS. Elaboração própria.

Em primeiro lugar, olhemos para a distribuição dos vínculos *em geral* da Região Metropolitana do Rio de Janeiro. Note-se como a moda da distribuição se encontra na categoria mais elevada (120 meses ou mais): em 2020, 24,9% dos vínculos da RMRJ são de trabalhadores que atuavam há pelo menos dez anos em suas empresas. Quase metade desses vínculos (19,9% + 24,9%) eram de trabalhadores com pelo menos cinco

<sup>78</sup> Castro (2004, p. 154-5) observa movimento semelhante para o setor petroquímico em um contexto de forte reestruturação produtiva: segundo a autora, as gerências tendem a escolher os vínculos de menor duração para realizar os ajustes na força de trabalho contratada.

anos “de casa”. No outro extremo, 20% dos vínculos possuíam até um ano de empresa, e 35% (19,7% + 14,8%) deles de vínculos de até dois anos.

Agora notemos a distribuição de nossa seleção de vendedores. O quadro de curta duração dos vínculos se agrava. O percentual de vínculos de até um ano salta para 29,8%, e metade dos vendedores selecionados (50,9%) estava na mesma empresa por até dois anos. E isto mesmo com os efeitos da pandemia (2020), que expulsou trabalhadores com menor tempo de vínculo (DIEESE, 2020), tendo por consequência uma elevação da média do tempo de emprego, isto é, uma elevação das faixas de permanência mais elevadas. Se tomamos a distribuição de 2018, por exemplo, veremos que para a nossa seleção de vendedores 55,5% eram de vínculos com até dois anos de empresa. Ou seja, se hoje temos um quadro de baixa permanência nas empresas, trata-se de uma situação já “melhorada” pelos efeitos da pandemia, e que ainda assim continua com alto percentual de vínculos de curta duração.

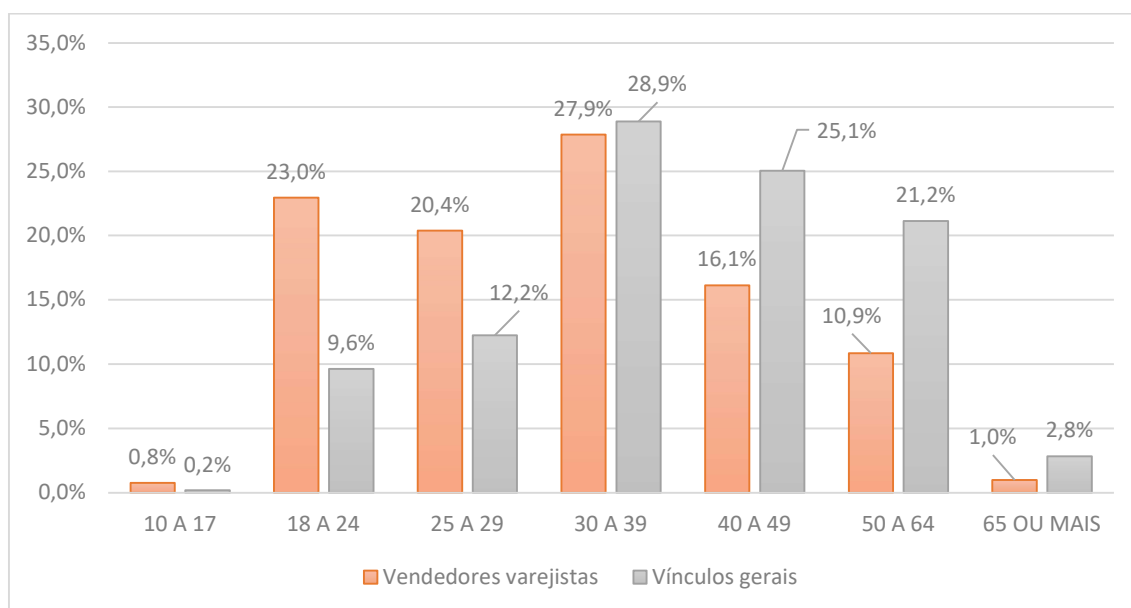
Agora, para fins de comparação, tomemos o exemplo dos vendedores de artigos de vestuário, esta sim ocupação tipicamente de entrada de jovens no mercado de trabalho (DIEESE, 2014, p. 85; 2016, p. 73), como geralmente sugere a literatura sobre o trabalho comerciário. Dentre esses vendedores, nada menos que 63,4% (40% + 23,4%) eram de trabalhadores com até dois anos de empresa, sendo que 40,1% do total de vínculos era de até um ano. Do outro lado do espectro temos que apenas 3,9% desses vendedores estão na mesma empresa por dez anos ou mais.

Em suma: de fato, nossa seleção de vendedores partilha da sina do trabalho comerciário de ter por característica a curta duração dos vínculos, o que fica claro com a comparação com os vínculos em geral da Região Metropolitana do Rio de Janeiro; por outro lado, esses vendedores *gozam de maior estabilidade no interior do setor do comércio e da ocupação de vendedor*; seus colegas do vestuário amargam uma rotatividade mais alta e que não só exhibe um grande percentual de vínculos de curta duração como também um baixo percentual de vínculos de 10 anos ou mais (3,9%).

### **3.4. Especificando a “juventude” dos vendedores**

Começamos observando o gráfico 7 abaixo:

**Gráfico 7 - Distribuição de vínculos por faixas etárias na RMRJ (2020)**

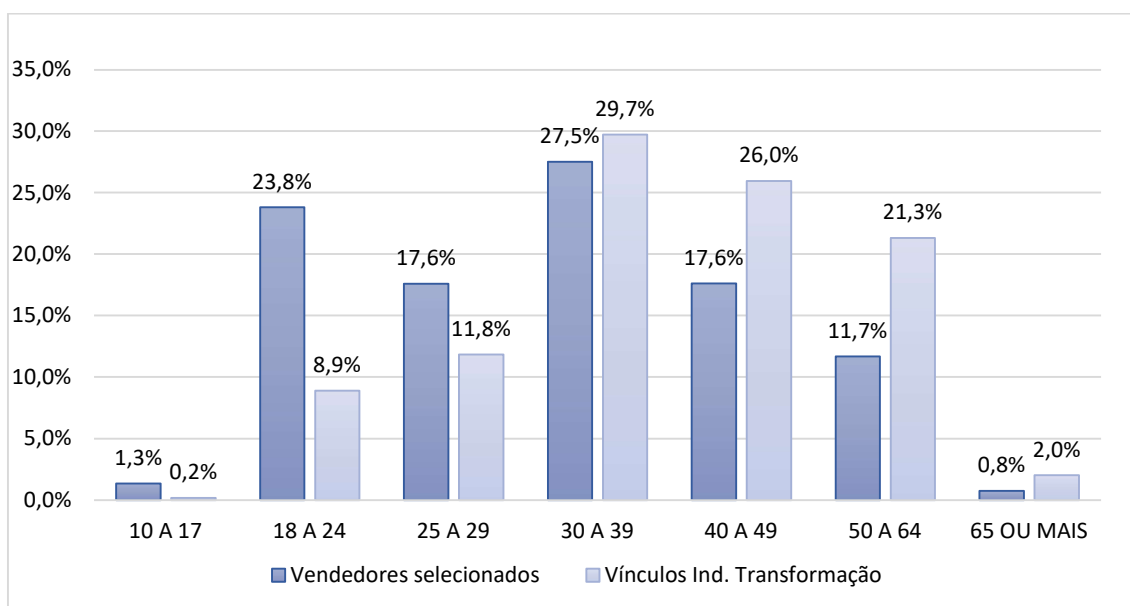


Fonte: MTPS. RAIS. Elaboração própria.

Tomando os vendedores varejistas da região metropolitana do Rio de Janeiro, isto é, sem utilizar qualquer filtro por atividade econômica. Perceberemos que em 2020 44,1% deles possuíam *até* 29 anos (0,8% + 23% + 20,4%). De fato, podemos dizer que se trata de um contingente bem jovem, se compararmos com o conjunto dos vínculos formais da mesma região: nesse caso apenas 22,1% (0,2% + 9,6% + 12,2%) dos vínculos se encontram nas mesmas faixas etárias. Números ligeiramente diferentes, mas próximos, podem ser encontrados também para a região metropolitana de São Paulo (26,89%) e mesmo para o conjunto dos vínculos totais do país (26,95%), indicando que, de fato, os vendedores varejistas em geral tendem a ser mais jovens que a população formalmente empregada.

Tomando nossa seleção de vendedores e comparando com os vínculos de outro setor econômico poderemos perceber o mesmo. É o que mostra o gráfico 8 abaixo com os vínculos do setor de indústria de transformação da RMRJ:

**Gráfico 8 - Distribuição de vínculos por faixas etárias na RMRJ (2020)**

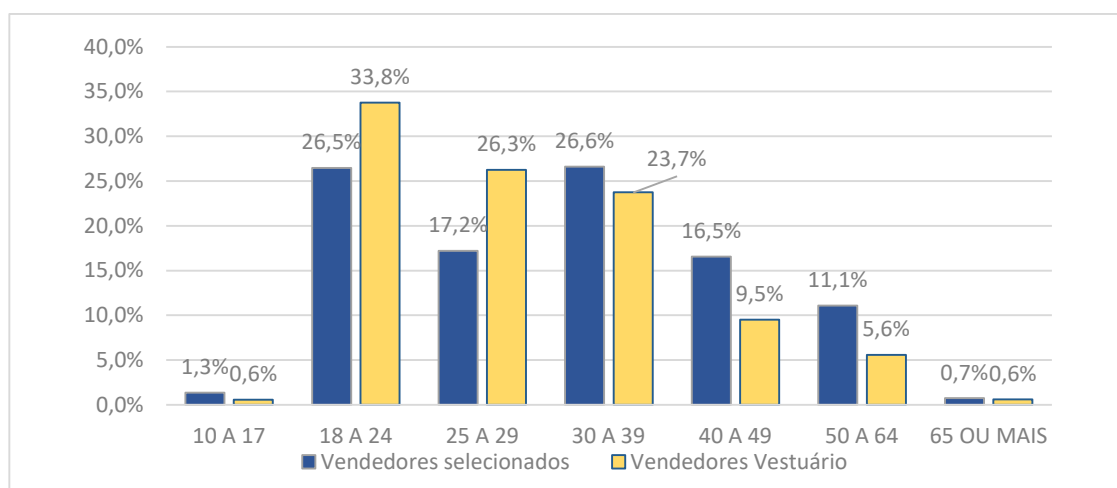


Fonte: MTPS. RAIS. Elaboração própria.

Dessa forma conseguimos notar o que significa afirmar a “juventude” dos vendedores varejistas. Na indústria de transformação os vínculos de até 29 anos somam 20,9%, enquanto em nossa seleção somam 42,4% – mais que o dobro. A penúltima categoria é também bastante eloquente: na faixa de 50 a 64 anos temos 21,3% dos vínculos da indústria de transformação, enquanto apenas 11,7% dos vendedores selecionados se encontram nessa faixa.

Não obstante, aguçando o olhar para o interior da ocupação é possível notar algumas nuances relevantes. Vejamos o gráfico 9 abaixo:

**Gráfico 9 - Distribuição por faixas etárias - comparação entre segmentos na RMRJ (2020)**



Fonte: MTPS. RAIS. Elaboração própria.

Neste gráfico estão justapostas a nossa seleção de vendedores e as dos vendedores vinculados às atividades de “comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios”. Aqui há uma diferença visível, permitindo identificar dois perfis etários distintos em outro sentido. Enquanto o conjunto *proxy* dos vendedores da Via Varejo se aproxima do perfil etário dos vendedores *em geral* apontado acima (Gráfico 7), com 42,4% dos vínculos até 29 anos, o dos vendedores de vestuário e calçados se destaca com 60,58% (0,6% + 33,8% + 26,3%) dos vínculos nesta mesma faixa etária.

Portanto, a representação dos vendedores *em geral* enquanto uma ocupação “de jovens” pode ser sim expressão da real juventude de grande parte dos vendedores varejistas em geral – como vimos na Tabela 3, aqueles que trabalham no comércio varejista de vestuário são praticamente um quarto (25,4%) de todos os vendedores. Todavia, controlando pelo segmento comercial específico no qual eles estão inseridos poderemos encontrar perfis etários particulares. Se, em seu conjunto, a ocupação apresenta um perfil etário jovem em contraste com o conjunto geral das ocupações, tanto nas regiões metropolitanas de Rio de Janeiro e São Paulo quanto no Brasil, em seu interior podemos, não obstante, delinear diferenças. Note-se aqui que tais informações vão ao encontro do observado em campo, sobretudo quando a observação se deu nas lojas de shopping, quando pude então contrastar os vendedores das centenas de lojas de vestuário e/ou calçados em funcionamento; é também o que encontrou Dutra (2012, p. 96). A distância etária entre os vendedores e vendedoras dessas últimas e os da Via Varejo era comum.

No entanto, e ainda em termos quantitativos, para os vendedores de nossa seleção o trabalho no comércio não é uma atividade voltada apenas para jovens. Se no segmento de vestuário e acessórios 60,6% de todos os vendedores se encontravam, em 2020, nas faixas etárias de até 29 anos, na nossa seleção se encontravam 42%. Aqueles *acima* de 30 anos eram maioria (57,6%), sendo que 12% deles possuíam entre 50 e 64 anos. Assim, as afirmações mais gerais às quais nos referimos no começo dessa seção podem ser qualificadas se aguçamos o olhar para segmentos específicos do setor. É fundamental frisar este ponto – as especificidades dos diferentes trabalhadores do comércio – se quisermos dar contornos empíricos mais sólidos às afirmações tão onipresentes quanto vagas acerca da “heterogeneidade do comércio”. Ela é real, de fato, mas *de qual* heterogeneidade estamos tratando?

Há uma sobreposição das características dos vendedores do segmento de vestuário e acessórios (jovens, de passagem rápida pelo setor) a *todos* os vendedores. São eles que se encontram mais visíveis no espaço “público”, nos shoppings e nas lojas de rua das regiões comerciais, onde abundam pequenas e grandes lojas de vestuário. Parece ser a sua imagem, portanto, que hegemoniza a representação do que é um “vendedor”. No entanto, diz um entrevistado:

*Entrevistado:* Eu, na verdade quando eu entrei no comercio todo mundo dizia que era temporário, né? Situação temporária. Eu ouvi falar, eu ouvi muita gente falar isso.

*Entrevistador:* Ah é?

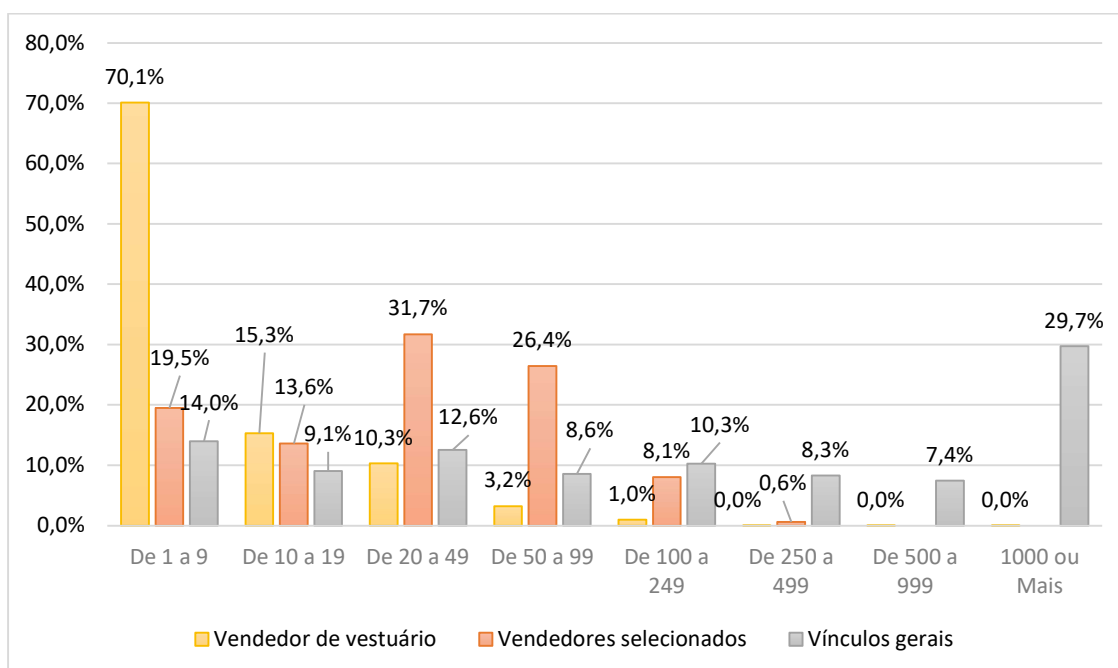
*Entrevistado:* É temporário! Porque você vai pagar sua faculdade, vai pagar seu carro, e depois vai sair fora. Mas tudo que eu construí, tudo o que eu tenho hoje em dia é devido ao varejo, é devido ao comercio, entendeu? (Melvin, 41, vendedor, ex-vendedor das Casas Bahia)

Trabalhadores jovens, sem grandes pretensões profissionais no ramo, que permanecem por pouco tempo em seus postos de trabalho; essa é a imagem hegemônica do vendedor varejista, mas não é exatamente o que podemos depreender dos dados.

### **3.5. Tamanho dos estabelecimentos onde se trabalha**

A RAIS nos permite ainda um olhar sobre o local de trabalho dos vendedores, apesar de restrito a uma única variável: o tamanho do estabelecimento. Ele será mais um meio de aprofundar as distinções de nossa seleção de vendedores. Para o dia a dia do vendedor, como vimos no primeiro capítulo, está longe de se tratar de uma dimensão irrelevante. É do seu interesse estar lotado em uma grande loja, com grande afluência de clientes e oferta de produtos. Do ponto de vista da sociabilidade também há diferenças relevantes. Como pudemos observar em campo, as relações entre os trabalhadores tendem a ser mais pessoais quanto menor for o estabelecimento. Assim, será interessante pelo menos delinear tal dimensão aqui. Vejamos o gráfico 10 abaixo:

**Gráfico 10 - Tamanho dos estabelecimentos na RMRJ por faixas (2020)**



Fonte: MTPS. RAIS. Elaboração própria.

Observemos primeiramente a distribuição dos vendedores de nossa seleção. Salta aos olhos a concentração nos estabelecimentos que possuem de 20 a 49 empregados e de 50 a 99. Juntos, eles concentram 58,2% (31,7% + 26,4%) dos vínculos. E sua atuação se estende praticamente apenas até os estabelecimentos de até 249 empregados; para além disso sua presença ou é muito pequena (caso dos estabelecimentos de 250 a 499 empregados, com 0,6%) ou inexistente.

É outro perfil o do conjunto dos vendedores do segmento de vestuário da RMRJ. Nesse caso, a concentração de vínculos está nos estabelecimentos de pequeno porte, com fortíssima concentração na faixa de 1 a 9 empregados (70,1%). Nas duas primeiras faixas (1 a 9 e 10 a 19 empregados) encontramos 85,4% (70,1% + 15,3%) do total de vínculos desse conjunto, que claramente diminui à proporção que aumenta o tamanho dos estabelecimentos.

Agora notemos o forte contraste com trabalhadores formais em geral da mesma região, que está aqui justamente para efeitos de comparação: pulverizada em quase toda a distribuição, com leve concentração nas faixas de 20 a 49 empregados (12,6%) e de 50 a 99 (8,6%) notamos um forte pico na faixa de estabelecimentos com 1000 ou mais empregados (29,7%), justamente a que possui participação pequena ou inexistente dos vendedores.

Podemos concluir, portanto, a relativa particularidade dos vendedores de nossa seleção também quanto ao tamanho dos estabelecimentos nos quais trabalham, que nem se concentram nos estabelecimentos menores, como é o caso dos vendedores varejistas do segmento de vestuário, nem possuem forte participação nos maiores estabelecimentos – caso de grande parte dos empregados formais –, mas concentram-se nos estabelecimentos de porte médio, de 20 a 99 empregados. De fato, tal disposição dos vínculos vai ao encontro do que pudemos perceber nas observações de campo e nas entrevistas realizadas: mesmo as menores lojas das Casas Bahia ou do Ponto Frio encontradas não pareciam possuir menos de 20 empregados; os achados da RAIS confirmam as impressões de campo.

O central para o meu argumento a ser ressaltado aqui é justamente a distância entre a imagem do vendedor jovem, de curta permanência no emprego, que trabalha em pequenos estabelecimentos, geralmente do segmento de vestuário e acessórios, do vendedor sujeito desta tese. Como os dados têm mostrado, esta é uma imagem passível de ser encontrada no interior do contingente dos vendedores, e é até bastante comum, mas é *uma* dentre várias possíveis, o que leva a diferentes desdobramentos societários. Na próxima sessão abordarei o tema das trajetórias dos entrevistados, e esta imagem será ainda mais mitigada.

### **3.6. Trajetórias: a força gravitacional do comércio**

Tomados em sua mensagem dura, parte dos dados apresentados acima podem corroborar as representações dos comerciários como segmento passageiro para a força de trabalho que nele se emprega. De fato, para uma *grande parte* dos vínculos que nele encontramos – os vínculos de até um ano – a história termina aí. Para esses, provavelmente a experiência de trabalho no comércio não representa maior densidade do que uma atividade genérica com o objetivo de ganhar dinheiro sem maiores pretensões de crescimento profissional e pessoal ou de identificação com a atividade, e talvez sejam sujeitos que caibam mais em uma sociologia da juventude que em uma sociologia do trabalho.

No entanto, quando voltamos nosso olhar para as trajetórias dos vendedores entrevistados, não é um “desenraizamento” que vemos, pelo contrário: dentre os entrevistados são raros aqueles que possuíam uma trajetória ocupacional distante do setor. A maioria dos entrevistados, inclusive, relatam ter feito um caminho inverso: após



terem trabalhado em duas ou três atividades de juventude (office-boy, segurança, auxiliar de limpeza, etc.), *se fixaram* no comércio, tendo, a partir de então, sempre trabalhado no setor, geralmente como vendedores ou, por vezes, como gerentes de loja, coordenando outros vendedores. Isso significa dizer que quase sempre trabalharam sob regimes de remuneração comissionada. São os casos de José e Saulo, por exemplo:

*Entrevistado:* Bom, eu comecei em 1988. Eu trabalhei como segurança primeiro, do shopping... aquele shopping que tem lá na Barra da Tijuca, em São Conrado.... São Conrado Fashion Mall. Fashion Mall. Trabalhei lá pouco tempo, e aí depois eu entrei no comércio.

*Entrevistador:* Foi o seu primeiro trabalho?

*Entrevistado:* Foi o meu primeiro trabalho, é. Aí depois eu entrei direto no comércio. Trabalhei nas Casas Pernambucanas, lá em Ipanema. Casas Pernambucanas era em Ipanema. Aí dali eu fui pra... acho que trabalhei na Mesbla uns cinco anos, na Mesbla. Sempre trabalhei no comércio. Aí depois trabalhei na DiSantinni, mais uns quatro ou cinco anos, sempre como vendedor. Só fui segurança no primeiro emprego. Aí depois trabalhei na Stylus calçados, sempre no comércio. Aí na Stylus eu pedi demissão e vim trabalhar aqui. Aí trabalho aqui nas Casas Bahia desde 2006, sempre como vendedor. (José, 51, vendedor das Casas Bahia)

*Entrevistado:* Eu comecei minha vida trabalhando como auxiliar de limpeza numa fábrica, depois trabalhei como auxiliar de limpeza numa escola também. Aí passei para Arapuã como estoquista. (...) Aí então passei pra venda e fiquei doze anos na loja, na Arapuã. Depois trabalhei três anos na Ultralar, aí da Ultralar voltei pra Arapuã [risos]

*Entrevistador:* Ah, então sempre no comércio?

*Entrevistado:* Sempre no comércio. Aí aqui na Casas Bahia já estou há 16 anos (Saulo, 54 anos, vendedor das Casas Bahia)

Os relatos de trajetória são bastante semelhantes nesse sentido: afora uma ou outra situação particular, que nunca dura mais que dois ou três anos, os entrevistados, uma vez tendo entrado no ramo, sempre tenderam a voltar para ele. Portanto, se é possível afirmar que há um "desenraizamento" dos vendedores quanto à sua permanência nas empresas, o que, de fato, pode ser verificado pelas altas taxas de rotatividade do setor, não parece ser correto afirmá-lo na relação desses trabalhadores com o segmento em geral, e mesmo com a ocupação: as frases "sempre no comércio" e "sempre como vendedor" se repetem nas entrevistas; e isso pode ser extrapolado mesmo para o segmento com o menor tempo de permanência no vínculo, o de vestuários e acessórios, nos quais alguns vendedores tendem a passar por literalmente dezenas de estabelecimentos comerciais (Magaldi, 2017, p. 72). A trajetória da vendedora entrevistada Neymara, por exemplo, da loja Centauro, é um desses casos:

*Entrevistador:* Queria começar te pedindo para você fazer uma trajetória profissional sua, quando você começou a trabalhar e as empresas que você já passou.

*Entrevistada:* Bom, de carteira assinada... sempre trabalhei no comércio, sempre! Mas eu comecei a trabalhar com 17 anos (...) E sempre vendi, mas sempre vendia lingerie, vendia cosméticos, tudo sempre na área de vendas porque eu sempre gostei. Primeiro eu acho que tá na família isso, sabe? De vender... (Neymara, 37, vendedora da Centauro)

Em seguida, a entrevistada desfia uma dúzia de estabelecimentos pelos quais passou, sempre na função de vendedora, mas trabalhando com as mais diferentes mercadorias: lâmpadas elétricas, chocolates, vestuário infantil etc. Assim, afirmações como a de que as ocupações do setor são “meios de passagem para outras ocupações mais qualificadas” (Costa Pinto, 1952, p. 23) não parecem válidas para esses trabalhadores. Eles formam um contingente que recorrentemente se ancora no comércio e na ocupação de vendedor como o centro de suas atividades e pretensões profissionais. Sobre isso, outra entrevistada avalia: “Quando a gente entra no comércio é aquele negócio: você acaba viciando, né?” (Antônia, 53, vendedora das Casas Bahia). Ela aludia ao efeito aditivo da remuneração variável que, a seus olhos, a permitia ganhar mais do que em qualquer outro emprego “de salário-mínimo”.

Isso não significa, por certo, uma negação peremptória da possibilidade de mudanças de trajetória profissional dentre esses trabalhadores. Como vimos, o setor é bastante instável, particularmente sensível a crises econômicas, e o regime de remuneração dos vendedores os torna ainda mais vulneráveis às flutuações. Momentos de crise podem precipitar decisões de saída do setor em busca de maior estabilidade e remuneração. Um dos entrevistados, por exemplo, amargava alguns meses de remuneração baixa, e já havia organizado seu “plano de fuga” do comércio:

*Entrevistador:* Mas e aí, você pensa em ir pra onde?

*Entrevistado:* Penso não, eu já tô! Eu tô na área da saúde. Hoje eu tô fazendo técnico de enfermagem, tô fazendo curso de cuidador de idoso...

*Entrevistador:* Nossa, eu jurava que você ia falar que ia pra venda mesmo de vez...

*Entrevistado:* Não, tô saindo. (...) surgiu assim, até por uma amiga, que ela trabalhava no hospital Albert Swcheit em Realengo, e ela falando como era... ela era auxiliar de enfermagem, ela não era nem técnica. (...) E aquilo me deslumbrou, porque eu gosto disso! E agora meio que no desespero de largar de vez, porque eu já tentei também e não consegui, um amigo que trabalha em hospital também, ele é enfermeiro, ele falou: cara você é um cara cativante, você é um cara que eu conheço há anos, tu tem um jeito assim “entrão”, no bom sentido, tu cativa, já pensou e ser cuidador de idoso? Falei: “Po, isso existe?” E ele falou: “existe”. (...) Aí ele falou: pô bicho, faz um cursinho de cuidador de idoso, aí com o tempo tu vai atingindo esses degraus de conhecimento. Começa como cuidador, faz um de feridas e curativos (...) Aí tu... entendeu? Só que por dentro brother, como é uma coisa que eu quero

muito, eu não tô fazendo isso porque pô eu preciso ganhar dinheiro com alguma coisa, não! É uma coisa que eu gosto! (Henrique, 43, vendedor das Casas Bahia)

Há um limite na perseverança dos vendedores para continuar no setor, posto sua adesão ao trabalho depender de boa remuneração; quando essa expectativa se afasta muito da realidade (caso de Henrique), ou quando as necessidades de consumo passam a superar seus rendimentos, eles, como quaisquer trabalhadores “não qualificados” – trabalhadores sem um capital escolar (Bourdieu, 2007, p. 78) que justifique o reconhecimento público da qualificação de sua força de trabalho –, passam a procurar “oportunidades” em outros segmentos do mercado. Assim, situações de crise em suas trajetórias profissionais podem os projetar para fora da órbita do comércio, situação na qual encontramos o entrevistado Henrique; no entanto, e como o demonstra a reiteração das ocupações comerciais nas trajetórias de todos os outros entrevistados, há, pelo menos para parte dos trabalhadores que adentram o setor<sup>79</sup>, forças centrípetas que os mantêm em sua órbita. É também o que encontrara Crescitelli (2003) para os vendedores do Ponto Frio: “A maioria está há longo tempo no ramo e já passou por diversas lojas, fato que indica que podem até trocar de empresa, mas não de ramo de atuação” (Crescitelli, 2003, p. 159).

Assim, podemos afirmar que as dinâmicas do mercado de trabalho comerciário são mais estáveis e estruturadas do que se percebe em geral, em termos de fixar um trabalhador que já tenha experiência em sua operação; isto é, o setor não deixa de ser sazonal e instável, na medida em que flutua fortemente conforme as altas e baixas econômicas, bem como sua dinâmica de remuneração estabelece a imprevisibilidade financeira como norma para os trabalhadores ali inseridos; mas há uma reiteração dos indivíduos na busca de postos de trabalho semelhantes – não necessariamente terão sucesso, mas alguns se mantêm. Na medida em que os mercados de trabalho não são dispositivos meramente formais e impessoais, no qual empregadores anônimos ofertam vagas para trabalhadores desconhecidos<sup>80</sup>, parece haver uma tendência, pelos

---

<sup>79</sup> Como nos valem, nessa seção, de dados qualitativos provenientes das entrevistas dos vendedores, não podemos tratar do contingente de trabalhadores que saíram definitivamente do setor, uma vez que os entrevistados foram justamente os “sobreviventes”. O tema da mobilidade inter-setores é interessante e parece relativamente pouco explorado na sociologia do trabalho brasileira. Para análises de trajetórias de trabalhadores a partir de metodologias quantitativas, ver Guimarães (2004) e Cardoso (2013).

<sup>80</sup> “Nos mercados, os vínculos sociais concretos, localizados, são determinantes de suas dinâmicas e que, portanto, sua autorregulação depende da própria maneira como a interação social ocorre” (Abramovay, 2004, p. 55).

vendedores, à reiteração de seus vínculos com o segmento. Um vendedor recém-demitido declarou no grupo de WhatsApp dos vendedores: "Eu não tô na empresa, mas eu sou do comércio, eu respiro venda".

Como os operários analisados por Lima e Ferreira (1996)<sup>81</sup>, sua experiência e rede profissional adquiridas tende a fixar o vendedor no setor, sendo possível afirmar a existência de um mercado de trabalho voltado especificamente para o comércio, que permite certa previsibilidade aos vendedores na sua inserção nos casos de saída de um determinado vínculo<sup>82</sup>. A existência de uma alta rotatividade do setor, inclusive, *aumenta* a necessidade de estabelecer vínculos pessoais entre os trabalhadores, de modo a garantir que não fiquem fora de vagas de trabalho por muito tempo. As trajetórias apresentam uma órbita constante ao redor do setor, ainda que por vezes seja quebrada. Tampouco podem se permitir longas ausências do mercado de trabalho, nem mesmo para investirem na obtenção de um capital escolar que poderia os colocar em outro patamar de disputa no mercado de trabalho fora do âmbito do comércio.

### 3.7. Escolaridade e trajetórias

Podemos encontrar em metade dos entrevistados a interrupção do ensino superior, que é justificada tanto pela rotina exaustiva na qual se veem inseridos – sobretudo quando já se constituiu família –, quanto por não enxergarem nem aplicabilidade imediata daquilo que é estudado em sua prática profissional nem oportunidades para rentabilizar o diploma enquanto garantidor de posições mais bem remuneradas. A esse respeito, será interessante aqui olharmos os dados de escolaridade.

Vejamos a tabela 5 abaixo, com os dados de nossa seleção de vendedores para o ano de 2020:

*Tabela 5 - Vendedores selecionados na RMRJ por faixas de escolaridade (2020)*

Níveis de escolaridade	Nº vínculos	%	% acum.
------------------------	-------------	---	---------

<sup>81</sup> “O fato de serem trabalhadores com uma profissão adquirida no cotidiano da fábrica e formalizada na carteira profissional atua como fator de permanência no setor. São trabalhadores diferenciados por um conhecimento específico, com o qual disputam um lugar no mercado” (Lima; Ferreira, 1996)

<sup>82</sup> “Mercados, como um âmbito de relações sociais institucionalizadas, têm uma relativa previsibilidade, que resulta do seu padrão de estruturação. Essa previsibilidade, no caso dos mercados de trabalho, é que restringe as opções dos indivíduos em termos de oportunidades de emprego e renda” (Guimarães, 2004, p. 290).

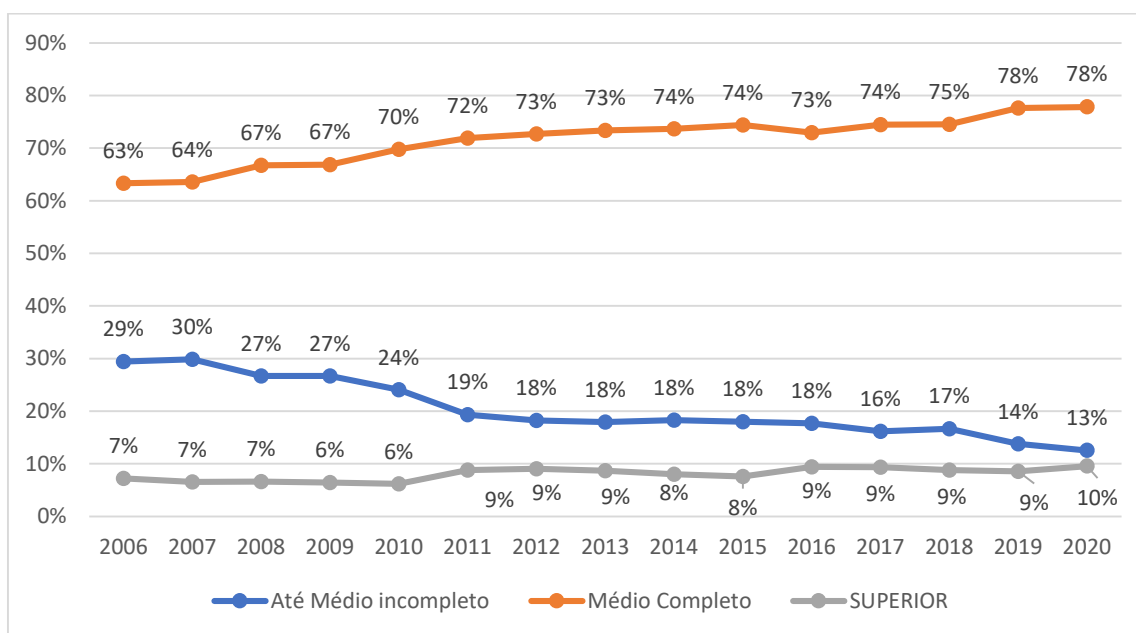
Analfabeto	4	0,04%	0,0%
Até 5ª Incompleto	20	0,19%	0,23%
5ª Completo Fundamental	52	0,50%	0,73%
6ª a 9ª Fundamental	110	1,05%	1,78%
Fundamental Completo	637	6,09%	7,87%
Médio Incompleto	492	4,70%	12,57%
Médio Completo	8144	77,85%	90,42%
Superior Incompleto	566	5,41%	95,83%
Superior Completo	436	4,17%	100,00%
Total	10461	100,00%	

Fonte: MTPS. RAIS. Elaboração própria.

Há uma concentração dos trabalhadores do grupo selecionado na faixa do Ensino Médio Completo (77,85%), e quase 10% deles pelo menos entraram no Ensino Superior. Por outro lado, 12,6% deles ainda não haviam concluído o Ensino Médio. Trata-se de uma dimensão homogênea para os vendedores considerados *em geral*: encontramos proporções semelhantes dentre o conjunto dos vendedores varejistas da região metropolitana do Rio de Janeiro, de São Paulo e do Brasil, com pequenas variações, e inclusive para aqueles que já haviam passado pelo ensino superior, segmento este que flutua, em todos os casos, ao redor da marca dos 10% (Superior incompleto e completo).

Se tomarmos um período mais extenso podemos notar o sentido da evolução dos níveis de escolaridade. Observemos o gráfico 11 abaixo:

**Gráfico 11 - Evolução dos níveis de escolaridade para vendedores selecionados**



Fonte: MTPS. RAIS. Elaboração própria.

Se agregarmos os níveis de escolaridade, poderemos observar, para a nossa seleção de vendedores, uma tendência clara: a queda contínua da participação daqueles que possuíam escolaridade até o ensino médio incompleto, ao mesmo tempo em que há um incremento dos que estavam na faixa do ensino médio completo. Em 2006, 29% desses vendedores possuíam escolaridade *até* o ensino médio incompleto; em 2020, esse percentual era de 13%. No mesmo período, passou-se de 63% de vendedores com o ensino médio completo para 78%. Além disso, podemos observar um aumento de 3% nos trabalhadores que tiveram acesso ao nível superior, completo ou incompleto (7% em 2006 para 10% em 2020).

Tais dados se coadunam com o que podemos ver no conjunto dos vendedores *em geral* da região metropolitana do Rio de Janeiro – onde o incremento no nível médio de escolaridade foi até maior, de 53% em 2006 para 74% em 2020 – e com o que obtivemos para o conjunto dos vendedores brasileiros em geral (incremento de 20 p.p. no ensino médio completo, de 56% para 76% em 2020, e queda nos vínculos com escolaridade até o Ensino Médio incompleto, de 38% para 13%).

Podemos, então, concluir por um crescimento contínuo no nível de escolaridade dos vendedores varejistas nos últimos quinze anos para todos os recortes geográficos

utilizados<sup>83</sup>. De fato, a tendência à redução dos vínculos de vendedores varejistas sem ensino médio completo é clara tanto para a região metropolitana do Rio de Janeiro quanto para a de São Paulo quanto para o Brasil. No entanto, é também importante sublinhar que o ensino médio completo pode representar um *teto* diante do qual a trajetória de incremento se interrompe: se em nossa seleção de vendedores na RAIS o incremento de vínculos no ensino médio completo chegou, nos últimos 15 anos, a 15%, o incremento no ensino superior, completo ou incompleto, foi de apenas 3%. A tendência de crescimento, assim, tem o ensino médio completo como um ponto de chegada.

Por sua vez, os próprios entrevistados deixam claro que o diploma universitário não lhes é de muita valia no interior da empresa nem do comércio em geral; não lhes aumenta a remuneração nem é simbolicamente valorizado pelos colegas ou pelos gerentes, a não ser em termos muito genéricos. E, como os segredos e técnicas da atividade são eminentemente práticas, os estudos universitários parecem perder qualquer valor útil, restando alguns comentários residuais sobre “a importância do estudo”, de “correr atrás” e avaliações semelhantes.

### 3.8. Ascensão curta e indesejada: a mobilidade profissional inexistente

A perspectiva de obter um diploma tampouco lhes abre uma via de ascensão profissional. Para um vendedor da Via Varejo a “ascensão profissional” percebida não significa necessariamente a ascensão na hierarquia da empresa, mas a perspectiva de *aumentar suas vendas* e, conseqüentemente, sua remuneração e prestígio. E, para isso, o diploma pouco ou nada vale. Tal avaliação não é válida apenas atualmente, tendo sido notada já por Costa Pinto (1954):

a melhoria da situação do Balconista resulta de aumento de salário na mesma função e não de mudança de função, de uma inferior para outra hierarquicamente superior e melhor remunerada (...) **O início e o fim da ‘carreira’ de Vendedor de Balcão está, portanto, na própria função** (Costa Pinto, 1954, p. 54 – grifos do autor)

---

<sup>83</sup> Ribeiro (2020, p. 142) encontrou tendência idêntica para o grande setor do comércio, utilizando-se dos dados dos Censos demográficos e da PNAD Contínua para rastreá-la da década de 1980 até 2018.

É no sentido de “institucionalizar” um certo plano de carreira que vai a sugestão de José, vendedor que diz ter trabalhado em regime comissionado praticamente sua vida inteira:

*Entrevistador:* Não faz diferença nenhuma você ter muito tempo de casa ou pouco? Você começa do zero?

*Entrevistado:* Não, não tem diferença nenhuma! Você começa do zero e se entrar uma pessoa aqui hoje pode amanhã estar ganhando mais do que eu e... porque tá fazendo a mesma coisa! Mas não é igual numa empresa que você... até aqui você pode também fazer um plano de carreira, é mais complicado, mas você também pode fazer. Mas eu, na minha opinião, você devia ser premiado por estar aqui há tanto tempo, dando, ajudando a casa a crescer cada vez mais, porque na verdade é isso que você tá fazendo... você tá ajudando o desenvolvimento da empresa, então... você que tá aqui há muito tempo você devia ter um... talvez um plano de carreira, uma premiação fixa, vamos dizer assim que fosse uma premiação fixa. (José, 51, vendedor das Casas Bahia)

Sanches (2017, p. 224) apresenta quatro características da noção de “sucesso profissional” vigente dentre os bancários: a) valorização econômica; b) posição hierárquica que confere *status* ao indivíduo; c) reconhecimento dos pares ou subordinados; e d) satisfação na relevância do trabalho para outrem. Poderíamos dizer que todas elas seriam aplicáveis aos vendedores comerciários (comparativamente aos vendedores bancários), com a exceção da posição hierárquica.

Neste ponto, o segmento bancário parece oferecer um leque mais variado de possibilidades profissionais, embora a perspectiva de ascensão “real” seja vista como bastante difícil pelos trabalhadores, dado o afunilamento cada vez maior das posições hierárquicas superiores. No entanto, sempre parece possível uma mobilidade “lateral”, para outros setores do mesmo banco, que poderiam permitir a abertura – ou, ao menos, a *expectativa* de abertura – das possibilidades profissionais do trabalhador bancário (Sanches, 2017, p. 223-4). Não é este o caso dos vendedores comerciários. *Não há para onde ir, a não ser para cima ou para outras empresas.* A mobilidade “lateral”, se existe, é feita com muito mais dificuldade, por ser inter-empresas: abandona-se o vínculo atual para se inserir em outra empresa, com maiores expectativas de ganho com vendas, ou regimes de trabalho com menor cobrança. Como vimos, no interior da loja o vendedor já é considerado uma posição de destaque. Dentre os caixas, os estoquistas e os terceirizados o vendedor é visto como em posição proeminente, e eles mesmos se veem desta maneira: são os que efetivamente tocam o barco da empresa; por outro lado, são também os que assumem os maiores riscos – os outros trabalhadores da loja têm seu salário garantido, até certo ponto independentemente do fluxo de clientes e de vendas



(embora também possam receber comissão sobre vendas de serviços, como vimos). Logo, a única possibilidade de mobilidade profissional para os vendedores no interior da empresa é a promoção à gerência.

Os entrevistados recorrentemente deixam claro que *não* são atraídos por essa perspectiva; de bom grado trocariam as ofertas para serem gerentes de loja por aumento em seus rendimentos como vendedores – e isto mesmo que reconheçam que a gerência poderia proporcionar maior remuneração mensal. Para eles, a posição hierárquica superior simplesmente não vale a pena. Vejamos o que dizem a esse respeito:

*Entrevistador:* E você nunca pensou ou foi convidada a ser gerente?

*Entrevistada:* Não. Nem perguntaram nem eu queria, deus me livre! Porque lá [na minha loja] são dois gerentes, é pior ainda. É que é muita cobrança! (Catarina, 48, vendedora das Casas Bahia)

*Entrevistador:* Você tinha falado que quando entrou você ia querer ser gerente, mas isso foi só ali na hora mesmo, ou você [ainda] tem essa pretensão?

*Entrevistado:* Isso foi... não, não tenho pretensão não. Porque eu acho assim: é bom ganhar mais dinheiro, mas... acho que gerente deve tirar na faixa de 8, 9 mil...

*Entrevistador:* É bastante!

*Entrevistado:* É... porque eles também têm meta, quanto mais a loja bater meta, ele ganha em cima daquilo dali. (...)

*Entrevistador:* Mas você não gostaria?

*Entrevistado:* Ah eu acho que assim, vendedor, tudo bem, assim, a gente é cobrado. Mas o gerente, a gerência é cobrada muito mais do que a gente mesmo. Porque tipo assim, eu como vendedor lá acho que eu aproveito a vida. Gerente pode aproveitar, mas sei lá, em termos de horário, essas coisas, é muito regrado. (...) É bom ganhar dinheiro, mas você tem que aproveitar um pouco, né? Não adianta só ganhar dinheiro e não viver... (...) Igual o gerente da DiSantinni, cara, vivia pra loja<sup>84</sup>. Ele abria e fechava a loja, abria e fechava a loja... aí teve um problema com ele, deram um “justa causa” nele. Adiantou isso daí? Entendeu? Então assim, o cara ficava ali, e eu pensava: “gente, como pode...”. Não aproveitava a família... porque assim, se você tem família, você tem que aproveitar a família, eu não vou deixar pra aproveitar quando me aposentar... não tem como. Então assim, eu não tenho essas coisas de... eu prefiro tá ganhando aquela média que dê pra eu fazer as coisas do que estar ganhando muito e estar preso a certas coisas. (Hugo, 46, vendedor das Casas Bahia)

*Entrevistador:* E você na Via Varejo sempre trabalhou como vendedora?

*Entrevistada:* Sim, sim. É, assim, eu digo pra você que nunca me deu assim a vontade de trocar de cargo pela experiência que eu tive no outro<sup>85</sup>. Eu vi que a experiência não foi boa.

*Entrevistador:* Como gerente?

*Entrevistada:* Eu não queria aquilo pra mim. Então quando eu troquei de função e de empresa eu já troquei definido isso, que eu não queria um cargo acima do meu. Eu queria trabalhar com venda mesmo.

*Entrevistador:* Mas porque você desgostou tanto da função de gerente?

<sup>84</sup> O entrevistado trabalhou como vendedor na empresa de calçados DiSantinni durante 8 anos.

<sup>85</sup> A entrevistada havia trabalhado como gerente em uma loja da empresa Ricardo Eletro.

*Entrevistada:* Pelo trato, porque já naquela época, 10 anos atrás, (...) no comércio, na gerência, venda, essa parte toda administrativa no comércio varejista é muito massificante. Então você tem metas a cumprir, você tem todo um... já naquela época já tinha, e porque também eu acho que foi pela empresa que eu estava, pode ser muito também. O trato com a pessoa era muito ruim, né? (...)

*Entrevistador:* Muita cobrança?

*Entrevistada:* Muita. Muito massificante, e assim chega hoje, né, naquela época era muito, mas já era uma coisa assim, meio que disfarçada, meio que... né? Hoje não. Hoje para o vendedor ir para o cargo de gerência é assim, na cara: ou você vai ou você é mandado embora. Ninguém vai falar isso alegando... vai falar alguma coisa [sobre isso], o pessoal diz: “nãããõõõ”, mas é assim. (Antônia, 53, vendedora das Casas Bahia)

Como relata a vendedora Antônia, que já havia tido uma experiência enquanto gerente em outra empresa, a posição pode ser vista quase como uma punição pelo vendedor, o que leva a empresa recorrer a meios coercitivos para garantir seu preenchimento. A crítica à intensidade das cobranças é repetida unanimemente dentre os vendedores, sobretudo os comissionistas, e a posição de gerente é interpretada como uma exacerbação dessa cobrança. A sensação que projeta nos vendedores é tão negativa que faz com que a perspectiva de trabalhar como gerente seja vista como uma degradação do trabalho, *mesmo que haja o aumento da remuneração*.

Este é um ponto particularmente interessante, que oferece um colorido contraditório à caracterização do vendedor que venho delineando até aqui. Ainda que toda a empresa e o chão-de-loja estejam organizados de modo a estimular/obrigar o vendedor a estar constantemente a postos para oportunidades de venda, e, mais importante, ainda que os próprios vendedores consintam com isso, louvando não apenas a possibilidade de uma boa remuneração conforme o seu sucesso nas vendas – e, portanto, a maneira como está estruturado o regime de comissionamento puro –, mas também, em uma chave mais valorativa e menos objetiva, “o estímulo”, a “concorrência saudável” entre colegas, em suma, o “correr atrás” da dinâmica do “fazer salário”, sentindo-se satisfeitos quando superam uns aos outros no volume de vendas – há um limite. Existem cobranças que são *excessivas*, existe um “trato” que não é razoável, mesmo no interior de um ambiente já admitidamente tenso e competitivo.

O caso do vendedor Ricardo, que passou por todo o processo para se tornar gerente, mas cujo objetivo malogrou, é particularmente elucidativo quanto aos contornos desses limites – que são de difícil apreensão empírica, mas que são efetivamente levados em conta na ação dos vendedores pesquisados. No momento da entrevista, realizada em agosto de 2019, Ricardo estava, em seus termos, “entre a cruz e

a espada”, por estar, ao mesmo tempo, se aproximando do SEC-RJ e envolvido no processo de promoção a gerente de loja; havia feito provas de seleção e participado de dinâmicas de grupo que visavam peneirar os pretendentes ao posto, bem como já estava integrado em atividades de gerência, acompanhando o dia a dia de gerentes titulares que estavam lhe “formando”. Segundo seu relato, foi a própria experiência da promoção que o levou a se aproximar do sindicato:

*Entrevistador:* Mas assim, parece que você sempre vendeu muito bem na loja. O que te fez querer participar do sindicato então?

*Entrevistado:* Eu fui pra gerência também né? Participei de muitas reuniões na gerência lá. Você chega lá, você encontra um pacote pronto. Lá é assim: “faça!”. A coisa é bem assim ó... (...) tem reunião com o gerente regional, ele diz assim: a nossa meta é essa e essa e essa e essa. Entendeu? Tem que cumprir aquilo ali. Você não tem que ficar questionando nada, dizendo... “pô mas isso não sei o que”. Não justifica, porque ele vai sempre ter alguém numa loja que tá seguindo aquilo que ele tá dizendo ali e tá fazendo. “por que que fulano de tal faz e você não faz? Por que que A, B, C, D fez, conseguiu, e você não conseguiu? Você não tem desculpa. Então o sujeito tem que ouvir e cumprir aquilo e repassar. (...) Não tem autonomia, você tem que seguir uma cartilha lá... o que que me fez ir pro sindicato? Eu fui lá, vi aquilo e falei: “pô, pensei que aqui fosse uma coisa diferente, pô então...”. Aí quando eu vi essa oportunidade de ir pro sindicato eu me identifiquei ao máximo com os trabalhadores, com o direito dos trabalhadores. Falei: “meu deus do céu, eu nasci pra ser pobre!” [risos]. Porque o outro lado lá... se você se anular e virar um robô daquilo ali, meu amigo, você vai embora. Você tem que acreditar naquilo ali como se fosse uma igreja, aquilo ali meu amigo... e vai embora! Porra, puxa-saco dos caras, dos caras de cima, e vamo que vamo, e dá resultado, e mete o que? Vira um capitão do mato meu amigo! (...) Se você vier com uma ideia que o cara percebe que você tá mais voltado pro trabalhador...

*Entrevistador:* É mesmo?

*Entrevistado:* Se perceber que você tá com um coração muito bom... não pode. Tem que ser duro, tem que ser ruim, tem que ser...

*Entrevistador:* [risos]

*Entrevistado:* É meu amigo! Se quiser ter vida longa ali meu amigo. Desculpa! Vaselina né! Aqui [, falando para os vendedores, é:] “não, tô aqui com a galera”, mas lá na reunião é: “tem que descer a lenha, tem que arrancar o cadáver dele, arrastar o cadáver desses vendedores”. (...) E xinga na reunião! “Você é um merda porra! Você é um não sei o que!” (Ricardo, 53, vendedor das Casas Bahia)

Se, de um lado, é explícita a identificação de Ricardo “ao máximo com os trabalhadores, com o direito dos trabalhadores”, de outro, há também sua identificação com o propósito da empresa:

*Entrevistado:* Então eu pensava que você chegando lá você ia ter ideias suas pra você implementar certas coisas, você ter autonomia na loja pra fazer um preço melhor... hoje pra você fazer um preço ou conseguir fazer um preço e empatar com a concorrência você tem que ligar pro regional e perguntar: “olha, eu tô com um caso aqui assim, o cara tá com 500 reais a menos lá e eu tenho que...” você tem que pedir, você não tem autonomia pra colocar e já era, disparar. (Ricardo, 53, vendedor das Casas Bahia)

Assim, o sentido de sua experiência não é o de que Ricardo enfrentou o processo de seleção visando o seu interesse próprio em ganhar mais e ter mais status profissional, e chegando lá ficou chocado com o tratamento dispensado aos trabalhadores, passando a atuar visando o interesse desses últimos. Desde o início do processo, e mesmo depois, o vendedor demonstrou sua preocupação com a operação da empresa, buscando contribuir e opinar sobre sua eficiência e produtividade<sup>86</sup>. Além disso, trata-se de um vendedor bastante orgulhoso de sua capacidade profissional, e alguém que admira os grandes vendedores que conhece, e que trata com certo desprezo aqueles que não conseguem performar a contento.

O caso de Ricardo parece reforçar a hipótese de que a crítica dos vendedores quanto à relação hierárquica é antes uma crítica da intensidade da cobrança<sup>87</sup> e de uma “cultura gerencial autoritária” (Agier; Castro; Guimarães, 1995, p. 21) no trato com os vendedores do que efetivamente o *modo* como a atividade está estruturada. Este, na verdade, lhes parece bastante adequado e justo nos termos em que estão colocadas, além de ser condizente com a sua trajetória profissional, normalmente toda passada em atividades comerciais. De qualquer maneira, o que podemos perceber com os achados das entrevistas é que, salvo o caso frustrado de Ricardo, não houve, dentre os vendedores entrevistados, a expectativa nem a possibilidade de ascensão profissional em termos hierárquicos. Suas pretensões de melhoria para o futuro são as de maior sucesso nas vendas, a partir do acúmulo de experiência na ocupação e da consolidação de uma ampla cartela de clientes, além do investimento da empresa em ações de marketing e outras do gênero.

Temos, assim, mais um elemento que explica a alta rotatividade do setor, mas não por seu caráter de ser uma “entrada” no mercado de trabalho, ou pela juventude dos trabalhadores, mas pela vedação das expectativas de ascensão profissional e remuneratória; se, para os bancários analisados por Sanches (2017), “o topo da pirâmide é estreito”, para os vendedores da Via Varejo há um sólido teto, que eles mesmos não parecem ter muito o desejo de sobrepor. Evidentemente, há toda uma malha hierárquica acima do chão-de-loja (como os frequentemente citados diretores regionais,

---

<sup>86</sup> Além da entrevista, realizada em 2019, nos encontramos novamente em 2022, por ocasião de uma data comemorativa no SEC-RJ. O vendedor seguia preocupado com os rumos da empresa, mesmo estando ainda mais próximo do sindicato do que quando o entrevistei.

<sup>87</sup> Tema analisado para vários conjuntos de trabalhadores por Del Rosso (2008).

responsáveis por um conjunto de lojas), mas tais posições parecem ser dificilmente alcançáveis pelos vendedores regulares, que devem enfrentar muitas seleções e uma dura “guinada” subjetiva para se tornar gerentes; processo que, para a maioria deles, não parece valer a pena. Assim, tudo aponta para que a movimentação dos vendedores no mercado de trabalho seja a de buscar uma mobilidade lateral em diferentes empresas, sempre como vendedores, em busca de empresas com maior perspectiva de ganhos, sem necessariamente oferecer ascensão hierárquica. Se, de um lado, isto veda uma expectativa de reconhecimento profissional mais calcada no reconhecimento de *status* profissional, nos cargos, e, também, a obtenção de capital escolar, de outro não impede a formação de uma *identidade* ligada à ocupação, uma vez reconhecida a existência de um mercado de trabalho relativamente estruturado para vendedores. Não afirmo que esse “mercado” formado pelo conjunto de postos de trabalho para vendedores esteja restrito à quem nele participe, dificultando a entrada de novos integrantes, pelo contrário – como visto, há sim forte participação de jovens no setor; nem que, uma vez dentro, os vendedores não possam sair dele –, apenas argumento que as trajetórias encontradas dentre os vendedores entrevistados permitem que afirmemos que o setor e a ocupação de vendedor possui certa *densidade societária*, uma cristalização da reiteração da atividade de vendas que leva à produção de um mercado de trabalho específico do setor – instável e precarizado, certamente, mas que serve de referência objetiva para aqueles que nele circulam, tanto em termos de oportunidades reais de colocação em um emprego formal, quanto de reconhecimento identitário da ocupação enquanto possuidora de determinadas características específicas, que estrutura e é estruturada pelos trabalhadores e pelas empresas que nela se inserem. Seja por meio de mecanismos formais e impessoais ou, como é mais comum, por meio de indicações pessoais<sup>88</sup>, parece haver um mercado de trabalho específico acoplado ao segmento, que expulsa e acolhe trabalhadores em massa, mas que consegue manter – até por conta de características objetivas do setor, que envolvem sua natureza e viabilidade econômica, bem como certa “cultura empresarial comercial” – características mais ou menos estáveis tanto objetivas quanto subjetivas. Trataremos das segundas na seção seguinte.

---

<sup>88</sup> Guimarães, Andrada, Picanço e Vieira (2012) destacaram a importância das redes primárias e secundárias de contatos pessoais e das formas de sua mobilização para a obtenção de trabalho. A propósito, nas últimas duas décadas tem florescido o campo de estudos sobre as dinâmicas de obtenção de trabalho. Ver, a respeito, Guimarães (2009), para uma visão panorâmica do assunto, e Guimarães (2004) para a análise das movimentações do mercado de trabalho de um segmento econômico específico (químico-petroquímico).

#### 4. A REPRESENTAÇÃO IDEALIZADA DO VENDEDOR

Ao analisar os trabalhadores do comércio popular da região do Brás, em São Paulo, Rangel (2019) construiu três tipos de trabalhadores, baseando-se tanto em observação direta quanto nas categorias nativas de seus entrevistados, e que tinham por lastro material o acesso a meios de exercício da atividade comercial (Rangel, 2021, p. 66). Com propósito semelhante, Abílio (2014), ao analisar as revendedoras da Natura, construiu uma tipologia baseada em um critério de classe: dado que seus sujeitos pesquisados se encontravam pulverizadas da base ao topo da estrutura de classes, tal critério organizava os achados de pesquisa segundo as situações de classe de cada um. Ambos os autores resolveram bem o problema que seu objeto de pesquisa lhes apresentava: a grande variedade de maneiras encontradas de organização da própria produção, dado que se trata de atividades nas quais recaí sobre os trabalhadores quase todo o ônus de organizar a aquisição, a exposição e a revenda das mercadorias, bem como a prospecção e o convencimento dos clientes e a contabilidade e cálculos de investimento. No caso dos “fabricantes” de Rangel (2019, p. 75), cabe a eles ainda a própria produção das mercadorias.

Para os sujeitos desta tese, ao contrário, de todas essas atividades apenas lhes cabe a de prospecção e convencimento dos clientes. Assim, se em Abílio e Rangel a concentração das tarefas necessárias ao bom desempenho da atividade comercial leva seus pesquisados a adotarem, com variável grau de adesão e consistência ideológica, discursos próximos do “empreendedorismo” – em sua versão neoliberal, bem entendido, isto é, enquanto defesa da identidade do trabalhador contemporâneo “como um empreendedor de si mesmo que garantiria (...) sua empregabilidade e permanência num mercado em contínua transformação” (Lima, 2010, p. 160) –, pois, de fato, precisam organizar diferentes setores de sua atividade econômica, dentre os vendedores ocorre diferentemente: responsáveis exclusivamente pela venda, a forma como se enxergam no trabalho gira em torno desta atividade; tem ela por lastro material.

A cada vez que o indivíduo assume uma posição de vendedor numa interação é reforçada nele a representação típica do papel. Podemos notar a cristalização da prática reiterada da atividade de venda, que o leva a produzir uma certa maneira de representá-lo, única em si mesma, mas que faz pleno uso dos elementos socialmente difundidos que permitem a ele ser uma figura socialmente conhecida e reconhecida: trata-se de ter

um certo discurso, uma certa aparência, uma certa postura corporal, além de uma capacidade de definição da situação de venda quando interagindo com o cliente, que o habilita, dia a dia, na compreensão da ação adequada diante dele e dos outros membros da equipe. Penso em uma representação específica da ocupação, decantada diante da longa trajetória histórica de sua existência e de sua reiteração cotidiana por dezenas de milhares de trabalhadores; uma identidade de vendedor.

A noção de “identidade” é bastante traiçoeira; recorrer a ela é um expediente arriscado. Mesmo intérpretes consagrados do tema geralmente iniciam seus textos alertando para seu caráter fugidio, resguardando-se com os mais variados balizamentos da análise<sup>89</sup>. Isto parece ser ainda mais válido para o uso do termo na sociologia do trabalho, que historicamente preferiu realizar suas análises baseada em uma concepção forte de classe social no sentido materialista marxista que, se não renuncia à análise da dinâmica especificamente subjetiva de uma sociedade de classes, tende a tomar esta dinâmica como diretamente subordinada aos interesses de classes em disputa. O problema dessa abordagem não é, a meu ver, a afirmação da forte influência da luta de classes no desenrolar da dinâmica social, ponto com o qual estou inteiramente de acordo; é que, ao adotarmos uma concepção forte de classe social, isto é, ao toma-la, no interior de nosso discurso teórico, como um grupo social de características comunitárias – no sentido que Weber dá ao conceito de “comunidade” (1974, p. 215) –, não há explicação possível para situações nas quais os membros de uma classe não ajam no sentido de seus supostos interesses que não o recurso à problemática noção de “consciência de classe”, uma conceito que, embora seja politicamente útil, corre o risco de simplificar a investigação da subjetividade dos trabalhadores<sup>90</sup>: há mais em jogo que “interesses”, embora estes não possam ser negados. Como colocaram acertadamente

---

<sup>89</sup> O volume organizado por Sallum Jr, Schwarcz, Vidal e Catani (2018), cujos capítulos abordam temas tão distintos quanto etnicidade, raça, gênero, nação e classe oferece um panorama da produção mais recente que faz uso do termo, explicitando as cautelas necessárias – mas também o avanço possível nas análises. Não por acaso, cada um dos textos começa com alertas importantes. Dubar (2009, p. 18), especialista no tema, afirma ser ele “um problema sociológico temível”.

<sup>90</sup> Partindo de um estudo comparativo das obras de Marx e Durkheim quanto à problemática da manutenção e transformação da ordem social, David Lockwood (1992) aponta como uma fraqueza da teoria marxista da prática revolucionária justamente a recusa em reconhecer a importância de interesses não-econômicos na estabilização das crises políticas, dimensão esta central em Durkheim, por exemplo. Isso teria ocorrido porque, para Marx, o proletariado não precisaria ser convencido da injustiça de sua situação – a superioridade de seus interesses seria evidente em si mesma, carecendo de justificação – mas sim liberto do fatalismo paralisante da ação política (Lockwood, 1992, p. 254). Assim, a questão da produção de diferentes visões de mundo seria preterida diante de um enfoque utilitarista que privilegia os interesses de classe na explicação da ação coletiva.

Castro e Guimarães (1995), ressaltando a importância da guinada thompsoniana nos estudos do trabalho:

Não faz sentido, por exemplo, conceber como “classe-em-si”, i.e., sem consequências políticas positivas, sujeitos de práticas populares que expressam a situação de opressão e exploração por meio de *outras* identidades sociais (...) Nem a reprodução das relações de produção está intrinsecamente assegurada no ato da compra e venda da força de trabalho, nem os trabalhadores se obrigam, necessária e exclusivamente, a desenvolver interesses dirigidos à superação dessas relações. Metodologicamente, portanto, o que a teoria das classes permite é uma análise histórica de como os interesses se constituem, construindo identidades e subjetividades que definem formas de cooperação e de antagonismo. Só a análise de situações concretas proporciona a identificação dos valores e das práticas pelas quais se construíram interesses e se formaram sujeitos, a um só tempo pressupostos e resultados dos processos de transformação social (Castro; Guimarães, 1995, p. 26-7)

É justamente no sentido de ressaltar a importância da dimensão subjetiva na estruturação da atividade de trabalho que recorro ao conceito<sup>91</sup>. Parto inicialmente do que Dubar trata por “processo relacional”, que “diz respeito ao reconhecimento, *num dado momento e no seio de um espaço determinado* de legitimação, das identidades associadas aos saberes, competências e imagens de si propostas e expressas pelos indivíduos nos sistemas de ação” (Dubar, 1997, p. 118 – grifos do autor). Isto é, trata de focar um recorte específico da genérica “dimensão subjetiva” do trabalho, de procurar entender em que medida o “sistema de ação” no qual estão inseridos os vendedores leva à produção de uma identidade específica da ocupação, uma representação relativamente coesa tanto para os indivíduos que estão inseridos na atividade quanto para o público mais amplo, os *outros*; trata-se de inquirir *em que* consiste essa identidade, quais são os seus elementos, e quais são os seus *usos práticos* no chão de loja. Identidade esta que não será eterna para aqueles vendedores, mas que servirá de suporte reflexivo acerca da sua imagem diante de si mesmo – seu *self* ou “eu” (Goffman, 2009, p. 230) – enquanto estiver representando seu papel de vendedor.

Um ponto central me interessa na perspectiva de Dubar sobre o tema: o autor nega quaisquer essencialismos no uso do termo: no sentido utilizado, ela é um “resultado estável e provisório (...) dos diversos processos de socialização que, em seu conjunto, constroem os indivíduos e definem instituições” (Dubar, 1997, p. 105). Sendo

---

<sup>91</sup> “Que traz, então, esta noção a mais ou de diferente do que as noções de grupo, classe ou categoria, utilizadas numa perspectiva macrosocial ou que as noções de papel e de estatuto definidas a partir de uma perspectiva microssocial? A resposta parece clara: tenta introduzir a dimensão subjetiva, vivida, psíquica, no âmago da análise sociológica” (Dubar, 1997, p. 105)



influenciada tanto pela trajetória biográfica do indivíduo quanto pelos espaços sociais nos quais se insere, a identidade é uma representação relativamente estável e, ao mesmo tempo, passível de mutação gradual ou drástica, conforme as interações vividas.

No Brasil, o campo de pesquisas sobre identidades profissionais se constituiu e fortaleceu com pouca intersecção com a produção da sociologia do trabalho, em função das divergências de fundo entre autores marxistas e autores funcionalistas e/ou weberianos (Barbosa, 1993, p. 15). No contexto francês, no entanto, partiu da sociologia do trabalho a utilização do conceito de identidade (Sainsaulieu, 2019 [1977]) para buscar superar o relacionamento mecânico entre posição de classe e subjetividade, tendo Dubar (1997, p. 139) criticado a pretensão da sociologia das profissões de corte funcionalista de ignorar a socialização profissional das ocupações não reconhecidas enquanto profissões. Por sua vez, este tema, o da fluidez da formalização profissional, já havia sido levantado por Hughes (1958, p. 45) ainda na década 1950.

De fato, em boa hora devemos nos valer do instrumental teórico necessário à melhor análise de nossos objetos, estejam eles simbolicamente atrelados a uma corrente ou a outra, sobretudo quando estamos tratando de dimensões fundamentais da vida subjetiva do trabalhador: o que me interessa aqui é obter instrumental que ofereça elementos para tratar da visão que os vendedores tem de si e de sua atividade, visão esta que os situa no mundo do trabalho e fornece uma representação com um sentido de si, um sentido de sua atividade, de seu lugar e da sua relevância no mundo econômico e do trabalho; um sentido de sua existência para além da óbvia necessidade de ganhar vida, de fazer salário, de garantir a satisfação de suas necessidades e de sua família.

É o que analisaremos aqui: qual o enquadramento por meio do qual os vendedores se enxergam em sua atividade, quais são as características de um vendedor, o que define um *bom* e um *mau* vendedor. Desvendar tais características começaria a nos aproximar dos elementos subjetivos mais delicados da representação dos trabalhadores: não só sua identidade, isto é, o conjunto de características nos quais um vendedor se reconhece enquanto tal, mas também o necessário substrato moral de sua atividade. Nesse sentido, perscrutar sua identidade é perscrutar o lugar moral do trabalhador vendedor na hierarquia social do trabalho percebida.

#### **4.1. Identidade idealizada**

Dubar (1997) afirma existirem dois processos de construção identitária: um “biográfico”, relativo à maneira como os indivíduos reconstróem para si suas trajetórias vividas, desde a tenra infância, que foca a importância da socialização familiar e escolar, até a vida adulta, com a importância central da entrada no mercado de trabalho, momento no qual são construídas não só a autoimagem das nossas próprias competências – sempre de forma mediada pela interação com os outros significativos de nossas vidas –, mas também as projeções de si no futuro, as aspirações e expectativas profissionais. Trata-se da “construção pessoal de uma estratégia identitária” (Dubar, 1997, p. 114) que põe em jogo a imagem do eu no tempo: o desafio do ator, nesse caso, é manter certa coerência durante sua trajetória pessoal e profissional.

O segundo processo é o “relacional”, que situa o indivíduo no interior de relações de afinidade com os outros, e de poder. É o conjunto de estratégias identitárias das quais o indivíduo lança mão no interior de espaços de ação determinados, que limita as possibilidades de legitimação de saberes e competências, e, conseqüentemente, da projeção de si, de certa maneira mais abertas nos processos biográficos, onde sempre se pode contar com o futuro. É esta segunda caracterização da questão identitária que utilizarei para investigar a identidade dos vendedores da Via Varejo. Como minha proposta empírica nesta tese não foi o de reconstrução biográfica, mas de reconstrução dos espaços de sociabilidade no interior das lojas em seu cotidiano, este segundo processo, embora limite a análise ao momento vivido pelos vendedores em suas jornadas de trabalho, afirma a relevância do espaço do chão de loja como um dos cenários centrais de construção identitária.

Embora estejam longe de passar por um processo forte de profissionalização, como no caso dos profissionais liberais típicos (médicos, advogados e engenheiros – os primeiros tendo sido objeto de grandes investimentos da sociologia das profissões ver Barbosa, 1993; e Siqueira; Bonelli, 2020), que envolve forte formalização nas dimensões do controle do conhecimento profissional, da produção de credenciais e do reconhecimento público da *expertise*, a reiteração da inserção na atividade de venda que podemos observar em suas trajetórias nos permite avançar, pelo menos, nos mecanismos de produção de uma identidade ocupacional. Se, por um lado, não estamos nos referindo a uma “ocupação privilegiada na estrutura ocupacional, que possui reserva de mercado e jurisdição sobre uma área do saber específica, além do monopólio do exercício de uma *expertise* para a solução de um determinado grupo de problemas” (Siqueira; Bonelli, 2020, p. 4), por outro, podemos identificar um processo de

*socialização* profissional, isto é, de internalização, pelos indivíduos que passam a exercer a ocupação, de uma identidade “ocupacional” específica aos vendedores.

De maneira nem sempre consciente, os trabalhadores assumem para si o papel de vendedor mobilizando características que já se encontravam vagamente costuradas no tecido social<sup>92</sup>, e quando entram na ocupação se encontram no seio de seu próprio “criadouro”. De fato, eles parecem reconstruir a própria imagem em constante diálogo com a figura socialmente difundida do “vendedor”, de cunho pejorativo:

O vendedor é muito malvisto por quê? (...) Você tem muitos serviços, muitas metas e aí você tem um cliente. O que que o cara faz muitas vezes? Vendedor não é preparado pra vender, não tem tanto argumento, o cara às vezes embute... e aí por causa de um todo mundo paga. É aquela questão do mau policial. Eu hoje não acredito em policial, desculpa até se você for. Acho que é tudo bandido! (*Charles*, 36, vendedor das Casas Bahia)

Como tenho feito até aqui, partirei das interações no chão de loja para tentar construir um conjunto de características ao qual possamos afixar o termo “identidade”. Em primeiro lugar, podemos pensá-la enquanto construída a partir das próprias impressões e reflexões do vendedor resultantes da prática da venda enquanto empregado subordinado: a interação com o cliente, colegas e gerente no contexto da negociação e/ou realização de uma venda. A partir de avaliações feitas consciente ou inconscientemente, analítica ou intuitivamente sobre cada venda, o indivíduo vai moldando a sua representação particular do papel de vendedor. Ele não possui, no entanto, liberdade plena nesse fazer: tanto faz uso de elementos que existem previamente a ele, quanto os clientes, colegas e gerentes estarão atentos para que a representação de um indivíduo não entre em conflito com a representação geral da ocupação<sup>93</sup>, e, ainda mais importante, com a idealização da venda produzida pelo empregador, estabelecendo uma certa dialética vendedor-equipe-sociedade.

Procuramos analisar a maneira como essa assunção do papel de vendedor se dava ao inquirir os entrevistados sobre o que seria um bom vendedor. Neste ponto há certa unanimidade em afirmar que o vendedor *precisa* ter certas características:

---

<sup>92</sup> “Os meios para produzir e manter os ‘eus’ não residem no cabide [o ator]. Na verdade, frequentemente estes meios estão aferrolhados nos estabelecimentos sociais” (Goffman, p. 1999, p. 231)

<sup>93</sup> Durante a entrevista obtivemos alguns relatos de vendedores cuja atuação foi cerceada por “extrapolar” as “funções” de um vendedor – como oferecer serviço próprio de entrega de produtos a comunidades ou vender produtos de sua propriedade, e não da loja na qual estava trabalhando.

1) capacidade de “ouvir” as demandas do outro, isto é, de avaliar os motivos pelos quais os clientes estão recorrendo aos seus serviços, as suas necessidades de consumo, e de oferecer produtos adequados a elas. Para tanto, é preciso:

- i) ser comunicativo;
- ii) ter disposição de interagir estrategicamente com todo e qualquer cliente em potencial, independentemente de suas características aparentes;
- iii) ser capaz de controlar a impressão do outro sobre os produtos e serviços oferecidos;
- iv) ser capaz de vender qualquer produto, independentemente de sua natureza;

Além disso, o bom vendedor precisa ainda atingir critérios voltados à empresa:

- 2) ser eficiente nas vendas, ser capaz de vender em quantidade.

Se parte essencial da identidade ocupacional se refere à reivindicação de legitimidade do grupo por meio da afirmação da capacidade técnica para solucionar problemas específicos (Evetts, 2013; Siqueira; Bonelli, 2020) – como ocorre com os médicos em relação ao tratamento de doenças, por exemplo (Freidson, 1970) –, então a capacidade de satisfazer perfeitamente a necessidade de consumo do cliente é o que justifica a distinção dos vendedores de outros trabalhadores. Daí a importância crucial declarada de “saber ouvir” os clientes, de entender exatamente a sua necessidade, mesmo quando o próprio cliente não tenha clareza quanto a isso. A seguinte história de um entrevistado ilustra bem este ponto:

*Entrevistado:* Eu cheguei ao cúmulo de fazer uma senhora... ela cheia de bobs na cabeça, perna toda russa, todo mundo deixou ela passar... pobrezinha, coitada, foi lá comprar um fogão, pessoal deixou ela passar... quando eu abordei todo mundo começou a rir. “Meu filho, você poderia por favor ver pra mim esse fogãozinho aqui” era um Smalltek, o fogão mais sem vergonha que tem... (...) E aí tinham lançado um fogão que parecia uma nave, parecia uma nave... ele era enorme, lindo, com vidro fumê, duplo forno, umas bocas grandonas... comecei a pesquisar a cliente: “a senhora trabalha com que?” “Ah eu trabalho como cozinheira e tal” “Po, e vai comprar um fogão desse pra senhora?” “ah meu filho é porque é o que dá”. Aí a filha dela, imediatamente: “mãe, ele quer te enrolar”. Falei: “senhora, quantos anos a senhora tem?” “57 anos” “E quanto filhos a senhora tem?” “Três”. Falei assim: “deixa eu fazer uma pergunta de coração? Quando a senhora vai dar um presente pra um filho seu, a senhora dá o que a senhora pode ou a senhora dá o melhor?” aí ela (olha

só): “Eu sempre dou o melhor que eu posso”. Aí eu falei: “perfeito”. Então vou te fazer uma pergunta: “qual foi o último presente que a senhora deu pra essa sua filha aqui?” “Foi um iphone de quase três mil” “Um iphone de quase três mil. E a outra?” “A outra também me arranjou...” na época era um J7, não sei o que, de 64 giga de memória... “o outro também pegou um videogame lá que é um Xbox que é 3 mil reais!” “E na hora da senhora a senhora vai comprar um Smaltek de 399?” Aí ela pegou e olhou pro outro fogão. Aí eu falei assim: “eu to vendo que a senhora olhou pra aquele fogão” “Ah aquilo ali é um sonho” Aí eu falei assim: “Por que sonho?” “Filho, aquilo ali é cinco mil!” Aí eu: “Deixa eu te falar uma coisa. Um Xbox de 2 mil reais, o outro de não sei quanto, um iphone de 3 mil. A senhora não acha que a senhora merece mais? Sem contar o retorno que aquilo ali vai te dar, um duplo forno, com as bocas maiores... vai passar menos tempo na cozinha”...[a filha diz:] “Aí eu to falando que ele quer te enrolar!”. [Entrevistado:] “Deixa eu te falar uma coisa, como vendedor eu posso dizer pra senhora que ou a senhora compra o que a senhora pode ou o que a senhora merece. Mas assim, se eu fosse seu amigo, o que não é o caso ainda, eu diria que a senhora deveria guardar esse dinheiro e levar o que a senhora merece. Porque aqui a gente tá de passagem, vamo fazer da melhor forma possível”. “Você tá certo!” Ela foi embora! Não fechei a venda. Dois meses depois ela voltou: “eu quero aquele fogão de cinco mil que você falou, porque hoje eu vou levar o que eu mereço!”

*Entrevistador:* É mesmo? [risos]

*Entrevistado:* Cara, aí eu vou te falar, isso é história de venda... é uma coisa que eu fiz, foi bacana, ela fala até hoje que o fogão, nossa, mudou a vida dela na cozinha também, porque ela trabalhava lá com quentinha, que ela dava por encomenda, aí além de ficar lindo na cozinha, ele deu outra cara, aí os negócios tão voando! Falei: “porra, isso aí, parabéns...” (...) Quem seria o maluco que ia oferecer um fogão de cinco mil pra uma senhora naquele estado? É porque você não tem ideia de como ela tava. Sabe? O maluco tá aqui [aponta pra si mesmo]. Aí, o carinho que ia oferecer 399, ele ia ganhar 1%, dez por cento seria 39, ele ia ganhar 3,99. Eu ganhei um por cento de cinco mil. Cinquenta reais! (Charles, 36, vendedor das Casas Bahia)

Estórias como essa, de vendas improváveis para clientes com necessidades ocultas, se são expressão do orgulho por ter conseguido mais comissão do que outros colegas, o que eleva o vendedor em sua identidade de *competidor*, o são de maneira *específica aos vendedores*, isto é, mobilizam como critério de hierarquização legítimo entre colegas a *expertise* de saber perscrutar no cliente suas maiores necessidades. É por isso que é comum encontrarmos a expressão “realizar sonhos” como hipérbole da função de vendedor: o vendedor ideal oferece uma oportunidade de consumo ao cliente que nem ele mesmo sabia que precisava ou, se sabia, não acreditava ser capaz de realizá-lo<sup>94</sup>. Assim, a necessidade de amear comissões mais altas por meio da venda de produtos mais caros é posta em um contexto que a justifica em nome de um bem comum, a da mais completa satisfação de necessidades. No final da história todos estão

<sup>94</sup> “Realizar sonhos” é expressão muito comum de ser encontrada nos materiais de divulgação da Via Varejo e nos seus discursos de publicidade, seguidos escrupulosamente pelo CEO do grupo mesmo quando é entrevistado em canais “seguros”, voltados para o segmento empresarial: “A gente trimestre a trimestre vem mostrando ao mercado que estamos nesse jogo pra gerar dinheiro pro acionista e pra realizar o sonho dos nossos consumidores” (EXAME IN..., 2020).

felizes (salvo o colega menos capaz, que teria vendido o Smalltek). O *bom* vendedor sabe ouvir para compreender as necessidades do cliente, e sabe se comunicar para convencer o cliente daquilo que ele *realmente* precisa, embora às vezes nem o próprio cliente o saiba:

*Entrevistador:* E o que você consideraria um bom vendedor?

*Entrevistado:* Um bom vendedor é aquele que capta as necessidades do cliente. O cliente às vezes ele chega querendo um determinado produto. (...) Então o vendedor primeiro ele pesquisa o cliente... ouve o que o cliente quer... primeiro é ele saber ouvir. Ele ouve bem o cliente, e aí ele vai adequar à necessidade do cliente aquilo que ele tem. Porque às vezes o cliente vem aqui pedindo um produto, e não é aquilo que vai servir pra ele. Então esse é um bom vendedor. O vendedor é aquele que ouve mais... o bom vendedor é isso. Do meu ponto de vista, não sei. (José, 51, vendedor das Casas Bahia)

Essa característica principal tem alguns corolários. O primeiro é a característica de nº 3 apontada acima, a disposição em atender quaisquer tipos de clientes: o bom vendedor, por ser capaz de, por meio da escuta e da conversa, compreender as necessidades profundas dos clientes, deve ser capaz de realizar boas vendas para quaisquer clientes, pois todos têm necessidades de consumo profunda a serem satisfeitas; logo, rejeitar atendimento demonstra imperícia, demonstra a capacidade limitada que só pode suprir necessidades superficiais, degradando a imagem do vendedor. Pois *é justamente nas situações improváveis de venda que o vendedor prova o seu pertencimento ao grupo dos valorosos de sua ocupação*. Para tanto, o vendedor precisa ser i) comunicativo<sup>95</sup> e iii) capaz de controlar a impressão dos clientes sobre si e sobre os produtos que vende.

É por isso que estórias de vendas improváveis permeiam todos os discursos sobre a atividade, sendo a encontrada no chão de loja parte integrante de uma mitologia que é de bom grado reproduzida nos discursos que se referem à ocupação, como o de manuais de autoajuda para vendedores:

O consumidor tem necessidade de algo que vai além do que ele manifesta e precisa de ajuda pra comprar, por exemplo: o cliente vai até uma loja para adquirir uma geladeira. O vendedor, durante o diálogo, entende que seria importante para a garantia estendida. O cliente não foi até a loja comprar a garantia estendida. Talvez ele até desconhecesse o serviço. Mas durante o diálogo, o vendedor identificou o *stress* que o cliente havia passado por não dispor de um serviço como esse com sua geladeira antiga e ofereceu algo que

---

<sup>95</sup> Esta característica é o centro da conclusão a que chega Dutra (2012): “a justificativa predominante para a identificação [pessoal com a ocupação] é que a atividade combina com seu self comunicativo e relacional” (Dutra, 2012, p. 67).

era uma necessidade não manifestada, mas existente. A preocupação do vendedor, neste caso, vai além da satisfação do cliente, afinal, ele teria ficado satisfeito com uma geladeira que atendesse aos seus requisitos. A preocupação do vendedor está com o sucesso do cliente, pois antecipou um possível problema e vendeu uma solução completa (Manciola, 2019, p. 35-6)

Consta também dentre as lições de sabedoria vendedora da biografia do mítico fundador das Casas Bahia, Samuel Klein:

Era como se Samuel tivesse uma cartilha do mau e do bom vendedor. O péssimo profissional é aquele que é seco, arrogante, que impõe o que quer e não é amigo de ninguém. Não se relaciona com o cliente, com o gerente nem com os outros companheiros. O mau vendedor é aquele que não sabe dialogar. É preciso saber falar e ouvir (...) Jamais despreze um cliente pela aparência. Muitas pessoas de posse não dão valor a isso. Nessa hora, Samuel sempre se lembrava de um senhor maltrapilho que, em 1970 – ano em que os televisores coloridos chegaram às lojas – puxou o dinheiro do bolso e comprou dois aparelhos de uma só vez pagando à vista. Quanto aos mais humildes, só irão até a loja para efetuar uma compra se tiverem condições. Precisam acreditar naquilo que fazem e sempre achar que é possível realizar a venda (...). O bom vendedor sabe dialogar com o cliente (Awad, 2013, p. 141-2)

Outro corolário é o de iv) ser capaz de vender qualquer produto. Os relatos acerca de treinamentos e seleções são representativos dessa exigência. São momentos que funcionam como operações de qualificação hierárquica dos vendedores em treinamento ou dos candidatos à vaga de vendedor, isto é, situações em que realizam tarefas que têm por objetivo lhes alocar em uma escala situada entre maus e bons vendedores; para tanto, lhes é pedido para simular uma situação de venda utilizando um objeto supérfluo, como uma caneta esferográfica usada ou um cadarço velho. A ideia é justamente testar a capacidade do sujeito “vender qualquer coisa”, posto que, em uma situação real, apenas a análise do cliente individual poderá revelar suas necessidades reais, e o vendedor ideal é aquele capaz de compreender essas necessidades e oferecer produtos que as satisfaçam, sejam eles quais forem. Portanto, vendedores que se prendem à especialização de determinado produto estariam *rebaixando* suas possibilidades de venda; o bom vendedor deve ser capaz de conseguir vender exatamente o que o cliente precisa.

Tais características, que apontam para leituras funcionalistas positivas da atividade – os vendedores possuem o “seu lugar” na divisão do trabalho social, proporcionando soluções ótimas para necessidades bem identificadas – não são as únicas nas quais eles se reconhecem; trata-se da face *pública* da ocupação, construída justamente para contrapor a denúncia de que existem interesses não confessáveis em

toda a sua cortesia e sugestões ao cliente. Nesse sentido, trata-se de uma representação voltada para os clientes em geral e em potencial, enfim, para *outros*<sup>96</sup>.

#### 4.2. Representações dos vendedores na relação com os colegas e gerentes

Se os vendedores e a empresa, em seu conjunto, buscam manter tal construção identitária da atividade de vendedor como forma de legitimar sua atividade econômica, as relações internas entre seus trabalhadores apontam para outra representação da atividade de vendedor. O papel ocupado pelo gerente o obriga a exigir de todos os vendedores as mesmas coisas: que vendam produtos e serviços na medida da exigência média de suas lojas. Para o gerente, todos os outros aspectos da performance do vendedor são subsidiárias a esta máxima: você vale o quanto você vende. Para ele, as outras obrigações do vendedor que colhemos nas entrevistas – cumprir os horários criteriosamente, e mesmo ser leal com colegas e com o próprio gerente – podem não ser problematizadas caso o vendedor, simplesmente, atinja as cotas de venda designadas para ele, contribuindo eficazmente para o esforço coletivo da equipe da loja. Assim, a relação entre vendedor e gerente poderia ser associada a um regime do tipo “industrial”, segundo a terminologia de Boltanski e Thévenot, no qual a *eficiência* é a característica mais valorizada.

A ordenação do mundo industrial é baseada na *eficiência* dos seres, na sua *performance*, na sua produtividade, e na sua capacidade de garantir *operações normais* e corresponder utilmente a *necessidades* (Boltanski, Thévenot, 2006, p. 204 – tradução livre minha, grifos dos autores)<sup>97</sup>

Nada de “realização de sonhos” neste âmbito; do ponto de vista do gerente, o bom vendedor é aquele que *funciona* bem, que recebe uma meta de vendas e a cumpre ou a supera. Superações das metas serão sempre bem-vindas, claro, mas atingi-las já será o suficiente para que o gerente possa legitimamente demonstrar-se satisfeito e que o vendedor possa reivindicar-se como funcional à empresa. O vendedor, então, dirá,

---

<sup>96</sup> Crescitelli (2003, p. 163) afirma que os vendedores reivindicam reconhecimento dos fabricantes justamente pela capacidade de direcionar a decisão de consumo do cliente.

<sup>97</sup> No original consta: “*The ordering of the industrial world is based on the efficiency of beings, their performance, their productivity, and their capacity to ensure normal operations and to respond usefully to needs*”.



aliviado: “eu graças a deus tenho batido cota, desde quando eu vim pra cá; bati cota todo mês”<sup>98</sup>.

Por sua vez, nas relações intra-vendedores temos a perspectiva da competição, valendo mais estar à frente dos outros, de maneira relativamente independente das cotas exigidas pela gerência:

O que me estimula é o que? Por exemplo, eu trabalho com três. É... se eles tiverem muito à minha frente eu fico pensando: ‘não, não vou deixar... eu tenho que estar ali no meio junto com eles, indo junto’. Graças a Deus até que eu tenho ido junto. Tem um que tá sempre indo ali à frente, mas eu tento sempre... meu estímulo é esse: tenho que chegar no fulano e tentar tá junto com ele, na mesma... (*Alexandre, 35, vendedor do Ponto Frio*)

Então, assim... era um disparate, porque o segundo lugar tava com vinte e poucos mil [no total de vendas] e eu lá com 60 mil! E a gente tinha acesso, era motivacional isso, a gente tinha acesso a quem tava no ranking. Eu adorava estar em primeiro, você não tem noção! (*Neymara, 37, vendedora da Centauro*)

Entre vendedores a competição é vivida como contínua, engendrando uma disputa cujos limites parecem se adequar ao quadro delineado por Boltanski e Thévenot (2006, p. 196) como sendo os típicos do “mundo do mercado”: nele, a importância de cada indivíduo é função da quantidade de valor “de mercado” que o mesmo agrega em si; o que, no contexto do vendedor comissionista, leva a formas simplificadas de conquista de prestígio: aquele que possui o maior salário será o mais reconhecido, o vendedor “top”, o “fera”, o “número 1”, o que “está lá em cima”<sup>99</sup> e que, justamente por isso, estimula os outros a alcançarem grandes somas. Tal reconhecimento exige também uma continuidade temporal da performance:

Os bons vendedores a gente chega a dizer assim: a única certeza que a gente tem aqui não é nem da morte, é que fulano de tal vai bater a cota. Ele tá tão firme, ele sabe que nunca cai, não cai nunca, não tem... não tem! Um mês, dois... “ah, no mês tal no passado ele era ruim, ele era melhor e agora ficou pior”, não, não tem, ele não cai nunca! (*Ricardo, 53, vendedor das Casas Bahia*)

A manutenção da performance de determinado vendedor no decorrer no tempo funciona como um *teste* (Boltanski; Thévenot, 2006, p.133) que comprova que ele é corretamente valorizado em suas capacidades; que seu alto nível de vendas em um ou

<sup>98</sup> Entrevistado Alexandre, 35, vendedor do Ponto Frio.

<sup>99</sup> Todas estas são expressões retiradas das entrevistas realizadas.

mais meses não foi apenas obra do acaso, mas de sua ação particular, de seu valor individual.

### 4.3. Identidade vendedora em tensão

A produção de uma representação do eu-vendedor é conformada de maneira tripartite, resultado das relações entre o vendedor e 1) o cliente (público em geral), 2) o gerente (empresa) e 3) os colegas. Para os clientes, o vendedor se apresenta enquanto um mediador ótimo entre as suas necessidades de consumo, suas possibilidades financeiras e os produtos de seu desejo; para seus superiores, um *membro* da equipe de produção de vendas; e, para os colegas, um *concorrente*.

A primeira é uma representação idealizada da atividade, cuja adesão aos critérios que estabeleci acima pode variar dentre os vendedores conforme os diferentes trabalhos por que passou e a sua própria biografia individual pré-profissional – nos termos do que Dubar chama de “processo identitário biográfico” (Dubar, 1997, p. 112) –, mas sempre serve de referência para a ocupação. Assim, se certamente não é possível tratar dos vendedores enquanto uma “profissão” em termos clássicos – o que demandaria a existência de uma experiência de formação educacional compartilhada e a participação em associações profissionais que reivindicassem o controle da reprodução de sua *expertise* (Evetts, 2013, p. 780) e o “controle exclusivo da prática” (Bonelli, 2016, p. 178) –, é possível afirmar a produção de uma identidade ocupacional compartilhada, identidade esta – a do agente compreensivo e comunicativo capaz de satisfazer otimamente necessidades de consumo – produzida e reproduzida na prática cotidiana de trabalho com maior ou menor adequação real. Esta identidade ideal é negociada diante das situações que envolvem a necessidade de apresentação de si aos clientes, o treinamento e as seleções de emprego, as relações com os colegas e com os gerentes, e mesmo as necessidades de apresentação de si a outros estranhos ao mundo do trabalho do vendedor (o sociólogo que o entrevista, por exemplo) e a si mesmo.

Mas tal identidade não é a única a oferecer um referencial ideal para a interpretação daquilo que um vendedor “é” ou “faz”. Se há uma aliança entre vendedores e empresa no esforço de apresentar o chão de loja como um ambiente ideal para fechar negócios que sejam bons para vendedores, clientes e empresa – com o que a identidade idealizada cumpre igualmente uma função de produtora de consenso entre empresa e vendedores no chão de loja visando a continuidade regular da produção

(Burawoy, 1979) – , a investigação empírica deixa clara ainda duas exigências identitárias da empresa aos vendedores, que podem entrar em conflito com a representação idealizada. O fato de ser tratado como um *membro* da equipe de vendas, com suas exigências de produtividade, implica que o vendedor deva realizar sistematicamente vendas *mesmo quando não correspondam às necessidades do cliente*, e por vezes mesmo *contra* o cliente – com o que comprova sua lealdade ao sistema no qual está inserido, mas sob o custo potencial de conflito pessoal interno, que produz angústia; além disso, a relação de concorrência com os colegas no chão de loja pode também contribuir ainda mais para a degradação da identidade idealizada, vez que, por ser capaz de amplificar cada um dos fracassos do vendedor em atender aos requisitos de produtividade, a situação dos que ficam para trás se degrada aos olhos da gerência e dos colegas, o que pode levar o vendedor a adotar expedientes cada vez mais distantes do ideal propagado, como a prática de “embutir” serviços que nada correspondem às necessidades dos clientes.

Isso produz ambiguidades na identificação dos vendedores, que ora se identificam com o polo idealizado, ora como membro eficiente, ora como competidor. Tais representações de si não são necessariamente conflituosas (pois é possível imaginar situações em que se harmonizem na prática), mas introduzem um potencial de conflito interno, ainda mais em um ambiente de fortes cobranças por resultados. É nesse sentido que escreve Nunes (2014, p. 263):

Um dilema frequente entre vendedores de bens duráveis está entre adotar uma atitude mais orientada ao cliente ou privilegiar o modelo de metas, que lhe pode trazer imediatamente um rendimento maior, apesar de redundar em competitividade exacerbada e rivalidade entre colegas no ambiente de trabalho. Voltar-se ao cliente implica colocar-se em lugar de outro, uma abertura hermenêutica e compreensiva, visando a identificação do que pode agradar a um tipo de cliente que, no limite, resulta no esmaecimento da distinção entre funcionário e consumidor (Nunes, 2014, p. 263)

A tensão existe, pois a exigência de produtividade pode levar a um abandono da visão idealizada do vendedor sobre sua ocupação, mas é importante destacar que os vendedores não veem os objetivos de “voltar-se ao cliente” e “privilegiar o modelo de metas” como necessariamente contraditórios em si. Como vimos na seção sobre a produção de clientela acima, *voltar-se ao cliente é também privilegiar o modelo de metas*: é garantir que esses clientes voltem, e que a cada retorno comprem mais e melhor com os vendedores em quem confiam pessoalmente. Um dilema assim definido

pode ser encontrado sobretudo em vendedores neófitos na ocupação que se vejam impelidos a serem mais imediatistas, mas a tendência de quem se prolonga na atividade é sempre tentar *fidelizar* os clientes, o que lhes facilita o cumprimento das metas (em meses “ruins”, é o que os faz sair do sufoco). E, para tanto, saber compreender e atender adequadamente às necessidades de consumo do cliente é fundamental. Assim, agora em sentido contrário ao de Nunes, a abertura para o cliente, a postura “hermenêutica e compreensiva” com relação ao cliente *fortalece* a distinção vendedor-consumidor, na medida em que reforça, no primeiro, a sua identidade de bom mediador entre as necessidades do cliente e o produto vendido.

Na verdade, a questão não se resolve com posições mutuamente excludentes, e é justamente aí que reside a tensão e a ambiguidade da posição do vendedor: para reafirmar-se enquanto tal, ele precisa compreender o cliente, estar aberto, mas sempre adequando as necessidades dele às suas próprias, aos seus interesses. Não é exatamente um “dilema”, mas um cálculo sutil de difícil execução.

## 5. PRAGMATISMO E CATEGORIAS DE JUSTIÇA DOS VENDEDORES

Procurei, com a descrição delineada no primeiro capítulo, me colocar no nível dos agentes em seu cotidiano laboral, estilizando o conjunto de suas interações, de modo a notar a construção da ocupação de vendedor nas determinações que parecem mais vitais aos trabalhadores entrevistados. Por sua vez, a centralidade da questão da remuneração para os trabalhadores traz em seu bojo a questão da necessidade funcional de sua *justiça*, elemento primordial de estabilização dos papéis hierárquicos presentes no cotidiano de trabalho, uma vez que a produção social da justiça “tem a propriedade de encerrar disputas” (Boltanski; Thévenot, 2006, p. 34), ou seja, elemento fundamental da produção do consenso no local de trabalho (Burawoy, 1979). Quando os agentes envolvidos em uma interação definem o seu resultado como “justo”, isto significa que as disputas chegaram a um fim aceito por todos como legítimo. A percepção de justiça raramente será binária (justo ou injusto); quando em tela, haverá sempre um *continuum* que possibilitará enquadrar a avaliação de uma interação enquanto mais ou menos justa, mais ou menos adequada a um determinado ideal de justiça.

Seguindo a trilha aberta por Scalon (2004), e particularmente por Cardoso (2004; 2019), recorto o tema da produção da justiça para tratar sobre a justiça *distributiva*, na medida em que adoto o pressuposto de que as disputas acerca de sua percepção estão estreitamente ligadas à questão da legitimidade da ordem social desigual e, conseqüentemente, a um sentido político de organização do mundo, uma vez que

O conhecimento do mundo social e, mais precisamente, as categorias que o tornam possível são o que está por excelência em jogo na luta política, luta ao mesmo tempo teórica e prática pelo poder de conservar ou de transformar o mundo social conservando ou transformando as categorias de percepção desse mundo (Bourdieu, 2009, p. 142)

Além disso, se levarmos a sério a importância do cotidiano de trabalho como o ponto de partida para a atualização de critérios de justiça a serem mobilizados pelos trabalhadores, então temos de destacar o caráter *situado* da utilização das categorias sociais em geral, aí incluídas as avaliações de justiça de determinada distribuição de bens, que é o que nos interessa aqui particularmente. O cotidiano de práticas reiteradas tende a plasmar um sistema categorial mais ou menos estável que orienta os indivíduos

tanto em suas interações quanto em suas avaliações sobre aquilo que experimentam. Isso obriga o sociólogo do trabalho a estar permanentemente atento àquilo que se passa no chão-de-loja, uma vez que, ambiente eivado de fortes tensões – posto ser tanto garantia de reprodução da vida, para o trabalhador, quanto de garantia de reprodução do capital, para o empregador –, e, portanto, sempre potencialmente disruptivo, é ele um dos contextos sociais privilegiados, fundamentais mesmo, de reprodução e/ou crítica de critérios de justiça distributiva<sup>100</sup>. Trata-se, enfim, de contribuir para o esclarecimento “do elo conceitual e empírico entre o trabalho e a justiça social” (Mossi, 2017) por meio da análise dos princípios basilares de justiça produzidos e reproduzidos no chão de loja.

A interação de venda é sempre permeada por interpretações de uma “troca justa” de produtos (ou serviços) pelo dinheiro do cliente; da mesma maneira, a interação entre trabalhador e gerência também é mediada por avaliações de uma troca justa de trabalho por remuneração, sob o signo da eficiência. Nesse sentido, em cada interação de venda estão envolvidas categorias pragmaticamente ali alocadas sobre a qualidade das coisas trocadas, como o tipo de produto, as necessidades que atende, a qualidade que oferece, o preço que custa, a forma de pagamento, a garantia vinculada, etc. Mas também estarão envolvidas categorias relativas à avaliação daquele ato em termos normativos, mesmo que não sejam expressamente enunciados pelos atores envolvidos. Isso porque toda interação é uma confrontação de expectativas recíprocas, expectativas estas que têm por base, necessariamente, uma concepção daquilo que a interação deverá ser, isto é, daquilo que é uma “boa” compra, ou uma “boa” venda. Quando o vendedor finalmente insere no “sistema” da loja os produtos negociados com o cliente, e é computado para o seu salário o percentual de sua comissão, este momento implica não apenas aqueles reais ganhos, mas todo o sistema de remuneração envolvido; é a materialização prática da estrutura na qual o vendedor está (e sabe que está) inserido, e, portanto, envolve a atualização (ou a negação) de seus pressupostos normativos.

Por outro lado, é um exagero afirmar, como faz Cardoso, que, dado qualquer encontro fortuito entre duas pessoas, a “sociedade inteira esteve implicada nele, na forma de disposições morais (por suposto racionais) e afetivas postas em jogo” (Cardoso, 2019, p. 384). Exagero porque tal concepção não pressupõe as interações como sendo *situadas*, isto é, sempre particulares, exigindo dos atores uma avaliação de

---

<sup>100</sup> “As críticas dirigidas às condições e relações de trabalho se impõem com uma força particular porque o trabalho cristaliza um conjunto de mecanismos e de relações sociais particularmente propícias à manifestação do sentimento de injustiça” (Dubet, 2014, p. 22)

adequação pragmática de suas categorias àquilo que imaginam que a situação exija (Feltran, 2017, p. 10). Em outras palavras: nem sempre “a sociedade inteira” está implicada em determinadas interações, justamente porque elas podem requerer dos atores o uso de determinadas categorias restritas a certa dimensão daquilo que é socialmente partilhado e não de outras; algumas categorias, como quando utilizamos cotidianamente as palavras “sociedade” ou “mundo”, podem ter a pretensão pragmática de implicar na interação tudo o que o ator imagine existir, mas dificilmente existirão interações nas quais literalmente *todas* as categorias mobilizadas pelos atores envolvidos estarão implicadas.

Claro que sempre se poderá dizer que uma interação particular ocorre no seio de uma sequência infinita de outras interações, ligando-se, assim, todas, umas às outras – o que parece ser a função teórica, em Cardoso, do que ele chama de “linhas de força da ordem social” (Cardoso, 2019, p.37) –, e que, dessa maneira, todo o universo do social estará contido em cada uma de suas unidades particulares, as interações. Mas então estaríamos esvaziando de maneira incontornável o caráter situado de toda interação – sua função teórica é justamente tornar particular o microuniverso envolvido em uma interação dada: duas pessoas poderiam identificar-se mutuamente por seu gosto musical, enquanto discordam radicalmente em política, por exemplo. Nesse caso, os momentos de interação que constituem a sociabilidade promoveriam a “atualização, verificação e confronto intersubjetivos de valores, percepções de mundo e identidades” (Cardoso, 2019, p. 36), mas *relativamente a uma dimensão específica do social* – no caso, a estética musical –, e não necessariamente implicam todo o mundo subjetivo de cada um dos atores.

A distinção é sutil, mas determinante, porque fazê-la significa, em síntese, apostar na existência de um mundo social mais fragmentado do que o que pressupõe Cardoso; especificamente, para o propósito desta tese, significa ver na sociabilidade constituída no ambiente de trabalho antes uma tendência à “atualização, verificação e confronto” intersubjetivos de valores e percepções de mundo voltados mais para temas como a justiça da distribuição de renda e de status, a identidade ocupacional, o diferencial de poder dentre os atores sociais (empregadores e trabalhadores) ou as necessidades de consumo (no caso específico do comércio) do que à apreciação musical, esportiva ou religiosa, por exemplo. Evidentemente, sempre poderemos encontrar interações que tematizem outras dimensões do social no ambiente de trabalho – não é difícil encontrar, como ocorreu durante uma observação no campo, dois colegas

conversando sobre temas religiosos durante o expediente; apenas digo que tais temas tendem a ser atualizados e/ou confrontados nas instituições sociais constituídas para tal: apresentações musicais, cultos religiosos, reunião familiar, etc. Inclusive porque há sempre, em qualquer interação, não apenas a mobilização de valores, mas também um juízo pragmático de adequação das categorias mobilizadas à situação: em nome da manutenção da amizade ou de relações de parentesco, uma pessoa pode deixar de expor determinada opinião, silenciando sobre um tema que lhe é intimamente importante; trata-se de um juízo de adequação categorial à situação dada (Feltran, 2017, p. 10). Assim, não é difícil encontrar dois vendedores conversando animadamente sobre futebol, por exemplo, mas seria pouco provável que se engajassem em verdadeira polêmica em seu local de trabalho. As relações de trabalho nas quais os agentes estão inseridos “enquadram” suas interações, as limitam, até certo ponto definindo as situações nas quais atuam, mas não as determinam definitivamente: são estruturadas, mas abertas, e sua existência se deve à sua constante atualização. São um instante do social; um instante fundamental, conjunto de interações que estrutura boa parte do que entendo por “sociedade” – o mundo do trabalho –, mas não se identifica com ela em toda a sua extensão.

Assim, procurarei expor os critérios de justiça que são mobilizados em referência ao cotidiano prático de trabalho dos vendedores da Via Varejo, buscando compreender tanto sua expressão abstrata quanto o uso concreto que fazem deles os trabalhadores: enquanto justificção ou enquanto crítica do mundo do trabalho percebido.

## **5.1. Categorias de justiça mobilizadas pelos trabalhadores**

### **5.1.1. Princípios da proporcionalidade e do mérito**

Partindo da análise de um vasto campo empírico, Dubet (2014, p. 21) chega a três princípios de justiça gerais que estariam sempre presentes em cada uma das experiências de trabalho particulares: “igualdade”, “mérito” e “autonomia”. Seu desejo era de chegar ao “vocabulário” de justiça no trabalho, isto é, à “gramática da atividade normativa dos trabalhadores”. No meu caso não há pretensão tão generalista: me restringirei aos “padrões normativos que regulam a distribuição de recursos” (Sabbagh, 2003) percebidos pelos vendedores, isto é, à dimensão da justiça *distributiva*,



procurando costurá-los às situações nas quais são mobilizados. É importante salientar que farei isso tomando os princípios não como “presentes” na mente dos vendedores, mas enquanto *justificações*<sup>101</sup> de distribuições, isto é, princípios conhecidos e reconhecidos pelos parceiros de interação, úteis para produzir acordos pragmáticos acerca da legitimidade de alguma distribuição.

Em primeiro lugar, dentre os vendedores a justiça da distribuição remunerativa ocorre quando o indivíduo recebe exatamente o total resultante da soma de suas comissões: nem mais, nem menos. É o que poderemos chamar de “princípio da proporcionalidade”. Diz um dos entrevistados, quando perguntado sobre o porquê de ele achar justo o sistema de remuneração no qual estava inserido:

*Entrevistador:* Você acha que é justa a forma de remuneração das Casas Bahia?

*Entrevistado:* Olha só... eu não posso dizer que é injusta não, eu seria leviano se falasse isso. Casas Bahia é uma boa empresa, é uma das melhores que existe no mercado. Eu não posso dizer que é a melhor porque eu ainda não conheço umas outras duas aí, mas eu considero justo sim. Poderia melhorar? Poderia.

*Entrevistador:* Mas porque que você acha que é justo?

*Entrevistado:* Porque... é o que eu te falei: o combinado. O combinado não sai caro. No meu caso, eu sou vendedor. Pra mim, quando eu entro na empresa, eu sei que eu vou ganhar “x” de porcentagem de um produto, “x” de porcentagem do outro e em cima de seguro eu também vou ganhar “x”. Aí tem que fazer aquilo! Eu fiz aquilo, as Casas Bahia me pagou aquilo, justo! (Charles, 36, vendedor das Casas Bahia)

Esse princípio não se confunde inteiramente com o que entendemos normalmente por “mérito”, isto é, “a adequação entre as contribuições que faz e as retribuições que daí retira” (Dubet, 2014, p. 81), porque aqui a *sorte* também está implicada – fato que todo vendedor leva muito a sério:

Ah mas eu vou ser sincero, assim... agora falando dentro da minha loja. Vai muito também da pessoa correr atrás, e oportunidade também. Às vezes você chegar e pegar um cliente em potencial e ali você fazer o teu dia, entendeu? (...) Tem muita coisa de sorte. Mas tem também aquela pessoa que não é focada, entendeu? (Antônio, 35, vendedor do Ponto Frio)

Como o segundo entrevistado deixa claro, na prática os princípios da proporcionalidade e do mérito estão entrelaçados: merece mais não só aquele que vende mais, mas também o que sabe aproveitar as oportunidades que a sorte proporciona. Uma pessoa que está “focada” não perde “clientes em potencial”; ela realiza o seu valor. O princípio da proporcionalidade estabelece um princípio claro de justiça: “se agi

<sup>101</sup> “Questões de justiça são, na verdade, questões de justificação” (Maffetone; Veca, 2005, p. XII)

corretamente, mereço ser retribuído na mesma medida”. O “combinado”, a premiação proporcional de salário em função das vendas realizadas, “não sai caro”. Ele é o fundamento moral do contrato de trabalho do vendedor comissionista. Diferentemente dos assalariados “fixos”, cuja remuneração se justifica sobretudo pelo tempo em que sua força de trabalho está à disposição dos empregados, dentre os comissionistas o mesmo ocorre proporcionalmente às suas vendas, independentemente de seu mérito na sua produção. Não se trata apenas de um fundamento jurídico: mesmo que, em geral, os vendedores da Via Varejo não conheçam os termos especificamente jurídicos de seus contratos de trabalho<sup>102</sup>, certamente ficariam indignados caso uma decisão jurídica, relativa ao seu contrato de trabalho, por qualquer motivo juridicamente válido, não levasse em conta este princípio; isto é, sua legitimidade não está necessariamente vinculada ao contrato de trabalho, é socialmente válida para aqueles trabalhadores.

Semanticamente muito próximo dele está o que poderíamos chamar propriamente de princípio do “mérito”. Segundo este, é justa a distribuição que toma alguma medida de contribuição *ativa* como a referência de distribuição entre os indivíduos. Em uma situação hipotética inteiramente interpretada nos termos do princípio da proporcionalidade, mesmo os altos ganhos de um vendedor apenas “sortudo” – um cliente qualquer que faz uma compra enorme sem nenhuma atuação por parte do vendedor, por exemplo – estariam justificados: a ele lhes serão devidos os ganhos referentes a tal venda, independentemente de seu mérito na questão. Não é este o caso quando se trata do princípio do mérito. Quando um agente o mobiliza para justificar ganhos, ele está afirmando que houve uma participação ativa do vendedor na produção do resultado, e é esta participação que justifica o recebimento.

Assim, eu tenho o mesmo uniforme, mesmo horário, mesmo espaço pra disputar com outro vendedor. Se eu ganho 5 mil e o cara lá ganha mil, não importa dizer que a empresa tá sendo injusta com o cara, porque ele tem as mesmas oportunidades que eu. (Charles, 36, vendedor das Casas Bahia)

Quem justifica os ganhos pelo princípio do mérito está exigindo que a distribuição se baseie em uma contribuição *ativamente* produzida pelo agente. No caso dos vendedores, para esta justificação específica ser mobilizada não basta ter como prova a realização de grandes vendas; é preciso que estas só tenham ocorrido por intermédio de uma ação do vendedor em questão.

<sup>102</sup> Tal fato me foi informado por profissionais do setor jurídico do SEC-RJ.

Estes são os dois princípios basilares acoplados à remuneração dos vendedores comissionistas. A princípio, todo vendedor que busca justificar sua remuneração recorrerá a eles e, caso os mobilize coerentemente diante dos outros atores, terá grandes chances de ver suas pretensões de legitimidade satisfeitas. São os “nós” da gramática moral do trabalhador comissionado. Isto significa que os vendedores recorrem a eles tanto para fins de justificação quanto de *crítica*: se um vendedor consegue receber mais por meios que não se legitimem por esses princípios abrirá flanco a críticas legítimas por parte dos colegas. Situações como a ajuda de um gerente a um vendedor amigo, por exemplo, a quem fornece facilidades de desconto para clientes que não oferece a outros vendedores; ou a da imposição de premiação coletiva, que faz com que, uma vez alcançada uma meta de vendas coletiva, todos os vendedores de um determinado grupo recebam uma mesma premiação, incluindo os que menos venderam:

Eu falei: “engraçado, o cara em vez de estimular o melhor, ele estimula, ele quer... ele dá a premiação é pro pior!” Po, a princípio era isso, né? Tanto é que eu mudei de setor (Ricardo, 53, vendedor das Casas Bahia)

Note-se como, neste último caso, a crítica é francamente individualista: segundo ambos os princípios da proporcionalidade e do mérito, a justiça da distribuição só se estabelece se houver algum tipo de correspondência entre as vendas que um indivíduo realizou e o salário que recebeu, sendo *ilegítima* a remuneração alcançada pelo esforço de outros, e, portanto, pode ser denunciada como injusta desse ponto de vista. Isto é, a justiça, neste caso, estaria na distribuição *desigual* de remuneração. É a aplicação do princípio criticado por Marx como o “horizonte jurídico burguês”: a cada um de acordo com suas capacidades (Marx, 2012. p. 33).

### 5.1.2. Critérios mobilizados para a crítica: retribuição por esforço dispendido, o patamar mínimo aceitável de retribuição e a cobrança excessiva de resultados

Os princípios hegemônicos da proporcionalidade e do mérito não exaurem a gramática moral que encontrei no campo. Outros princípios mobilizados com pretensões de justificação da distribuição também estiveram presentes nas entrevistas. O principal que destaco é o princípio segundo o qual determinada distribuição é justa quando baseada no *esforço* do indivíduo. Este é um princípio encontrado por Agier e Guimarães

(1995, p. 60) dentre trabalhadores industriais de origem pobre que buscavam legitimar a própria atividade em contraposição à dos técnicos e engenheiros, legitimados por seu *saber*.

O critério do esforço estabelece que a retribuição é devida àquele que se esforça, *independentemente do seu resultado*. Em regra, esse é o fundamento moral mobilizado para justificar formas de remuneração atualmente em vias de desaparecimento no comércio varejista, como o salário fixo ou o comissionamento misto – no qual o vendedor recebe um piso remuneratório fixo acrescido do montante de comissões das vendas que realiza. É, por isso, o fundamento da crítica à hegemonia da proporcionalidade e do mérito. Disse-me um entrevistado, quando perguntado sobre se a remuneração por metas era justa:

*Entrevistador:* E esse sistema de remuneração, de metas e tal, você acha isso justo?

*Entrevistado:* Não, eu achava meio que injusto... porque por exemplo, se você for comparar... em relação a quem vende mais e quem trabalha mais, se for pegar aquele pessoal da linha leve, por exemplo, eles têm que trabalhar muito mais! Vão ter que vender centenas e centenas de produtos pra atingir tal remuneração. Enquanto um e outro vende um produto mais caro, de dois mil reais por exemplo em certos setores, e vai ter uma remuneração muito superior a ele. Então eu acho que é meio que injusto algumas coisas... (Raphael, 31, vendedor das Casas Bahia)

Em suma, afirma-se que, como as vendas não são determinadas exclusivamente pela agência do trabalhador, a proporcionalidade não poderia ser adotada como critério único para a recompensa. Esta crítica se adequa bem às situações de trabalho nas quais é exigida do vendedor uma atividade não diretamente relacionada com a venda, como o transporte até o local de trabalho, o ato de “cartazear”, o de contabilizar o estoque, o de entrar em contato com os clientes para oferecer produtos. Ou mesmo ao mero fato de estar à disposição da loja, mesmo sem fazer vendas. Nesse sentido, é um recurso crítico utilizado quando o vendedor sente que o andamento “regular” da distribuição meritocrática não lhe permitirá ter uma remuneração considerada digna, realizando uma reinterpretação pragmática da situação nos termos de uma exigência de retribuição por seu esforço.

Santos (2006), ao buscar as razões históricas acerca da manutenção da ordem social fortemente desigual no Brasil, afirma que ela se deve ao alto custo de mobilização política contra as desigualdades cobrado dos mais pobres, que os predisporiam à inércia por meio de um cálculo sóbrio. A possibilidade de uma ruptura

com a situação apenas seria possível por meio de um mecanismo encontrado na explicação tocquevilleana para a ocorrência da Revolução Francesa: a melhoria de vida da população teria produzido um ciclo de expectativas crescentes, mais veloz que o progresso real, levando a uma ruptura institucional. No caso brasileiro, a melhoria de vida da população deveria ultrapassar um “limiar de sensibilidade social” (Santos, 2006, p. 174) que faria com que os custos de mobilização deixassem de ser impeditivos, o que produziria a reivindicação crescente de novas melhorias e, assim, a mitigação da ordem desigual.

Cardoso (2004; 2019), ao reelaborar o modelo de Santos, afirma que a manutenção da ordem desigual não é apenas uma questão de *cálculo* de custos e ganhos, mas também um problema que envolve a *legitimidade* desta ordem: para superá-la seria preciso, portanto, além da crença na possibilidade objetiva de obtenção de maiores ganhos, que ela seja interpretada enquanto *ilegítima*. Isto é, justamente porque a ordem desigual não se sustenta apenas por cálculos utilitaristas, mas também – e sobretudo – por avaliações acerca dos seus fundamentos normativos, que a explicação de sua inércia deve envolver também a produção de sua legitimidade<sup>103</sup>.

Transpondo o modelo dessas reflexões para a análise da legitimidade dos princípios de distribuição de remuneração, é possível notar que há um mínimo percebido abaixo do qual tais princípios perdem gradualmente sua legitimidade enquanto mecanismos de distribuição. É onde reencontramos a dimensão do *interesse* do trabalhador, dos cálculos que faz e refaz recorrentemente para avaliar se vale a pena trabalhar sob tais critérios. Isto é, a adoção do princípio da proporcionalidade e do mérito que regem a desigualdade justa no chão de loja também envolve um cálculo estratégico por parte do trabalhador. Se o *modo* por meio do qual a remuneração é distribuída desigualmente é, em regra, aceita como justa pelos vendedores, isto não significa que o seu *resultado* o será necessariamente:

*Entrevistador:* Agora deixa eu te perguntar outra coisa: você achava justo o quanto você ganhava?

(...)

*Entrevistada:* Olha, justo era sim, porque eu ganhava o que eu produzia. Entendeu?

*Entrevistador:* Entendi. E em termos de valor, você achava justo?

---

<sup>103</sup> “O sofrimento somente suscita um movimento de solidariedade e de protesto quando se estabelece uma associação entre a percepção do sofrimento alheio e a convicção de que esse sofrimento resulta de uma injustiça” (Dejours, 2003, p. 19)

*Entrevistada:* Sim. O justo, porque eu produzi. O que eu não achava justo é a porcentagem do que pagam. Pagam muito pouco. Ele continua com a porcentagem, a empresa, muito tempo com a mesma porcentagem. (Antônia, 53, vendedora das Casas Bahia)

*Entrevistador:* Mas você não bate no piso [de remuneração] não?

*Entrevistado:* Não, raramente, não, não dá. É difícil. Só se você ficar sentado ali a vida toda sem fazer nada. Fora isso não tem como. A gente vai sempre ganhar um pouquinho mais. Dá pra ganhar um pouquinho mais que isso, mas cara, pô... se eu ganhava... por isso que eu falo do plano de carreira. Se eu ganhava 2.700 reais há 14 anos atrás, 13 anos atrás, hoje eu to ganhando a mesma coisa, eu to ganhando menos, muito menos! Porra, eu to ganhando nada, praticamente. Ou seja, eu tive que... eu tive que ir me adequando. Né? Po, entrei num primeiro momento e pensei, po agora eu to bem. Premiação, um monte... fora prêmio que a gente tinha. Isso é salário, salário, salário. No contracheque ali. Mas tinha premiações que a gente tinha também. Cara, era muito bom. Só que foi caindo, foi caindo, foi caindo... por quê? A comissão continua a mesma. A comissão não aumenta pra gente que tem salário comissionado. O cara bota pra você vender 100mil por mês. Você continua ganhando a mesma coisa. Só que os produtos aumentam. Né? O mercado não deixa de aumentar o produto de lá, e a sua comissão não sobe nem um pouquinho. Se a sua comissão subisse um pouquinho, né, de acordo com o tempo de casa, vamos dizer assim, pra acompanhar mais ou menos... (José, 41, vendedor das Casas Bahia)

*Entrevistada:* O que eu não acho justo é a empresa ser uma porra de uma empresa enorme e ela te dá apenas 1% daquela dedicação, de tudo que você faz. (Neymara, vendedora da Centauro)

A crítica à porcentagem da comissão é generalizada, mas sempre distinta de uma crítica do regime comissionado como um todo: embora os resultados sejam criticáveis quando confrontados com as necessidades e expectativas de renda dos vendedores a *forma de produção da desigualdade remuneratória é considerada legítima*.

Durante os primeiros meses da chegada da pandemia ao Brasil houve uma “pane” do sistema comissionado de vendas em função do fechamento das lojas da empresa. Naquele momento, no qual os vendedores estavam impedidos de “fazer salário”, a justificativa da remuneração nos princípios da proporcionalidade e do mérito também viveram um momento de forte deslegitimação: há uma avaliação pragmática dos trabalhadores que estabelece um limiar para os resultados remuneratórios, abaixo do qual os próprios princípios distributivos hegemônicos perdem sua legitimidade, e os trabalhadores passam a se basear em outros.

Outro fator de perda de legitimidade do regime comissionado é a percepção de cobrança *excessiva* por resultados. Já tive oportunidade de me referir a isto quando tratei da recusa dos vendedores a se tornarem gerentes de loja. Se a exigência de resultados por parte da gerência ou a competição entre colegas é geralmente vista como legítima, uma vez que leva o vendedor a produzir mais, o tira da “zona de conforto”, e assim

aumenta suas vendas e sua remuneração ao mesmo tempo em que contribui para o crescimento da empresa, ela se torna um problema quando passa a ser percebida como excessiva. Há, também aqui, um limite, um máximo, estabelecido caso a caso na prática de cada vendedor que, se ultrapassado, corrói a legitimidade do sistema comissionado, sendo uma fonte de críticas ao trabalho sempre presente.

O crucial aqui é afirmar que, em abordando os princípios que regem a avaliação da remuneração no chão de loja em sua configuração mais abstrata, não quero com isso afirmar que sua adoção pacífica por parte dos trabalhadores decorra apenas de um reconhecimento subjetivo de sua legitimidade; ela implica também um cálculo pragmático deles acerca dos resultados do sistema, uma adequação pragmática dos princípios, que deve ser tanto aberto “acima”, isto é, às possibilidades de receber acima do salário mínimo, quanto fechado “abaixo”, isto é, possuir um limite mínimo de salário abaixo do qual ele pode passar a ser visto não só como injusto, mas também como ilegítimo.

## 6. A PANDEMIA DE CORONAVÍRUS COMO MOMENTO CRÍTICO

No dia 11 de março de 2020 a Organização Mundial da Saúde declarou que o mundo vivia uma pandemia causada por um novo coronavírus. A entidade já havia alertado, em janeiro, para a doença – considerada então enquanto uma “pneumonia viral atípica” (WHO, 2020) –, tratando-a formalmente enquanto uma “emergência de saúde pública de importância internacional”. Dois meses depois, a capacidade de alastramento do novo coronavírus se mostrou avassaladora: casos da doença foram confirmados em todos os continentes do planeta (incluindo a Antártica), deixando governos e autoridades sanitárias com estreita margem de manobra quanto aos meios para o seu enfrentamento.

O primeiro caso da doença no Brasil foi confirmado em 26 de fevereiro, em um homem de 61 anos, morador da cidade de São Paulo, que havia viajado duas semanas antes à Itália. Naquele momento o mundo já contava com mais de 80 mil casos registrados de pessoas infectadas e 2.700 óbitos, em 34 países. Menos de três meses depois, em 9 de maio, o país chegaria ao registro de 10 mil mortes pela nova doença, com 156 mil pessoas infectadas e 10 mil novos casos confirmados em 24 horas (Machado; Freitas, 2021). O novo vírus se mostrava não apenas extremamente transmissível, mas também altamente letal: os números de infectados e de óbitos cresceriam exponencialmente nos meses seguintes. Dada a ausência de medicação eficaz para o combate à doença até então, a principal recomendação da OMS foram: o isolamento, para aqueles que estavam infectados pelo vírus, mesmo que assintomáticos; e a quarentena, para aqueles que não estavam infectados nem possuíam sintomas, mas que estiveram em contato com pessoas infectadas (WHO, 2022).

Formalmente, as instituições brasileiras seguiram as recomendações da entidade. Em 6 de fevereiro de 2020 é sancionada no país a lei 13.979, que dispunha sobre as medidas de enfrentamento da então “emergência de saúde pública de importância internacional” – o status de pandemia só seria declarado oficialmente pela OMS em 11 de março<sup>104</sup> –, tratando de medidas para o enfrentamento do surto, como a determinação de isolamento, quarentena, realização compulsória de exames, uso de máscaras de

---

<sup>104</sup> Na mesma declaração, o diretor-geral da instituição, Tedros Adhanom, voltou a pedir “ações urgentes e agressivas” para a contenção da pandemia por todos os países afetados. Ver em <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline#!>



proteção, bem como restrições de mobilidade no interior do país e internacional – com medidas aplicáveis a rodovias, portos e aeroportos (BRASIL, 2020). Esta lei será a principal base jurídica sobre a qual as ações de enfrentamento da pandemia se darão pelos vários órgãos públicos de diferentes níveis federativos nos meses seguintes.

### 6.1. Impactos no mundo do trabalho brasileiro

A pandemia de covid-19 foi um fenômeno multidimensional que produziu mudanças societárias em escala mundial. A experiência da urgência do confinamento domiciliar, do isolamento social, da interrupção das atividades sociais, do incremento súbito da mortalidade, da negação do luto àqueles que perderam entes queridos para a covid-19 e, em maior escala, da desorganização das atividades profissionais, do desconhecimento radical dos riscos, da ausência de perspectiva rápida de superação da crise, da interrupção do suprimento de cadeias nacionais e internacionais de abastecimento, de desorganização e desencontro generalizado entre lideranças políticas tornou-se, desde o início da crise no Brasil e no mundo, objeto de reflexão de várias áreas do conhecimento<sup>105</sup>.

Em nosso país, a crise sanitária foi particularmente grave não apenas em decorrência da postura negacionista e anticientífica do governo de Jair Bolsonaro<sup>106</sup>, um dos responsáveis diretos pela catástrofe humanitária que se abateu sobre os brasileiros<sup>107</sup>, mas também porque ela coroou a sobreposição de crises econômica, social e política que já vinha se arrastando desde o golpe parlamentar de 2015 que apeou Dilma Roussef da presidência. Após o período de bonança econômica dos anos 2004-2014, nos quais o país garantiu um forte impulso na atividade econômica que levou ao saldo líquido de produção de 1,8 milhão de empregos formais ao ano *em média*, a turbulência política levou a uma forte regressão dos indicadores do mercado de trabalho. Os anos de 2015 e 2016 foram de recessão econômica, e os anos seguintes

---

<sup>105</sup> Nas ciências sociais destacou-se o esforço de reflexão da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais (ANPOCS), que editou o “Boletim Cientistas Sociais e o Coronavírus”.

<sup>106</sup> No dia 24 de março de 2020, em pronunciamento nacional em rádio e TV, o presidente Jair Bolsonaro se referiu à infecção causada pelo Covid-19 como uma “gripezinha” (BBC NEWS BRASIL, 2020). Em 15 de dezembro do mesmo ano, no bojo do debate acerca da importância da vacinação contra o vírus para a volta à normalidade, declarou que não tomaria a vacina (Lopes, 2022).

<sup>107</sup> Estudos epidemiológicos conduzidos até junho de 2021 estimavam entre 120 mil e 400 mil o número de mortes de Covid-19 que poderiam ter evitadas caso o país tivesse começado a vacinação em dezembro de 2020 (Gaglioni, 2021).

(2017-2019) foram de estagnação da atividade, até a chegada definitiva da pandemia no país no primeiro trimestre de 2020, que fez desabar novamente os indicadores de atividade. E, mesmo durante a estagnação dos anos 2017-2019, a manutenção dos níveis de emprego já deteriorados se deu por meio de ocupações informais (IPEA, 2021, p. 225). Assim, no que tange ao mercado de trabalho, “a crise sanitária potencializou [sua] fragilidade (...), que vinha em franco processo de deterioração nos últimos quatro anos” (Bridi, 2020, p. 142), embora tal impacto nos trabalhadores tenha diferenças internas importantes e não negligenciáveis<sup>108</sup>.

Assim, para o conjunto dos trabalhadores brasileiros a pandemia foi particularmente amarga. Se já não bastasse sua letalidade e a exposição aberta dos considerados trabalhadores “essenciais” pela lei 13.979/2020 ao coronavírus, como os da saúde (Trópia, 2021), dos supermercados (Bigruglio; Lemos, 2021) ou as empregadas domésticas (Thomé; Melo, 2021), dentre outras categorias (como os trabalhadores dos transportes: entregadores, rodoviários, ferroviários e metroviários), a crise sanitária potencializou a já latente crise econômica, levando a graves retrocessos para o mercado de trabalho. O nível de ocupação, por exemplo, caiu de 54,8% em finais de 2019 para 46,8% em agosto de 2020, uma queda “com magnitude sem precedentes na série histórica da PNAD Contínua em um espaço de tempo tão restrito” (IPEA, 2021, p. 258). O contingente de pessoas não ocupadas superava o de pessoas ocupadas no país. Como boa parte dos empregos criados a partir de 2016 foram de vínculos informais, a pandemia destruiu postos com ainda mais facilidade, o que contribuiu fortemente para a queda histórica no nível de ocupação. Mas mesmo os vínculos formais foram duramente impactados: apenas entre março e junho de 2020, por exemplo, foram destruídos quase 930 mil postos de trabalho deste tipo. Por fim, a variação do rendimento efetivo dos trabalhadores em geral, que vinha apresentando resultados medíocres desde 2016 (nunca superando a marca de 2% a cada trimestre), tendo chegado a resultados negativos em 2019, tornou-se negativo em 2020, quando registrou -2% (IPEA, 2021, p. 271).

O setor do comércio formal, como não poderia deixar de ser, acompanhou as tendências gerais. Embora não tenha sido o mais afetado pela desaceleração econômica

---

<sup>108</sup> “A pandemia da Covid-19, contudo, escancara as diversas desigualdades no trabalho (...), visto que afetam a classe trabalhadora como um todo, mas de formas específicas em cada contexto regional, dependendo dos tipos de vínculo de trabalho, idade, escolarização, sexo, raça e tipo de atividade” (Bridi, 2020, p. 157).

dos anos 2017-2019 (caso do setor de construção) e pela pandemia de 2020 (caso dos setores de alojamento e alimentação, trabalho doméstico e construção, nessa ordem), o setor também teve saldo negativo de postos no período 2016-2019, e forte retração em 2020 – que não foi maior, provavelmente, por conta da classificação do segmento de supermercados como “essencial” e da organização do Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda por parte do governo federal<sup>109</sup>, que possibilitou, dentre várias outras medidas, a suspensão temporária do contrato de trabalho com redução proporcional da remuneração e a garantia temporária de manutenção do vínculo durante a suspensão e após o seu término, por período equivalente ao da suspensão.

Assim, o impacto da chegada da pandemia ao Brasil já encontrou o mercado de trabalho em geral e o setor do comércio em particular em trajetórias descendentes nas suas várias dimensões: redução de postos de trabalho, formalização do mercado e queda do rendimento do trabalho, o que tende a produzir rebatimentos na dimensão subjetiva dos trabalhadores, como a redução dos horizontes de expectativas, o adiamento de planos profissionais e pessoais, o aumento da pressão por resultados no ambiente de trabalho, em suma, todo o conjunto de readequações que aqueles que vivem do trabalho precisam fazer em suas estratégias de vida quando a conjuntura do mercado lhes é desfavorável, como tem sido nos últimos 8 anos: “já vivíamos uma crise econômica e sociopolítica desde anos antes, com agudos processos de precarização e degradação das condições laborais” (Briguglio; Lemos; Lapa, 2021, p. 8).

Como os vendedores enfrentaram esta situação? Antes de mergulharmos nas suas percepções para o período pandêmico, será instrutivo analisarmos uma dimensão fundamental da sua situação anteriormente à pandemia: a da renda. Como veremos mais à frente, a preocupação maior dos vendedores quando da primeira onda de covid-19 foi a da continuidade de sua renda para poder garantir a reprodução de suas condições e estilo de vida. Se é razoável imaginar que tal preocupação ocorreria em qualquer conjuntura econômica que tivesse impactado fortemente o mercado de trabalho, ela ganha dimensões mais dramáticas quando já se encontra de antemão em um período de fraco desempenho econômico e, portanto, de remuneração já deteriorada – como vimos, a remuneração dos comissionistas, por força de sua própria natureza, acompanha os sucessos e os fracassos do ciclo econômico. É exatamente este o caso dos vendedores analisados aqui: como a maioria dos trabalhadores brasileiros, mesmo antes da

---

<sup>109</sup> Instituído pela Medida Provisória nº 936/2020, depois convertida na Lei 14.020/2020.

pandemia a ocupação já acumulava perdas consecutivas. Por isso, passar pelos dados relativos à renda ajudará na análise da interpretação nativa dos vendedores sobre o momento pandêmico. Assim, volto a me valer dos dados da RAIS para analisar na próxima seção a evolução da renda para os trabalhadores selecionados.

## **6.2. A precarização da remuneração dos vendedores pré-pandemia**

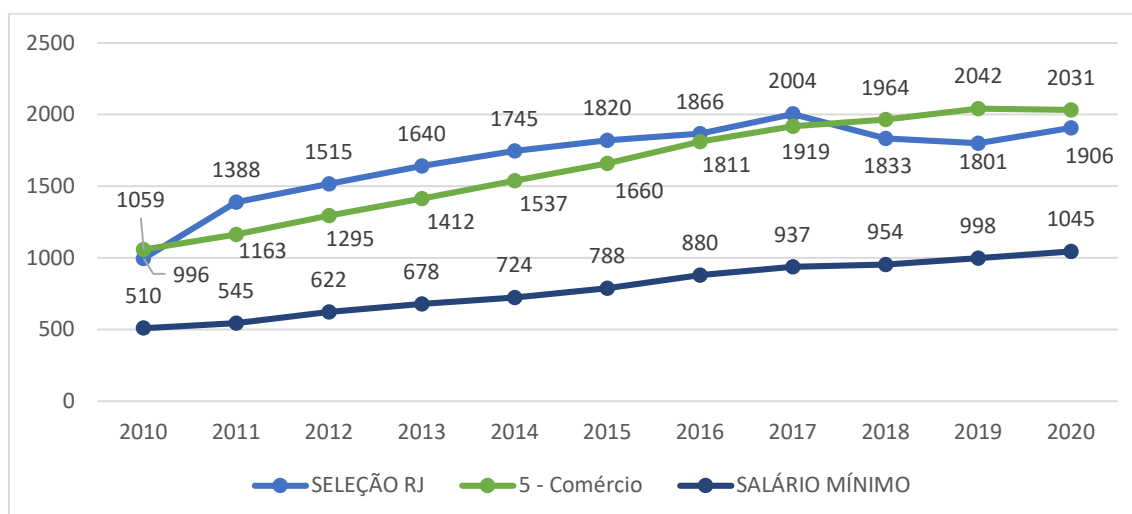
Da perspectiva dos vendedores, as condições de exercício da ocupação vinham piorando nos últimos anos. Não apenas, como vimos, houve a percepção de intensificação da cobrança por resultados, de incremento nas metas a serem alcançadas e também de certa desorganização da empresa (incapacidade de oferecer preços competitivos, falhas nos sistemas utilizados para as vendas, comunicação ruim com o trabalhador da ponta, etc.) em função de guinadas no controle majoritário da operação em 2019<sup>110</sup>. Os vendedores relatam ainda a diminuição do consumo por parte dos clientes, sentida por eles diretamente no chão de loja com a redução de suas vendas e, principalmente, a sensação generalizada de uma decadência em sua remuneração e capacidade de consumo<sup>111</sup>. Observemos o gráfico 12 abaixo:

---

<sup>110</sup> Em junho de 2019 Michel Klein – filho do fundador das Casas Bahia, Samuel Klein – retomou o controle majoritário da Via Varejo por meio da compra da participação do grupo Casino na empresa (36,27%). A partir de então, uma nova diretoria foi anunciada, com o atual presidente da Via Varejo, Roberto Fulcherberger, à frente da operação (Mattos; Filgueiras, 2019). Seis meses depois, em 12 de dezembro de 2019, a empresa divulgou um “fato relevante” (declaração voltada para agentes do mercado financeiro acerca de quaisquer atos e/ou decisões da empresa que possam impactar o valor das ações da companhia, atualmente regulada pela instrução nº358/2002 da Comissão de Valores Mobiliários – CVM) admitindo a existência de fraude contábil em seus balanços no valor de cerca de um bilhão de reais (VIA VAREJO, 2019). Assim, em meados de 2019 a empresa passa por mudanças no controle acionário e nos escalões superiores de gestão, ainda tendo de lidar com os passivos contábeis das gestões anteriores. Os vendedores entrevistados estavam cientes dessas dificuldades, e alguns diziam, em tom otimista: “mas agora os Klein estão voltando”. Por outro lado, as dificuldades reais que enfrentavam não diminuam a angústia de seu dia a dia.

<sup>111</sup> Em 2020 pude apresentar os resultados preliminares desta pesquisa em uma comunicação oral. Como tratei, na ocasião, de temas mais ligados à análise da subjetividade do trabalho no comércio, fui advertido, dias depois, por um vendedor que havia assistido à apresentação: “só achei que faltou falar de como nosso salário diminuiu nos últimos anos”.

*Gráfico 12 - Evolução da remuneração média (2010 - 2020)*



Fonte: MTPS. RAIS. Elaboração própria.

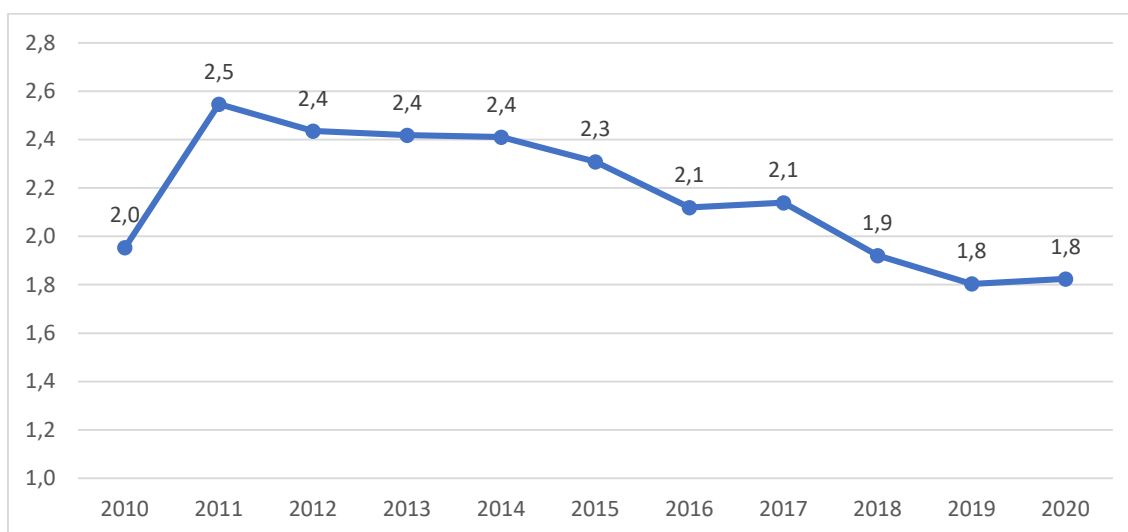
Como podemos observar, a média da remuneração dos vendedores de nossa seleção passou de R\$ 996,00 em 2010 para R\$ 1906,00 em 2020, um crescimento de 91% em seu valor nominal. No mesmo período, a inflação medida pelo INPC-IBGE<sup>112</sup> foi de 75,3%<sup>113</sup>, o que produziu um ganho real de 16,04% na década. No entanto, se tomarmos apenas os últimos cinco anos da série (2016-2020), percebemos uma *desvalorização* de 14,3% da remuneração média. Isto é, se de 2010 a 2020 observamos ganho real na remuneração, isso se deve sobretudo aos ganhos realizados em 2010-2015, tendo os cinco anos seguintes (2016-2020) sido de *perda salarial*. Nesses últimos anos a inflação, aliada a uma queda na média salarial, corroe os ganhos dos vendedores selecionados – em movimento semelhante ao conjunto dos vínculos do setor comércio na RMRJ (-10%), mas com uma desvalorização ainda mais acentuada (-14,3%).

Note-se, ainda nesse sentido, que a remuneração média do conjunto dos vendedores selecionados esteve se mantendo, desde 2011, bem acima do salário-mínimo. E, mesmo com a baixíssima valorização deste entre 2016-2020 (0,82%), ainda assim os vendedores selecionados viram reduzir-se fortemente a distância entre a sua remuneração média e o salário-mínimo. Podemos notar tal movimento no gráfico 13, que mostra a evolução no tempo da razão entre a remuneração média dos vendedores selecionados e o salário-mínimo.

<sup>112</sup> Índice Nacional de Preços ao Consumidor, índice produzido pelo IBGE que mede a variação de preços da cesta de consumo da população com mais baixo rendimento.

<sup>113</sup> Conforme medida pela “Calculadora do Cidadão” do Banco Central do Brasil. Disponível em <https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/calculadoradocidadao>. Acesso em 03 de maio de 2022.

**Gráfico 13** *Evolução da razão entre remuneração média dos vendedores selecionados e o valor do salário-mínimo (2010-2020)*

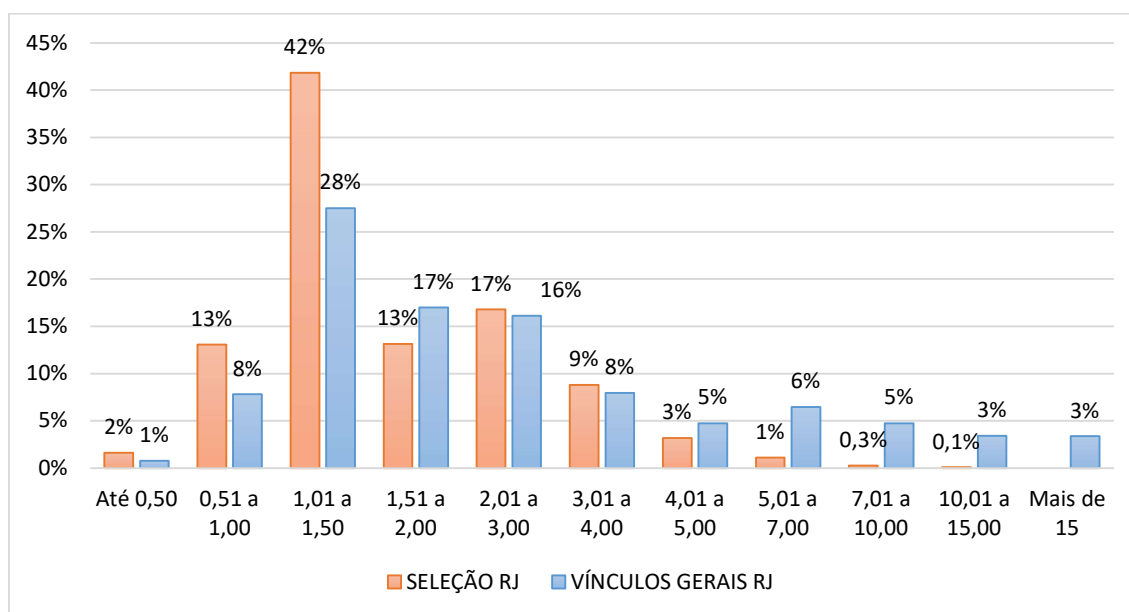


Fonte: MTPS. RAIS. Elaboração própria.

Assim, desde 2011 os vendedores selecionados vêm se aproximando cada vez mais do salário-mínimo. Se nesse ano sua remuneração média representava 2,5 salários-mínimos, em 2020, passados 10 anos, essa proporção se torna 1,8. E isso levando-se em conta que, diferentemente do período 2010-2015, quando o salário-mínimo teve aumento real de 14,58%, como dito acima, no período 2016-2020 o salário-mínimo teve aumento real de 0,82% (DIEESE, 2022, p.4). Isto é, a remuneração média dos vendedores selecionados se aproximou do salário-mínimo no período em que este praticamente passou a apenas repor as perdas inflacionárias, deixando de apresentar aumento real. Em outras palavras, *não foi o salário-mínimo que cresceu em seu valor real enquanto os vendedores estagnaram; foram estes últimos que caíram enquanto o primeiro se manteve estável*. Sem dúvida, um golpe no poder aquisitivo desses trabalhadores, que pude ouvir em campo e que até hoje parece seguir seu curso, embora ainda não tenhamos dados disponíveis para avançar ainda mais em direção ao presente quanto a esses trabalhadores específicos.

A remuneração média, se nos permite uma avaliação geral dos diferentes conjuntos de vínculos, homogeneiza os próprios conjuntos. Vejamos agora, portanto, a remuneração por faixas de renda, que nos permitirá perceber as diferenças intra-conjuntos.

**Gráfico 14 - Faixas de renda média em salários-mínimos (2020)**



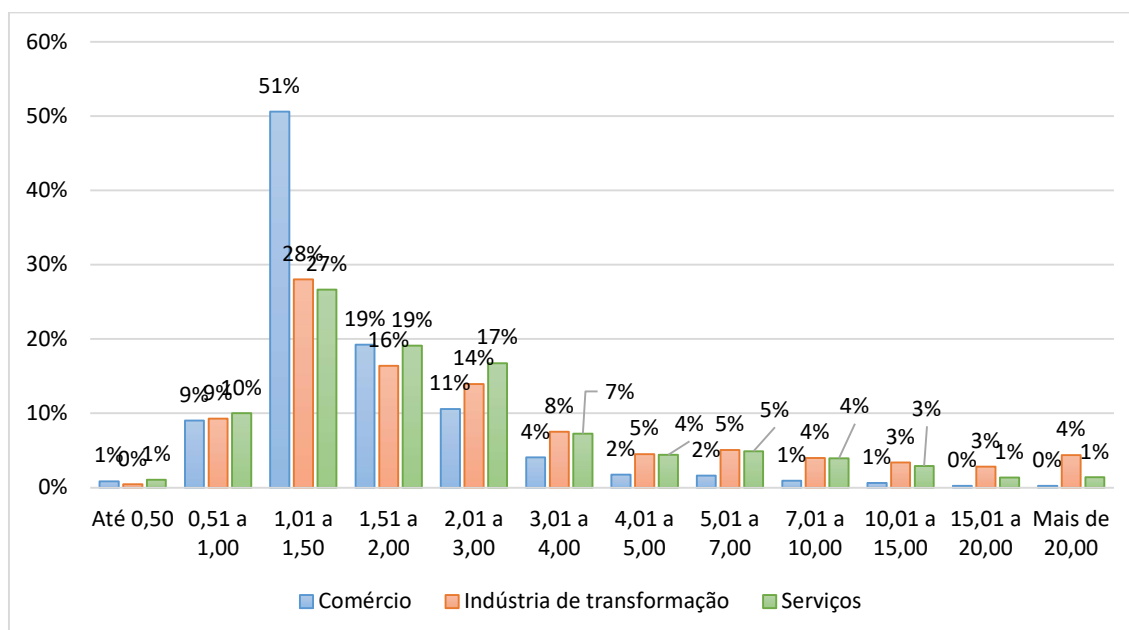
Fonte: MTPS. RAIS. Elaboração própria.

O gráfico 14 acima nos permite observar a composição da remuneração média em termos de salários-mínimos. Em primeiro lugar, destacamos o fato impressionante de que em nossa seleção de vendedores nada menos que 15% (13%+2%) do total de vínculos (cerca de 1400) receberam *até* um salário-mínimo em média em 2020. É um número que acompanha a tendência dos vínculos gerais da RMRJ, que contam com 9% (8%+1%) na mesma faixa.

Em segundo lugar destacamos a grande concentração na faixa seguinte, a de 1,01 a 1,5 salários-mínimos, de 42% dos vínculos. Somados às anteriores, temos que 57% de todos os vínculos de nossa seleção recebem, em média, *até* 1,5 salários-mínimos. Podemos então dizer que o salário-mínimo é uma referência central na definição da remuneração da maioria desses trabalhadores. Note-se como, na distribuição dos vínculos em geral da RMRJ, os vínculos estão mais pulverizados, embora a referência na faixa de 1,01 a 1,5 se mantenha. Nessa última inclusive constam vínculos com uma remuneração média que praticamente inexistente em nossa seleção: os que percebem remuneração acima de 7 salários-mínimos.

A disparidade entre as duas distribuições pode ser observada também como expressão da disparidade entre os diferentes setores econômicos. Vejamos o gráfico 15 abaixo, comparando setores selecionados da RMRJ:

**Gráfico 15 - Remuneração por faixas de salário-mínimo de setores econômicos selecionados na RMRJ (2020)**



Fonte: MTPS. RAIS. Elaboração própria.

De acordo com o gráfico, na comparação com outros setores o comércio se consolida enquanto um segmento de remuneração média baixa (pelo menos para a RMRJ), no qual 79,8% dos vínculos recebem *até* dois salários-mínimos em média. Na faixa de 1,01 a 1,5 salários-mínimos notamos que o setor apresenta quase o dobro do percentual de vínculos dos outros setores, constatando a forte referência no salário-mínimo como definidor da remuneração média da maior parte dos vínculos do setor.

Note-se, ainda, que, se comparada ao conjunto dos vendedores de artigos do vestuário (como visto acima, os mais numerosos na composição dos vínculos do comércio na RMRJ), a nossa seleção de vendedores se encontra um pouco mais bem posicionada em termos de renda. Em um ranking das remunerações médias dos vendedores de cada segmento do comércio varejista em 2020 (automóveis, supermercados, eletroeletrônicos, etc.), da maior remuneração para a menor, nossa seleção esteve em 14º lugar em um universo de 78 subclasses<sup>114</sup>, enquanto os vendedores de artigos do vestuário estiveram em 41º<sup>115</sup>. Além disso, a composição das

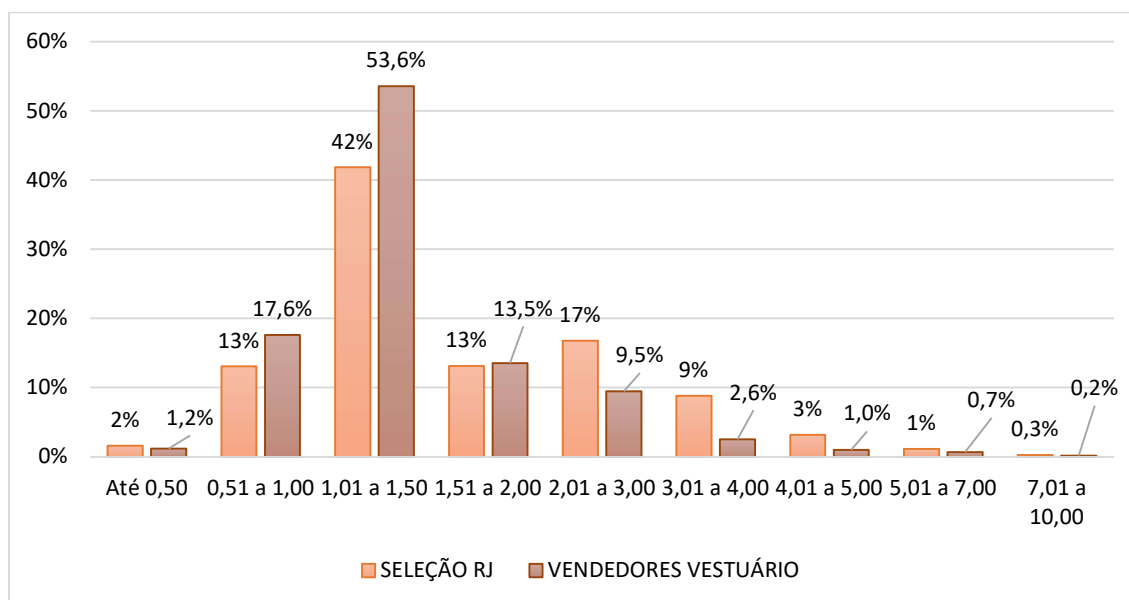
<sup>114</sup> “Subclasse” é o termo técnico utilizado pela CNAE para designar diferentes subsetores do setor “Comércio”.

<sup>115</sup> As cinco primeiras subclasses são: 1) “Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios – hipermercados”; 2) “Comércio a varejo de automóveis, camionetas e utilitários novos”; 3) “Comércio a varejo de motocicletas e motonetas novas”; 4) “Comércio varejista especializado de eletrodomésticos e equipamentos de áudio e vídeo” (subclasse que compõe



faixas de remuneração de cada um dos conjuntos de vínculos indica uma fragilidade ainda maior dos vendedores de artigos de vestuário, como podemos notar no gráfico 16 abaixo:

**Gráfico 16 - Remuneração por faixas de salário-mínimo de diferentes segmentos na RMRJ (2020)**



Fonte: MTPS. RAIS. Elaboração própria.

Note-se que, enquanto em nossa seleção 57% dos trabalhadores recebem até 1,5 salários-mínimos em média, os vendedores de artigos de vestuário possuem 72,4% do total de seus vínculos nessas faixas.

Isto é, embora os vendedores de nossa seleção estejam em desvantagem tanto em relação aos vínculos gerais da RMRJ quanto aos outros setores econômicos; e que tenham observado sua remuneração média ser corroída nos últimos anos, ainda assim estão longe de serem os mais mal colocados no interior do comércio na RMRJ ou no país. Pelo contrário, em termos de renda, estão melhores que grande parte de seus colegas de outros subsetores do comércio tanto em sua média quando em sua composição por faixas de renda, um pouco mais bem distribuídas. Tal distribuição, no entanto, se comparada à dos outros setores econômicos, é uma das piores, concentrando-se fortemente nas faixas mais baixas, tendo o salário-mínimo por referência gravitacional.

---

minha seleção, sendo a mais numerosa); e 5) Comércio varejista especializado de equipamentos e suprimentos de informática.

Assim, o vendedor de nossa seleção com vínculo ativo em dezembro de 2020 é um sobrevivente. Seu posto de trabalho vem sendo ameaçado desde 2014, com a sucessão e sobreposição de crises econômicas e políticas no país, que levaram a taxas de crescimento econômico baixas ou negativas, e, conseqüentemente, a uma forte redução dos postos de trabalho dentro de nossa seleção. Em 2020 temos a chegada definitiva da pandemia de Covid-19 no país, com graves impactos humanitários e econômicos.

Mesmo antes dessa chegada, notamos como a renda média dos vendedores selecionados passou por uma desvalorização (2016-2020), tendo reduzido sua distância ao salário-mínimo ano a ano. Isto ocorreu em função da queda da sua remuneração média, e não do aumento do salário-mínimo. Mas o dado que mais impressiona é o da composição da remuneração por faixas: 57% dos vendedores selecionados recebem até 1,5 salários-mínimos, sendo que 15% destes recebem até um salário-mínimo. Nesta dimensão nossa seleção dos vendedores nada mais faz que seguir a tendência do setor do comércio, que também apresenta na RMRJ forte concentração nas primeiras faixas de remuneração média.

Assim, quando chega o dia 21 de março, data na qual a direção da empresa decidiu pelo fechamento da totalidade de suas lojas em operação no país em função do coronavírus-19<sup>116</sup>, em linha com o que fizeram outras grandes empresas do setor<sup>117</sup>, aos olhos dos vendedores a crise sanitária veio se somar à deterioração da sua remuneração nos últimos anos, em um contexto nacional de crise econômica e, internamente à empresa, de intensificação da cobrança por resultados no chão-de-loja.

### **6.3. Impactos da pandemia na Via Varejo: lojas fechadas, queda no faturamento e no valor das ações**

---

<sup>116</sup> A prefeitura do Rio de Janeiro, então comandada por Marcelo Crivella, decretou em 23 de março a suspensão das atividades de todos os estabelecimentos comerciais não voltados à alimentação, ao comércio e distribuição de medicamentos e produtos hospitalares ou farmacêuticos e aos combustíveis (Decreto 47.282 de 20 de março de 2020, complementado pelo Decreto 47.285 de 23 de março de 2020). O fechamento das lojas físicas da empresa foi comunicado ao mercado por meio de um “Fato relevante” (Via Varejo S. A., 2020).

<sup>117</sup> “Até a última 4ª feira (26.mar.2020), as redes Via Varejo (Casas Bahia e Ponto Frio), Guararapes – Riachuelo, Grupo Renner (Camicado, Youcom e Ashua), Magazine Luiza, C&A Modas, Lojas Marisa, Lojas Americanas, SBF/Centauro e Hering interromperam as atividades de 4.065 lojas. Essas empresas juntas empregam 171,5 mil funcionários. Não há informação de quantos estão parados e o contingente ainda trabalhando em operações internas de administração, tecnologia e comércio digital.” (Carboni, 2020).

*“A gente avançou talvez alguns anos de cultura digital nas lojas durante essa pandemia; hoje todos os nossos colaboradores da loja já são digitais e veem a internet como um grande impulso pro seu negócio.”*

Roberto Fulcherberguer, CEO da Via Varejo

Diante da mobilização de prefeituras e governos estaduais para diminuir o contágio de covid-19 – que resultou em decretos de caráter emergencial que afetavam a mobilidade nas cidades e as proibições de exercício de atividade econômica de todos os segmentos que não foram considerados “essenciais” –, a direção da Via Varejo se vê obrigada a fechar todas as suas lojas no país (Brandão, 2020). Aos olhos de 2022<sup>118</sup>, os números do contágio no país naquele momento podem parecer singelos: em 17 de março, seria confirmada a primeira morte pela doença em território brasileiro; havia então 291 casos confirmados e 8.819 casos suspeitos. O mês terminaria com 5.812 casos confirmados de covid-19 e 202 óbitos causados pela doença. Nos três meses seguintes chegaríamos a 60 mil mortos no país (G1, 2020a).

Com exceção dos segmentos de supermercados, drogarias e material hospitalar, para todo o resto do setor do comércio uma tempestade perfeita se desenhava no horizonte: alto índice de desemprego, inflação e deterioração do poder de compra dos consumidores já eram legados da crise econômica e política iniciada em 2014. Para os gestores da Via Varejo o momento não poderia ser pior. Tendo começado a reorganizar a operação no segundo semestre de 2019, o então presidente da companhia, Roberto Fulcherberger, esbanjava otimismo em entrevista publicada na Folha de São Paulo em dezembro daquele ano. Dizia ele que, após uma excelente *Black Friday* (a empresa havia então vendido o total de 1,1 bilhão de reais em produtos), começava a “pôr a casa no lugar”. Estaria próximo do fim o “semestre de ajuste” da companhia, e a partir de 2022 a empresa iria “entrar numa fase em que já consigo voo de cruzeiro de novo, vender bem, ter rentabilidade, atender muito bem o consumidor, minha logística está ótima”. E arrematava: “Agora vamos brincar de verdade” (Soprana, 2019).

Apesar do otimismo (“varejista é sempre otimista”, admite o CEO), o resultado econômico do setor terminou por decepcionar, tendo “perdido fôlego” no final do ano: em dezembro, mês tradicional de “aquecimento do mercado” no Brasil, o volume de vendas caiu 0,1% (Alvarenga; Silveira, 2020). De qualquer maneira, a companhia

---

<sup>118</sup> No momento em que escrevo o país já ultrapassou a marca de 600 mil óbitos causados pelo covid-19.

seguia seu projeto de *turn around*<sup>119</sup>, como se diz no jargão empresarial e financeiro, isto é, de fortes ajustes na operação e nas estratégias para o futuro da empresa, tendo o primeiro trimestre de 2020 como ponto de chegada dos ajustes a serem realizados para tornar a empresa novamente competitiva no cenário nacional (Bouças, 2019).

Tudo começa a mudar a partir da confirmação do primeiro caso de coronavírus no país. O primeiro setor afetado pelo início da crise sanitária foi o de aviação, acompanhando a movimentação internacional (Cunha, 2020a). Na semana de 21 a 28 de fevereiro de 2020, o valor das ações das companhias aéreas brasileiras Gol e Azul caíram mais de 20%. A Via Varejo não ficou muito atrás, tendo recuado 17% na mesma semana. Mesmo diante desse cenário, a empresa não divulgou nenhum fato relevante acerca do coronavírus. O silêncio de uma empresa cujos novos gestores executivos não desperdiçavam nenhuma oportunidade de alardear os ativos presentes e os planos futuros do negócio prenunciava uma postura de “compasso de espera” diante do inevitável (Cunha, 2020b). Um mês depois, em 21 de março, a empresa fecharia todas as suas lojas no país (mantendo ativo o serviço de vendas online). Entre os dias 6 e 18 de março o recuo no valor de suas ações chegava a 65,6% (Toledo, 2020), denotando a forte preocupação de seus acionistas com o futuro próximo de seus ativos.

No dia 1º de abril, com 10 dias de lojas físicas fechadas, Roberto Fulcherberger admite o atordoamento da diretoria: “nenhum varejista está preparado pra isso (...) Estamos ainda nesse momento de digerir o processo para ver os caminhos a serem tomados” (Nascimento, 2020). A solução natural para a manutenção do faturamento foi o foco na operação online, que já vinha sendo alardeada como um dos centros da estratégia de vendas desde a volta da família Klein ao controle majoritário da empresa. Com as incertezas da pandemia e a baixa expectativa de retorno rápido ao atendimento físico, a Via Varejo passa a investir pesado nas vendas online, não só criando ferramentas para que seus vendedores (que nesse momento pré-MP 936 se encontravam em casa sem trabalhar) pudessem continuar a realizar vendas em regime de *home-office* via WhatsApp (o programa “Me Chama no Zap”) (Soprana, 2020), mas também fazendo um grande número de contratações “emergenciais” para acelerar a organização da operação online (Barbosa, 2020).

---

<sup>119</sup> “Nossa proposta era fazer o maior *turn around* do varejo brasileiro”, disse Fulcherberger no Investor Day 2019 (Via Varejo S.A., 2019b).

Em suma, o momento vivido pela operação geral da Via Varejo no início da pandemia foi de grande confusão e desorganização. A velocidade de contágio que levou à pandemia pegou empresas e governos de surpresa, dificultando uma coordenação de esforços, mesmo no que tocava apenas ao âmbito interno dessas organizações. Mas o sentido da ação empresarial foi relativamente claro: garantir as condições para a continuidade do faturamento, mesmo com as lojas físicas fechadas. Se, de um lado, a operação digital se tornou o centro das preocupações dos gestores, tendo recebido grande atenção e investimento, de outro a responsabilização dos vendedores pela garantia das vendas durante a pandemia também foi uma marca desse período, embora este tópico seja abordado apenas lateralmente pelos gestores – quando é abordado. Do ponto de vista dos vendedores, a pandemia foi um momento ao mesmo tempo doloroso e angustiante, mas também revelador, como todos os momentos de ruptura o são.

#### **6.4. A pandemia como “momento crítico”**

Se é possível distinguir um sentido geral objetivo que aponta para uma precarização das relações de trabalho e para a deterioração da remuneração dos trabalhadores durante a longa pandemia de covid-19, há também um sentido *subjetivo* importante a ser destacado. A vertente sociológica conhecida como “pragmatista”, cujos principais representantes são originários da sociologia francesa (Barthe et al, 2016), dá grande importância para os momentos de incerteza enquanto oportunidades de observação sociológica; para esses autores, as situações nas quais “os atores (re)experimentam e (re)definem a si próprios, os outros e o mundo” (Correa; Dias, 2016, p.83) são aquelas nas quais as linhas de força que constituem o social se fazem mais visíveis, pois os agentes se encontram na posição de ter de reconstruir, em conjunto, a estabilidade das situações vividas, isto é, de reencontrar a regularidade “normal” das interações. Trata-se de um momento-chave para a compreensão de como o social está organizado porque é justamente num momento de ruptura, de suspensão dos acordos implícitos ou explícitos, de *redefinição das situações*, que os papéis e as hierarquias dos participantes das interações estão mais evidentes, bem como os resultados esperados delas, isto é, os elementos estruturais da interação.

No interior do mundo do trabalho, por exemplo, um desses momentos é o da demissão – sobretudo quando o trabalhador está há muitos anos no mesmo posto de trabalho. No instante em que se encontra, por uma força alheia à sua vontade, excluído

das interações cotidianas que organizaram boa parte de sua rotina e de seu mundo subjetivo (identidade, critérios de justiça quanto à remuneração, horizontes de expectativas profissionais, etc.) por um longo período, o trabalhador se vê na incômoda situação de ter de reavaliar os sujeitos e objetos que até então organizaram sua vida, de requalificar o seu mundo e sua posição nele. Talvez a empresa ou o empregador individual ao qual estava subordinado já não lhe pareça mais tão magnânimos; ou, ao contrário, finalmente tenham correspondido às suas suspeitas de falta de consideração com o empregado, e agora o mundo do trabalho lhe inspire imagens mais próximas da luta de classes marxiana do que o “canto das sereias” que transforma o trabalhador em colaborador<sup>120</sup>. Pode também, da mesma maneira, perceber o acontecido em chave positiva, como algo que lhe tirou da “zona de conforto”, com o perigo dos riscos, sim, mas também com oportunidades de “crescimento”. Não importa aqui o conteúdo; o sentido atribuído pelo agente neste caso deverá ser encontrado por meio de pesquisa empírica. Importa, para esta vertente sociológica, afirmar a fecundidade desse momento, tanto no que ele mostra (as situações anteriores, agora rompidas) quanto no que ele produz em termos de sociabilidade futura (as novas estabilizações da interação).

Neste sentido, é possível interpretarmos a pandemia de Covid-19 como um gigantesco “momento crítico”, que abarcou praticamente todo o planeta, embora em contundência variada conforme a situação sanitária de cada território. Por isso, para os sociólogos do trabalho, ela representou uma oportunidade de registrar as maneiras por meio das quais os trabalhadores lidaram com a ruptura da organização cotidiana de sua atividade de trabalho e de suas relações com esse mundo. As suas reações às diversas rupturas pelas quais passamos nos períodos mais agudos da pandemia no Brasil, e cujas consequências continuam ecoando até hoje, podem ser reveladoras da maneira como percebem e julgam sua atividade e, principalmente, como veremos, da sua relação com a empresa na qual trabalham.

Este ângulo de análise nos permite olhar para as manifestações dos vendedores da Via Varejo durante a pandemia como particularmente reveladoras. Se podemos tomar o social enquanto “a resultante da atividade dos atores em meio a problemas” (Correa, 2014, p.52), como propõe a sociologia pragmatista, então um problema que interrompe de maneira súbita o andamento regular do cotidiano nos permite observar a

---

<sup>120</sup> “Quando a coletividade é invocada como motivação, contribui-se não só para o compartilhamento de interesses por parte dos trabalhadores, mas, na mesma medida, para a internalização de valores coerentes à dinâmica reprodutiva do capital” (Zanon, 2019, p. 136)

sociedade no instante em que se recompõe, no momento em que busca outras formas de interação: “é neste momento de incerteza, que obriga os agentes a produzir mensurações e justificações (...), que é possível notar aquilo que é pertinente na interação” (Magaldi, 2020, p. 91). Portanto, o momento pandêmico, não obstante todo o seu impacto letal, social, econômico e político, ou talvez justamente em função dele, é também um momento societariamente rico; uma desnorteadora ruptura do cotidiano e das interações regulares dele que obriga os agentes sociais a repensarem suas ações e interações, e a confirmarem ou refutarem, substituindo por outras, as justificações da organização de coisas e seres que percebem no mundo em que vivem.

Em finais de fevereiro e início de março de 2020 o país inteiro foi rapidamente engolfado pelo problema pandemia, e incontáveis indivíduos e grupos de indivíduos passaram a debater e argumentar a respeito de seus efeitos e de eventuais soluções para o problema, em todas as escalas de magnitude possíveis – de almoços em família presenciais a reuniões de grupos de amigos via Skype; de grupos de WhatsApp utilizados para organizar o futebol do bairro (agora impossibilitado) a encontros de executivos de grandes empresas nacionais para debater soluções emergenciais; da organização de um mercado de produtos artesanais entre moradores de um condomínio para suprir as necessidades de renda e consumo internas ao debate legislativo sobre medidas emergenciais para o enfrentamento da crise sanitária, passando por embates entre grupos partidários nacionais. Dentre os vendedores da Via Varejo do Rio de Janeiro não foi diferente. Surpreendidos pela pandemia e obrigados a ficarem em casa a partir do dia 21 de março por força dos decretos editados pela prefeitura, que obrigaram a empresa a fechar as portas das lojas físicas, esses trabalhadores se viram subitamente impedidos de continuar sua rotina e suas interações com o mundo do seu trabalho.

### **6.5. A pandemia no grupo de WhatsApp “Via Varejo”**

*“Eles já tinham meu corpo, agora querem minha alma”*  
Vendedor das Casas Bahia, sobre a empresa ter dobrado as metas de vendas durante a pandemia para os trabalhadores em regime de *home-office*

Há toda uma produção de pesquisas sobre as diferentes sociabilidades presentes nas várias redes sociais utilizadas no Brasil, particularmente na Comunicação. Nos

últimos anos é possível detectar o espraiamento do interesse pelas redes enquanto objetos de pesquisa para outros campos do conhecimento<sup>121</sup>. É procurando esclarecer as posições expostas pelos vendedores da Via Varejo que mobilizarei algumas das reflexões disponíveis, buscando enriquecer o arcabouço metodológico disponível à sociologia do trabalho.

O aplicativo WhatsApp está disponível para quase todos os *smartphones* e não só é utilizado mundialmente por mais de um bilhão de pessoas em 180 diferentes países atualmente, como seu uso tem crescido sistematicamente nos últimos anos (Colom, 2022, p. 453). Ele permite a troca de mensagens instantâneas entre duas ou mais pessoas, e estas mensagens podem ter por conteúdo textos, mensagens de voz (“áudios”), fotos, vídeos, e imagens em geral. O aplicativo possibilita ainda a realização de chamadas de voz e de vídeo, sem qualquer custo adicional além do custo do próprio serviço de internet e do aparelho celular propriamente dito. Seu uso enquanto fonte de informação sobre as interações virtuais entre participantes de um mesmo grupo é potencializado pela possibilidade de qualquer participante do grupo poder exportar a totalidade do conteúdo das mensagens enviadas em um arquivo separado.

Logo no início do trabalho de campo, em 2019, procurei retomar minhas relações pessoais e, de certa forma, políticas, com os dirigentes sindicais do SEC-RJ, de modo a me manter próximo de quem também estivesse em estreito contato com meus sujeitos de pesquisa. Tive então conhecimento da existência de alguns grupos de WhatsApp criados pelo sindicato para servir não só de correia de transmissão para a base de notícias e atividades relacionadas ao sindicato e à categoria, mas também de canal de comunicação para questões mais comezinhas do dia a dia dos trabalhadores. Segundo fui informado pelos dirigentes, vários grupos foram criados, e havia um específico para os trabalhadores da Via Varejo. Pedi para ser incluído no grupo e fui atendido. O grupo se chamava simplesmente “Via Varejo”, e possuía 83 membros quando entrei; a partir de então passei a acompanhar regularmente a sua atividade. Fui incluído ainda em outro, chamado de “Notícias do Sindicato”, mas que desde minha entrada até hoje funciona apenas como recipiente de notícias de mercado teor político partidário, sem quase nenhuma troca dialogada entre os participantes do grupo. Este último grupo não se tornou objeto de análise. Por fim, entrei em um terceiro grupo,

---

<sup>121</sup> O trabalho de Gonçalves (2017) sobre a comunicação sindical do Sindicato dos Comerciários do Rio de Janeiro, no qual realiza uma análise netnográfica da página do sindicato no *Facebook*, é um bom exemplo disso.



“HOME OFFICE VIA VAREJO”, criado em março de 2020, mas do qual só fui tomar conhecimento no início de junho, data de minha entrada nele. Como neste período já havia um movimento de reabertura das lojas físicas e, conseqüentemente, do fim do *home-office* para os vendedores, razão de existência do grupo, o que pude acompanhar dele foi apenas seus últimos momentos de atividade. Me valerei de seu conteúdo apenas pontualmente.

Os grupos de WhatsApp têm algumas características particulares. Em primeiro lugar, há uma distinção binária de poder de intervenção no grupo dentre o perfil dos membros: alguns são “Administradores” e outros são apenas “Participantes”. Os “Administradores” são aqueles que ou criaram o grupo em questão (todo grupo possui ao menos um administrador, título que, no momento em que o grupo é criado é conferido ao seu criador – um grupo só pode ser criado por um único usuário) ou a quem foi conferido esse “status” por outro Administrador. A única diferença entre Administradores e Participantes é que os primeiros têm o poder de incluir e excluir membros do grupo a seu bel-prazer. No caso da inclusão, é também possível entrar no grupo por meio de um link de “convite”, que deve ser gerado por um administrador. Uma vez que esse link é criado, não há mais necessidade de que um Administrador admita manualmente um novo participante; basta que o usuário utilize o link de convite para ser inserido no grupo. Mas o poder de exclusão de um participante continua sendo de uso exclusivo dos Administradores. Ressalvada essa distinção importante, os Administradores atuam no grupo da mesma maneira que os usuários.

No caso do grupo “Via Varejo” em questão, ele foi criado por um dirigente sindical do SEC-RJ ainda em 2015, no dia 17 de agosto. Eu fui admitido no grupo por outro dirigente com quem mantinha frequente contato informal em outubro de 2019. Infelizmente (para o sociólogo), nos grupos de WhatsApp não é possível ter acesso ao conteúdo do que foi enviado para o grupo no período anterior à admissão nele, de modo que só pude ter acesso ao enviado a partir de minha entrada. Todos os participantes têm acesso aos números de telefone e ao “status” (Administrador ou não) dos outros membros, mas nem sempre às fotos de identificação, dependendo das configurações de privacidade que cada usuário estabelece em seus respectivos aparelhos celulares. E, além do número, é possível ler os “Recados” de cada participante – mensagem de texto inserida pelo próprio usuário individual do WhatsApp em seu perfil do aplicativo, que, na interface “Dados do grupo”, aparece logo abaixo do número de telefone de cada

participante, como pode ser visto na figura 10 abaixo, onde eu consto como participante do grupo atualmente:

*Figura 10 - Interface "Dados do grupo" do grupo de WhatsApp "Via Varejo"*



Fonte: Grupo de WhatsApp “Via Varejo”

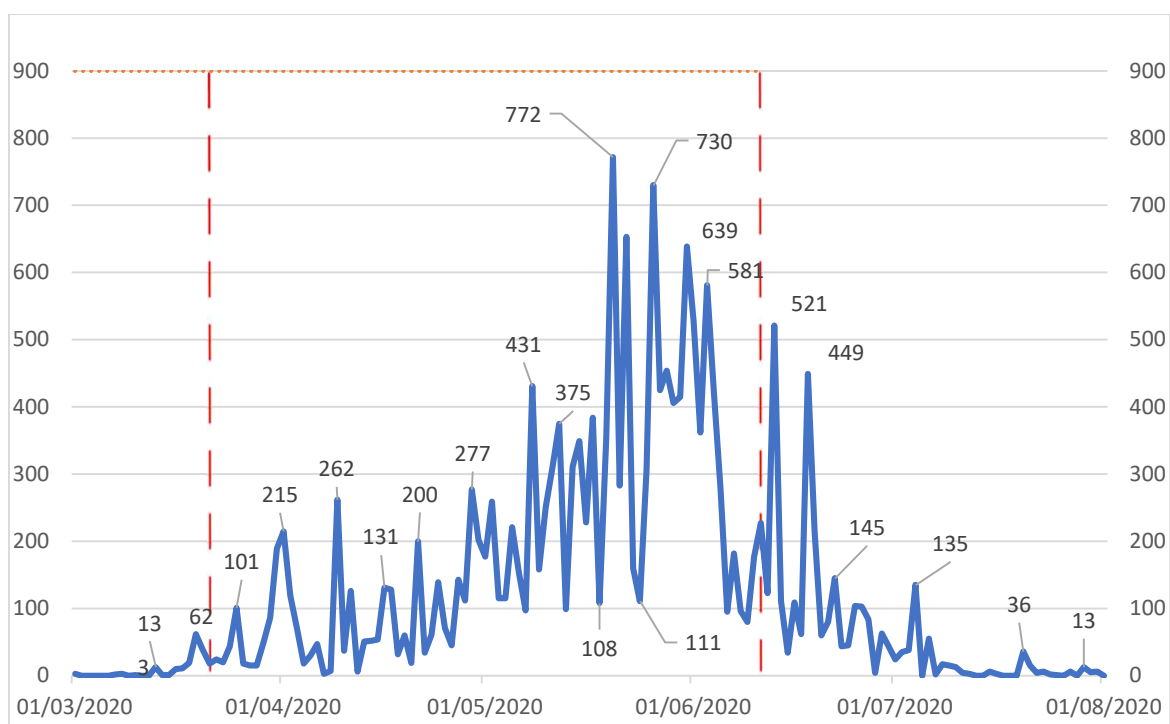
\*Fotos, nomes e números de telefone dos membros do grupo foram sobrepostos com tarjas pretas.

Como se pode ver, são comuns nos “recados” frases de apresentação de si ou motivacionais – estas últimas frequentemente com temas religiosos –, de modo que na data de minha entrada tive acesso a estes fragmentos de informação sobre os propósitos e as características dos participantes do grupo.

Até março de 2020 o grupo possuía pouca atividade, funcionando de fato mais unilateralmente, com pouco engajamento dos membros. Apesar de terem sido enviadas algumas mensagens a respeito da empresa, geralmente notícias da mídia especializada no cotidiano empresarial, o mais comum dentre as esparsas manifestações era a

divulgação de atividades do sindicato (assembleias, reuniões, pacotes de colônias de férias, divulgação de serviços jurídicos do sindicato) e o compartilhamento de mensagens de teor mais político (críticas à reforma trabalhista, a Medidas Provisórias em tramitação, moções de repúdio produzidas por entidades sindicais diversas, vídeos e fotos de eventos), em regra enviados pelos dirigentes sindicais que acompanhavam o grupo. A partir do fechamento das lojas da empresa, que, seguindo o surto de Covid-19, se deu subitamente, o grupo passou a apresentar grande atividade, com o número de mensagens enviadas aumentando exponencialmente dia a dia. O surto durou cerca de três meses, tendo arrefecido em meados de junho, quando parte das lojas físicas voltaram à atividade, e parte dos vendedores voltaram ao trabalho presencial. Podemos notar a evolução da atividade no gráfico 17 abaixo:

**Gráfico 17 - Variação diária do volume de mensagens no grupo de WhatsApp "Via Varejo" (março a julho de 2020)**



Fonte: Grupo de WhatsApp "Via Varejo". Elaboração própria.

\*As linhas tracejadas marcam os dias 21/03/2020 e 11/06/2020.

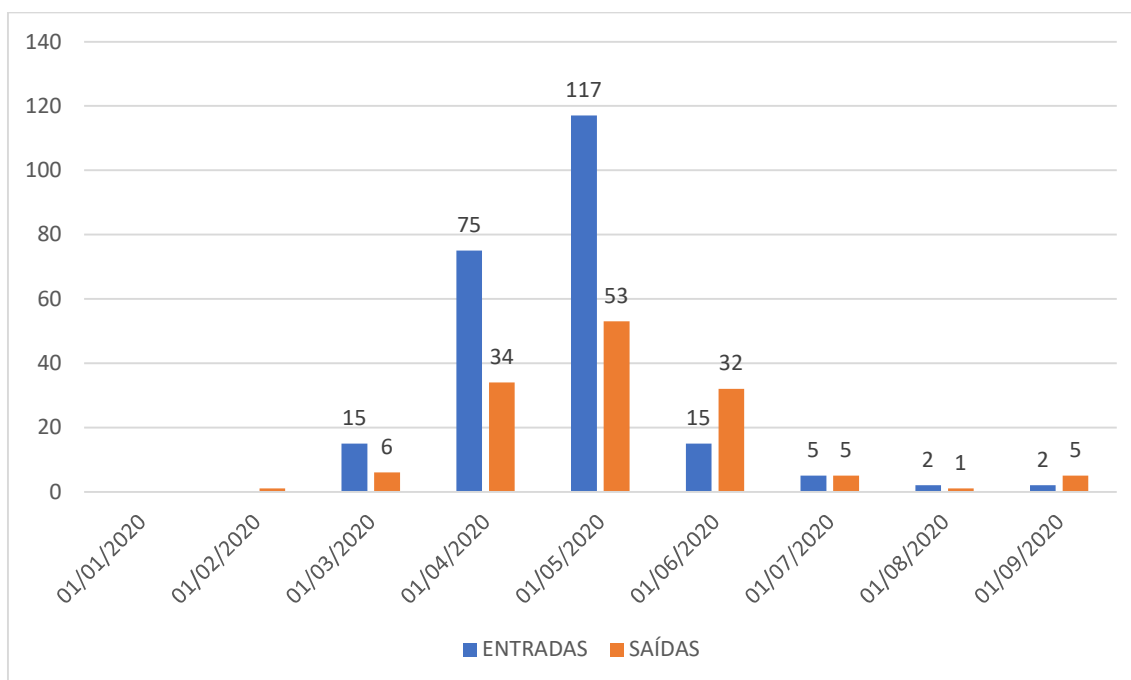
O pico de atividade ocorre entre o final de maio e meados de junho, o arrefecimento tendo por referência as notícias a respeito da reabertura do comércio (a primeira notícia sobre o assunto (UOL Notícias, 2020) foi enviada em 29/05/2020 para o grupo) e o efetivo retorno dos vendedores que estavam em regime de *home-office* para a atividade presencial nas lojas físicas, em 11/06/2020. Até o dia 05/07, o primeiro em

quase três meses no qual nenhum dos membros enviou mensagens, o grupo se engajou em forte interação, com centenas de mensagens diárias tratando de tópicos variados das mais diferentes maneiras – mensagens escritas, áudios gravados, troca de *stickers*, compartilhamento de notícias, imagens, vídeos, “correntes” – mas quase sempre tendo por referência a Via Varejo, salvo quando alguns dos membros mais ativos se engajavam em acirrados debates sobre a postura do governo federal na crise sanitária.

Assim, se quando fui admitido no grupo ele pouco oferecia de material de pesquisa, com a chegada avassaladora dos casos de Covid-19 no país e o consequente fechamento do comércio no Rio de Janeiro ele se tornou um observatório privilegiado das opiniões e angústias dos trabalhadores a respeito não só do suprimento de suas necessidades cotidianas de reprodução da vida, mas também do papel que a Via Varejo jogava na crise. Se a natureza das relações dos trabalhadores com a empresa era algo que fazia parte do cotidiano regular dos trabalhadores – com suas arestas e tensões, certamente, mas também com toda a carga de resignação e pragmatismo que envolve o dia a dia de qualquer trabalhador – com o advento da pandemia a relação entre trabalhadores e empresa parece ter subitamente mudado de patamar, tornando-se um tema sensível.

Um aspecto do grupo a ser destacado é a flutuação de participantes. No decorrer da atividade interativa do grupo comecei a notar frequentes entradas e saídas de participantes. Essa movimentação acompanhou o período de maior intensidade dos debates nos meses que duraram o fechamento das lojas físicas, como podemos ver no gráfico 18 abaixo:

**Gráfico 18 - Entradas e saídas de participantes do grupo "Via Varejo" (jan. a set. de 2020)**



Fonte: Grupo de WhatsApp “Via Varejo”. Elaboração própria.

Assim, embora tenha podido notar a proatividade de certos participantes que protagonizaram os debates no grupo, é importante notar que o conjunto de participantes também variou no período.

Passemos agora à análise do conteúdo das mensagens enviadas nesses três meses de acompanhamento. Ela será feita primeiramente seguindo um eixo cronológico, buscando os tópicos centrais das discussões conforme o desenrolar da crise sanitária. Em seguida, partirei em busca de significados de maior nível de abstração quanto ao sentido dos discursos dos trabalhadores.

#### 6.5.1. A evolução da crise: intensificação das cobranças

No interior da massa de mensagens enviadas, em toda a sua variedade, é possível discernir quatro momentos, mais ou menos correspondentes aos quatro meses de crise aguda (março, abril, maio e junho, quando houve o retorno às lojas físicas) que selecionamos para análise aqui.

O primeiro momento, que vai de finais do mês de março – quando há o fechamento das lojas físicas e é produzido um consenso acerca da gravidade da crise sanitária instalada – até o dia 2 de abril – quando houve o pagamento de um salário

duramente afetado pela ausência de vendas (vários dos participantes relataram terem sido orientados a ficar em casa a partir do dia 18 de março) – é um momento de grande incerteza e confusão no grupo, e de forte cobrança dos dirigentes sindicais ali presentes por respostas. De um momento para o outro, os dirigentes – eram quatro deles, mas apenas dois participavam ativamente – se viram afogados em perguntas, com a atividade no grupo saltando de uma média de 0,75 mensagens diárias na primeira metade do mês de março para 45 na segunda metade do mês. Esse salto quantitativo levou a uma mudança qualitativa: ele deixou de ser um canal exclusivo do sindicato para a comunicação de suas atividades e posições políticas e se tornou um ambiente no qual trabalhadores da Via Varejo debatiam entre si, com os dirigentes mantendo sua posição institucional nos diálogos, mas não mais hegemonizando o conteúdo do que era debatido. Por vezes, ficam dias sem enviar nada. Um embate que marca essa virada ocorreu no dia 29 de março entre um dos dirigentes mais ativos no grupo até então, que chamarei de “Milton”, e uma comerciária, que chamarei de “Beatriz”. Nesse dia, escreveu Milton, após uma pergunta de um participante sobre se seria dever da empresa arcar com os custos do trabalho em *home-office*:

“Mais deixo aqui claro que não dá para integrantes do grupo baterem continência para o demônio [Jair Bolsonaro] gritando mito e depois chorar pelo efeito que ele fez [a Medida Provisória 937/2020]. Hoje os trabalhadores estão na incerteza de salários, de trabalho, PLR e sempre tentam União na dor, é preciso uma mudança radical de comportamento, ter interesse por condições de trabalho melhor, salários e lutar por um país melhor ou sucumbir com o chicote patronal” (Milton, dirigente do SEC-RJ, às 15:06 do dia 29 de março de 2022)

Pouco depois, responde Beatriz:

Desculpe.. não é hora de bater continência para Lula, Dilma, Bolsonaro ou outro canalha qualquer q nesse momento tá aposentado ou tem seu emprego garantido. Tenho pena de quem toma as dores por eles e acorda 4:00 da manhã, pega trem lotado e não tem nem uma comida digna no prato, embora acho eu que não devemos ser analfabeto políticos, mas respeitar a opinião dos outros e vice versa. Estou neste momento preocupada com minhas contas, meus compromissos e minha família, tentando manter a minha sanidade e seguir por eles. Não perco meu tempo digitando e defendendo qualquer, digo, qualquer político q vê em mim mais um voto. Estou neste grupo e respeito todos pq meu pai sempre falou q política, religião e futebol cada um tem o seu. (Beatriz, às 15:23 do dia 29 de março de 2022)

A afirmação de que o grupo não deveria discutir “política”, mas apenas questões “sobre a empresa, de interesse dos trabalhadores” tem aqui sua primeira manifestação e será invocado em todo período analisado (inclusive depois dele, até hoje), tornando-se

uma metaquestão permanentemente mobilizada, em geral *contra* os dirigentes sindicais, que buscavam, a todo momento – nas semanas mais agudas de angústia da crise sanitária e trabalhista suas exortações aconteciam várias vezes ao dia – recolocar a leitura da situação pandêmica dos participantes em consonância com as suas próprias, que afirmavam a concatenação de interesses entre empresários e governo para garantir a exploração máxima dos trabalhadores<sup>122</sup>.

Independentemente da tematização da permissão para se debater política, o fato é que nesse primeiro período as dúvidas quanto à continuidade da relação de emprego e, sobretudo, da remuneração dominaram por completo os debates no grupo. Subitamente, toda a precariedade da condição de comissionistas passou a produzir enorme angústia: sem condições de vender nas lojas físicas e sem orientação de como fazê-lo confinados em casa, os vendedores, que fazem seu salário paulatinamente dia a dia, passam a ver, também dia a dia, a expectativa de remuneração se reduzir, sem que o mesmo aconteça com seus gastos. O dirigente Milton, atento à mudança de ares que se avoluma no grupo, trata de registrar que o sindicato está lutando pelas “próximas remunerações”, e assegura que não se trata de “defender políticos”, mas de lutar pela categoria, por vezes com prejuízo à saúde pessoal dos dirigentes: “Acredite ou não, tem dias que não durmo direito pensando na categoria”.

Com a edição da Medida Provisória 927/2020 em 22 de março, que propunha uma série de medidas trabalhistas sob a justificativa de impedir demissões em massa por conta da interrupção das atividades econômicas – permitindo, por exemplo, ao empregador colocar seus funcionários em regime de “teletrabalho” (*home-office*)<sup>123</sup> –, o grupo rapidamente passa a debater os detalhes dessas medidas e a fazer avaliações acerca do regime de teletrabalho forçado. Estas últimas são e continuarão unanimemente negativas desde o primeiro momento:

Essa imposição da empresa para que vendamos pelo site toda cobrança sem nenhum suporte, tendo colegas sendo assediadas, amigos sendo até ameaçados

<sup>122</sup> “O conhecimento do mundo social e, mais precisamente, as categorias que o tornam possível são o que está por excelência, em jogo na luta política, luta ao mesmo tempo teórica e prática pelo poder de conservar ou de transformar o mundo social conservando ou transformando as categorias de percepção desse mundo” (Bourdieu, 2009, p. 142)

<sup>123</sup> Sobre o teletrabalho, diz o caput do art. 4º da MP 927/2020: “Art. 4º. Durante o estado de calamidade pública a que se refere o art. 1º, o empregador poderá, a seu critério, alterar o regime de trabalho presencial para o teletrabalho, o trabalho remoto ou outro tipo de trabalho a distância e determinar o retorno ao regime de trabalho presencial, independentemente da existência de acordos individuais ou coletivos, dispensado o registro prévio da alteração no contrato individual de trabalho.”

por pessoas que acham se [que é] trote a abordagem! Nós somos obrigados a realizar esse trabalho?????? (Rodrigo, às 16:05 do dia 30 de março de 2020)

Esse negócio de home office pra vendedor é foda (...) Os clientes que vai automaticamente pro site poderia ser direcionado pra nós. Ou então não fazer essa merda. (Tarcísio, às 21:53 do dia 30 de março de 2020)

Óbvio [que a empresa está lucrando] ... Não estão gastando com quase nada só lucrando... Toda estrutura de home Office é nossa e nem uma comissão decente a gente recebe por esse tipo de trabalho. (Hugo, às 14:30 do dia 14 de maio de 2020)

home office é muito estressante (Roberto, às 10:35 do dia 22 de maio de 2020)

Eu particularmente estou muito preocupado com aqueles que estão passando por problemas na suspensão de contrato, home office, nos falamos todos os dias e inclusive finais de semana, a pressão está em cima de todos. (Milton, às 9:19 do dia 25 de maio de 2020)

A implementação da operação *home-office* de trabalho para os vendedores aparenta ser bastante confusa por parte da empresa, com muitas informações desencontradas chegando no grupo, aumentando o nervosismo dos trabalhadores quanto à expectativa de sua remuneração. Somente pelo acompanhamento do grupo e pelas informações disponíveis nos meios tradicionais de mídia não me foi possível reconstituir em quais regiões da cidade a empresa formulou primeiro a entrada “oficial” dos vendedores no *home-office*.

Isto porque não havia nenhuma operação de *home-office* para vendedores organizada até então, o que não significa que os próprios vendedores, pressionados pela concorrência que já começavam a sentir pela operação de *e-commerce* dos concorrentes e da sua própria empresa<sup>124</sup>, já não estivessem utilizando as redes sociais para fazer vendas e fidelizar clientes, como já vimos; mas o faziam por conta-própria, sem qualquer estrutura da empresa para tanto. A partir do fechamento das lojas físicas a Via Varejo se viu obrigada a montar sua operação de vendas comissionadas online emergencialmente, e fez isso valendo-se do clássico expediente taylorista de absorver o conhecimento específico do trabalhador sobre a execução do seu trabalho e torná-lo

---

<sup>124</sup> “É, po, internet atrapalha. O mesmo produto que ele tem aqui ele tem na internet!”, diz o entrevistado José, 51, vendedor das Casas Bahia. Sobre o impacto do *e-commerce* para o vendedor, ver Gagliano et al (2022): “Para o.a vendedor.a da loja física, a venda online pode representar mais trabalho e redução da remuneração, uma vez que a sua jornada é dedicada à venda física e parte, ou mesmo a totalidade, do seu salário, é composta por comissão, que ele.a deixa de receber. O.a vendedor.a atrai o público, atende, retira as dúvidas, estimula o consumo, mas não necessariamente recebe pelo trabalho, pois o cliente pode comprar o mesmo produto pela internet – utilizando seu o celular ou tablet dentro da própria loja” (Gagliano et al, 2022, p. 2).



parte da operação geral do empreendimento (Braverman, 1977, p. 103)<sup>125</sup>: o que era feito artesanalmente pelos vendedores passou a ser, na reorganização forçada da pandemia, *modus operandi* regular do processo de trabalho de vendas, isto é, começou a ser *exigido* de todos os vendedores pela gerência.

O presidente da empresa disse ter montado a operação em uma semana (EXAME IN..., 2022). A solução foi criar um aplicativo disponibilizado para o celular dos vendedores que funcionava de duas maneiras: o consumidor no aplicativo poderia chamar um vendedor para tirar dúvidas a respeito de produtos que quisesse adquirir, em um modelo de “venda online assistida”, e para o vendedor o aplicativo fornecia uma lista de clientes com os quais ele poderia entrar em contato para oferecer produtos, ganhando sobre suas vendas a comissão regular. Com isto, Roberto Fulcherberger comemora a redução a zero do tempo ocioso do trabalhador, outro objetivo taylorista:

“Em uma semana, o nosso time de tecnologia, junto com o nosso time de operações, criou o ‘Me chama no Zap’. (...) Foi um sucesso absoluto. Porque assim, os vendedores estavam ávidos em vender, em continuar atendendo, estavam preocupados (...). O maior desafio foi transformar a cultura dos vendedores, que naquele momento viam o online com um grande inimigo deles, porque o online tirava a venda deles. E o que aconteceu foi que o online virou o maior amigo dos vendedores. (...) Então é algo que não para nunca mais. Porque o brasileiro gostou, o vendedor adorou, porque ele não tem mais momento improdutivo. Tem momentos na loja em que não têm ninguém, não tem cliente... tem momentos de pico de fluxo. Normalmente quando não tinha ninguém o vendedor ficava batendo papo. Agora, quando não tem ninguém, ele fica, ou via nosso CRM [cadastro de clientes], ou via o cliente chamando ele no ‘Zap’, então é produtividade durante 100% do tempo em que ele está na loja. Então é bom pra nós, é bom pro cliente, é bom pro vendedor também, que acaba ganhando mais” (EXAME IN..., 2022).

Embora o presidente da empresa tenha classificado a guinada como um “sucesso absoluto”, não foi essa a interpretação dos vendedores do grupo. Em primeiro lugar, apesar do lucro da empresa ter se mantido estável durante a pandemia, os vendedores afirmavam quase unanimemente a queda em seu volume de vendas. Além disso, a prática de estender o horário de trabalho, comum nas lojas físicas mas praticado de forma moderada, durante o *home-office* estendeu-se sem quaisquer limites de dias e horários de trabalho, pois os clientes poderiam entrar em contato pelo WhatsApp a qualquer momento, e isto não só por força da pressão redobrada da gerência por resultados, mas também pelo receio de ruptura no montante da remuneração recebida

<sup>125</sup> Aquilo que Braverman (1977, p. 103) chamou de “princípio da dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores”, o primeiro princípio taylorista da “gerência científica”.

por parte dos vendedores, diante do fechamento das lojas e da impossibilidade de se fazer vendas com a captação espontânea de clientes, como o feito na loja física.

Sem horário pra nada porque home office o cliente não respeita horário enfim muito descaso com muitos colaboradores recebendo 100,00 que isso gente achar normal e agradecer me poupe né (Rodrigo, às 00:12 do dia 28 de abril de 2020)

[Estou] trabalhando sábado até 19:48 (...) nem na loja trabalhamos esse horário (...) 6 horas aos sábados (...) estamos trabalhando mais de 44 horas semanais (Fernanda, às 12:57 de 29 de abril 2020)

No início da operação em *home-office* foi exigido dos vendedores que divulgassem seus números de contato em páginas do Facebook de shoppings e bazares, o que também levou a uma intensificação do trabalho e à irregularidade da jornada de trabalho. Diz o vendedor Valmir, respondendo ao vendedor Deodato:

Valmir: Claro Deodato moto aumenta esse negócio aí de venda home Office só tomo carroçada (...) Entrei de férias em abril estou com contrato suspenso agora em maio, ou seja, já estou mais de 50 dias aí sem estar postando nada sem estar vendendo nada e até hoje cliente caroço fica me chamando no zap. Só pepino.

Deodato: Pura verdade.

Valmir: Tive que divulgar meu telefone em página de Barra shopping bazar da Ilha vários cantos (...) Até hoje tem gente mandando mensagem para mim outro dia eu entrei na página do Barra shopping e sai apagando minhas postagens. (Valmir e Deodato, às 15:30 de 15 de maio de 2020)

Até o dia 11 de abril, dia do pagamento para a maioria dos participantes do grupo, o debatido girou basicamente sobre esses eixos: dificuldades e desorganização do *home-office*, intransparência da comunicação com a empresa, aumento e fragmentação da jornada de trabalho, e recrudescimento da cobrança por metas de vendas online por conta do fechamento das lojas. O mês de abril ainda acrescenta um complicador à sistemática da remuneração dos vendedores porque há, todo ano, nesse mês, a expectativa de recebimento de uma Participação nos Lucros e Rendimentos (PLR). Alguns vendedores do grupo relataram já terem programado certos gastos para esse dinheiro, que no ano anterior (2019) havia sido da ordem de 90% da média salarial – logo, algo como um 14º salário. No entanto, o resultado da empresa para o ano de 2020 permitiu apenas o pagamento de 10% da média salarial, o que, evidentemente, acrescentou lenha na fogueira da angústia pandêmica: já que sabiam que seus salários viriam baixos, por causa da restrição das lojas, os trabalhadores aguardavam ansiosos o PLR para garantir alguns custos. Mas isso não foi possível.

Entre os dias 11 e 17 de abril chega um PLR muito abaixo do esperado, e outros dois eventos fazem o grupo ganhar em indignação: a empresa patrocinou uma “live”<sup>126</sup> beneficente com o cantor sertanejo Gustavo Lima (Figura 10), ocorrida em 11 de abril, e divulgou um segundo evento, com a dupla Sandy e Júnior (Figura 11), a ser realizado no dia 21 de abril. Além disso, havia muita expectativa dos participantes a respeito de uma reunião do sindicato com representantes da empresa para tratar de medidas emergenciais durante a crise sanitária. A reunião ocorreu no dia 13 de abril, e o único resultado repassado pelos dirigentes no grupo foi o de que a empresa teria feito uma proposta de aplicação das Medidas Provisórias 927/2020 e 936/2020<sup>127</sup>, e que esta proposta estava sendo analisada pelo setor jurídico do sindicato. Assim, em um momento de grande confusão e incerteza, quando os trabalhadores esperavam alguma definição palpável a respeito de sua situação e da garantia de recebimento, as respostas foram vagas, e a empresa lhes parecia apenas se mobilizar para realizar ações de marketing e para continuar cobrando resultados nas vendas.

---

<sup>126</sup> Durante os primeiros meses da primeira onda de covid-19, diante da suspensão de praticamente todos os grandes eventos musicais, houve uma movimentação de artistas renomados para realizarem shows transmitidos pela internet ao vivo – “lives” –, primeiramente como uma cortesia para entreter as pessoas em confinamento, mas logo grandes empresas aproveitaram o potencial publicitário e começaram a patrocinar shows com finalidades beneficentes. Foi este o caso, dentre outras, da Via Varejo.

<sup>127</sup> A MP 927, publicada em 22 de março de 2020, dispunha sobre medidas trabalhistas passíveis de serem aplicadas pelos empregadores para o enfrentamento da crise sanitária, como teletrabalho e antecipação de férias; já a MP 936, que foi publicada em 1 de abril de 2020, instituía o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e outras medidas trabalhistas emergenciais. A principal proposta foi a possibilidade de suspensão do contrato de trabalho, com o governo arcando com 70% da remuneração do trabalhador, com a empresa pagando os outros 30%.

*Figura 11 - Imagem promocional compartilhada nas redes sociais das Casas Bahia (Facebook e Instagram) se referindo à "live" do cantor Gustavo Lima*



Fonte: Grupo de WhatsApp "Via Varejo"

*Figura 12 - Imagem de divulgação da "live" beneficente da dupla Sandy & Júnior*



Fonte: Grupo de WhatsApp "Via Varejo"

O vendedor Mário parece se revoltar, no que é secundado pelo dirigente sindical Milton:

Pois é, dinheiro pra estes caras [artistas] q não precisam tem, agora pra um pai ou mãe de família q está lá ralando feito um burro de carga não tem, quem faz a empresa crescer são os vendedores q estão em chão de loja fazendo acontecer, não estes caras aí q só faz a propaganda, quero ver ir ralar em chão de loja, escorraçado por clientes e outras coisas mais, pra ganhar o q os vendedores ganham, não pra ganhar o absurdo q ganham pra fazer a propaganda, muito fácil assim, quero ver a via varejo colocar um vendedor pra fazer está mesma propaganda e a empresa pagar o mesmo valor pra o vendedor q realmente precisa , pra levar o pão e o leite de cada dia da sua família.

PRONTO, FALEI

AGORA É HORA DOS VENDEDORES SE UNIREM COM O SINDICATO E AMVOS IREM PARA AS RUAS E MOSTRAREM ESSA POUCA VERGONHA DA EMPRESA (Mário, às 22:40 do dia 11 de abril de 2020)

Isso é vergonhoso num momento de crise, não pagamento da PLR, de férias e possivelmente de salários a empresa investir em showzinho e pagando certamente uma grana violenta (Milton, às 23:22 do dia 11 de abril de 2020)

Os salários entram no dia 15 de abril, e são nova fonte de decepção. Houve boatos de que a empresa, em uma liberalidade de emergência, pagaria os vendedores não em função de suas vendas, fortemente prejudicadas pelo fechamento das lojas, mas pela média dos últimos três meses trabalhados. Com a crise, o boato rapidamente se tornou esperança; mas o dia do pagamento desfez a ilusão:

Magda: E sério isso? Em cima do piso

Magda: Não creio

Magda: Jesus

Magda: Era pra ser da média

Juliette: [em áudio] É minha filha, mas creia, creia porque é verdade. Liguei pra todo mundo agora na filial. Todo mundo recebeu a mesma coisa: 500 e poucos reais [de salário].

Magda: Misericórdia

Juliette: Só Deus

(...)

Magda: O que será de nós

Juliette: Pl [PLR] ninguém comenta

Juliette: E muita sacanagem

Magda: Sim

Magda: Iria ser a salvação

Magda: E já disseram que quando voltarmos vai ter muita demissão!

(Magda e Juliette, às 10:00-10:12 do dia 15 de abril de 2020)

O pagamento do PLR, muito abaixo do esperado, vem no dia seguinte, confirmando que o mês será de muito aperto financeiro:

Marta: Bom dia gente a PLR já tá na tela em 10% só 😞😞  
 Ramon: Isso é um absurdo  
 Jeferson: Isso é uma vergonha pra empresa do porte da via varejo  
 Jonas: É o fim ....  
 Juliette: Absurdo  
 Jonas: Só JESUS....  
 Juliette: Infelizmente os vendedores tinham que ser prioridade pra empresa  
 Eduardo: Sério que Eu ainda estou ouvindo glória a Deus, com um PLR ridículo ?? Pode preparar a minha demissão urgente. Nojo dessa empresa 🤢.  
 Juliette: No grupo da minha filial ainda tem vendedor colocando glória a Deus  
 Eduardo: Nojo 🤢  
 Lara: [Respondendo a Juliette] eu sei amiga...todos somos sofredores. 😞  
 Juliette: Sim  
 (Vários participantes, das 8:30 às 9:50 do dia 16 de abril de 2020)

A partir de então a avaliação dos participantes do grupo quanto ao seu presente e ao seu futuro próximo é bastante negativa: a crise sanitária, em abril, não parece arrefecer, nem estabilizar, apenas aumentar: o contágio e as mortes estão aumentando exponencialmente, e surgem no grupo relatos de pessoas próximas dos participantes que faleceram em decorrência do Covid-19; as datas de reabertura do comércio são prorrogadas<sup>128</sup> seguidas vezes. A relação com a hierarquia da empresa é bastante difícil: os gerentes dão informações desencontradas, e toda a operação está desorganizada; os dirigentes sindicais tampouco conseguem estabelecer um diálogo esclarecedor, parecem oferecer o pouco de informação que lhes chega. Ao final, o regime de remuneração seguiu inalterado, com a mesma sistemática anterior à pandemia, o que produziu salários degradados em um momento de incertezas e inseguranças em relação à crise sanitária e à própria continuidade do vínculo de trabalho. Muitos declaram sentir-se “abandonados”.

A esperança retorna pelos estreitos caminhos disponíveis aos trabalhadores: alguns comentam estratégias para conseguirem ser demitidos (“A sua hora vai chegar, a tua tão sonha liberdade está chegando”); a maioria procura a suspensão do contrato de trabalho, via o programa estabelecido pela MP 936. Essa busca, no entanto, não arrefeceu as críticas – que serão, a partir desse período, diárias – à postura da Via Varejo na crise; algo se rompeu na relação dos participantes do grupo com seus empregadores. As ações de marketing, de doação de cestas básicas e de patrocínio de *lives* foram particularmente contestadas. Analisaremos mais a fundo tais críticas na próxima seção.

<sup>128</sup> No dia 13 de abril o governador do Rio de Janeiro prorrogou as medidas de isolamento social até o dia 30 do mesmo mês. (G1, 2020)

Por enquanto, retomemos a trilha da esperança. O programa instituído pela MP 936 propunha dois caminhos para os empresários: a redução proporcional de jornada de trabalho e salário e a suspensão temporária do contrato de trabalho (Art. 5º). No segundo caso, que é o que foi utilizado efetivamente pela Via Varejo, o governo se responsabilizaria por pagar 70% do benefício ao empregado, benefício este cuja base de cálculo seria o valor do seguro-desemprego ao qual o empregado teria direito na data da suspensão do seu contrato (Art. 6º, inciso II, alínea “b”). Os outros 30% seriam de responsabilidade da empresa<sup>129</sup>. O contrato poderia ser suspenso por até 60 dias. Com a curta experiência do *home-office* se comprovando, dia a dia, uma catástrofe em termos de manutenção do padrão de remuneração anterior à pandemia, os vendedores passam a debater intensamente os prós e os contras da proposta de suspensão dos contratos de trabalho. Além disso, pela primeira vez começa a ser tematizada e debatida a política de isolamento social: alguns participantes do grupo, mesmo alguns muito críticos da empresa e do governo federal, passam a criticar também a recomendação de “ficar em casa”. Vídeos contrários a isso, fotos encaminhadas de geladeiras vazias e argumentos fatalistas (“morreremos desta doença estando em casa ou trabalhando, agora se permanecermos em casa, morreremos de fome”) começam a surgir.

Mário: Muito triste, mas esta será a realidade de muitos se continuarem nesta tese de #Fiqueemcasa. Lamento muito mesmo, mas morreremos desta doença estando em casa ou trabalhando, agora se permanecermos em casa, morreremos de fome. Ninguém suporta a fome por muito tempo.

Zildo: Triste

Mário: Melhor seria se estivéssemos trabalhando e com as proteções necessárias para ganharmos nosso pão de cada dia. Lamento muitooooo



(Mário e Zildo, de 19:14 a 19:17 do dia 21 de abril de 2020)

Como não parece haver informação confiável chegando por meio dos gerentes e demais gestores, de meados até o final de abril os vendedores debatem e fazem cálculos a respeito da suspensão do contrato de trabalho. A empresa decide começar a suspender os contratos em maio. Após um período de cacofonia geral a respeito dos caminhos para ser suspenso e dos valores que seriam pagos, o grupo parece chegar no consenso de que ter o contrato suspenso, embora resulte em uma degradação dos valores anteriormente recebidos como vendedores, é mais seguro e muito menos estressante do que seguir em

<sup>129</sup> O expediente de exigir que a empresa pagasse 30% do benefício era válido apenas para as companhias com receita bruta superior a R\$ 4,8 milhões (Art. 8º, §5º), caso da Via Varejo.

*home-office*. Os relatos dos vendedores do grupo que seguem trabalhando de casa contribuem muito para essa conclusão:

Fernanda: Estou trabalhando home office. Mas ando me estressado pq não estão nem aí. E perdendo venda por besteira e nada fazem. Então isso tá tirando a minha paz.  
 Alguém sabe informar com exatidão como será pago pra aqueles q estão com contrato suspenso?  
 Pq vou fazer umas continhas aqui, e conforme for vou pedir pra me suspender.  
 (Fernanda, às 19:20 do dia 5 de maio de 2020)

Enquanto os vendedores do grupo lutam para montar o quebra-cabeças dos fragmentos de informações a respeito da suspensão do contrato de trabalho e das consequências que esse procedimento implicaria, chegam notícias de grandes contratações da empresa para a área de tecnologia. A perspectiva de investimento em uma área vista como diretamente concorrente do chão-de-loja exaspera os participantes, que seguem em dificuldades financeiras, envolvidos, de um lado, na burocracia do programa de benefícios e, de outro, na falta de transparência e informações por parte do seu empregador.

Dolores: [Em áudio] Sendo bem sincera com vocês, sendo bem sincera, é um momento que a gente não pode tá chorando pelo leite derramado. O PL veio 10%? Veio, mas eu agradei a Deus e fiquei muito grata pelos 10% que veio na minha conta. Diversas empresas gente, não tão suspendendo o contrato não, tão mandando embora. Então é realmente o momento de orar, ter fé em Deus, e viver com pouco. Porque se a gente ficar reclamando vai ser pior. É uma situação difícil? É uma situação difícil, mas nesse momento to sendo grata por a empresa ter suspenso o contrato. Por quê? A nossa empresa poderia nos mandar embora a qualquer momento, tá? Porque ela tá amparada pela lei, ela poderia mandar. Só que ela optou por suspender o contrato. Graças a Deus o governo tá dando essa ajuda, porque gente, as coisas não são legais, tá? É... as coisas não são boas. Então a gente tem que agradecer a Deus e orar pra permanecer empregado. Orar por essa empresa e é isso gente! Viver com pouco, comprar o necessário porque tem gente que não tem nem comida na mesa.

Dolores: Sincera 🙏🙏🙏

Dolores: Samsung tá mandando embora por zap

Emília: [Em áudio, concordando com uma crítica à empresa] Isso aí, concordo plenamente. Boa noite a todos. Eu acho que a empresa, se ela realmente tivesse ruim, ela não estaria falando... esse CEO da Via Varejo não estaria falando que está bem, não teria comprado transportadora<sup>130</sup>, não estaria fazendo essa exportação de móveis lá pra fora... eu acho que *lives* financiadas pelas Casas Bahia, pela Via Varejo, eu acho totalmente desnecessária, essas doações todas deveriam doar pra gente, porque a gente é o necessitado agora. O colaborador da empresa, que deu o sangue, deu o seu melhor durante o ano todo, né? Pra chegar agora nesse momento de pandemia a gente ter um acolhimento da

<sup>130</sup> Em 27 de abril de 2020 a Via Varejo anunciou a compra da *startup* logística ASAPlog.



empresa e a gente não tem esse acolhimento. Então assim, eu acho totalmente descabido o que eles falam (...). Quem se deu mal no final das contas fomos nós, a mão de obra aqui que deu o seu melhor, que se sacrificou o ano todo. É isso que eu acho.

(...)

Clóvis: [Respondendo ao áudio de Dolores] Como não estão boas [a situação da empresa] se a empresa está comprando outras empresas e fazendo doações exorbitantes?!

Emerson: Pois é né

Emerson: COMO PODE??????

Tércio: [Respondendo ao áudio de Dolores] Sendo bem sincero, discordo 100 % das suas palavras. Não se pode aceitar dessa Empresa pagar milhões patrocinando Lives de BOSTA e não serem transparente e fideldigna com seus colaboradores que se doam por ela

Tércio: Não se pode aceitar da Via Varejo argumentos que estão com o Caixa no Vermelho, temos visto aquisições de Empresas de Logística e aumento nas arrecadações

Não somos gados, temos nossos valores

Robson: [Respondendo a Tércio] Vdd

Rudolph: [Respondendo a Tércio] Faço das suas palavras as minhas. E realmente nem o piso estão pagando estao mínimo 940.00

Rudolph: A empresa está fazendo doação pra ficar na mídia. Nós que buscamos.

Que verdadeiramente trazemos o dinheiro pra dentro da casa. Estamos passando sufoco. Tendo que escolher qual conta pagar

Dolores: [Respondendo a Tércio] Vc pode discordar... Mas vc não vai mudar nada. Então me mantenho grata com aquilo que vem. Tento transformar aquilo da melhor forma possível. Transformar o limão em uma limonada, cada um age de uma forma é tá tudo bem.

Eu digo as coisas não estão boas no sentido que outras empresas estão mandado embora

Samsung ,Motorola... Por zap.

Boa noite 🌸

Dolores: Vou p minha meditação

Dolores: Boa noite a todos

Rodrigo: Concordo! Dificil o momento está! Sabemos que tudo isso é jogadinha pra ser restituído no IR porém essa ajuda ao invés de ser para ser aparecer na mídia tinha que valorizar seu chão de loja sua linha de frente seus colaboradores que estão vestindo a camisa! Sem horário pra nada porque home office o cliente não respeita horário enfim muito descaso com muitos colaboradoras recebendo 100,00 que isso gente achar normal e agradecer me poupe né

(Vários participantes, 10:30 a 00:10 do dia 28 de abril de 2020)

No final do mês de abril os temas das críticas começam a se avolumar e ampliar: críticas de fundo à empresa e ao conjunto das características do trabalho de vendedor tornam-se mais frequentes. Foram colocados em questão a jornada de trabalho, a falta de transparência na remuneração, a PLR baixa, o marketing da empresa, a postura dos gerentes, as cobranças massacrantes por resultados, e até mesmo o sistema de comissionamento.

Em maio o debate dá mais um salto quantitativo e qualitativo. Os temas se ampliam. A essa altura, o número de mensagens começa a ser maior do que qualquer

membro do grupo consegue acompanhar individualmente. Os dirigentes sindicais deixam definitivamente de ser a referência das dúvidas (desde a guinada do grupo, no início de abril, já não estavam conseguindo acompanhar), não conseguem responder mais tantas perguntas; o grupo se autonomiza (o próprio dirigente Milton, mais presente no grupo, diz, em 15 de maio: “É bom deixar claro que esse grupo é dos trabalhadores da empresa Via Varejo e não do Sindicato”). Em 8 de maio registra-se um pico de 431 mensagens, e de março até esse dia o grupo recebe cerca de 100 novos integrantes. A média de mensagens diárias, de 91 em abril, salta para 320 em maio. Apesar desse novo contingente ter também aumentado o ruído na comunicação, continua sendo possível discernir uma linha de preocupações centrais dos participantes, que continua girando no eixo da garantia de renda. Mas o debate se amplia; os vendedores buscam explicações para a situação desoladora na qual se encontram. Existiam alguns defensores e acusadores ardorosos do governo federal, que volta e meia protagonizavam embates homéricos (nos quais praticamente nenhum dos outros membros do grupo participam); mas a crítica genérica era a “políticos” como corruptos e irresponsáveis é generalizada, alvo preferencial da indignação. Alguns conjugam essa crítica com a da empresa, chegando até a usar os termos do repertório das lutas históricas do movimento de trabalhadores:

Pedro: Ele [Wilson Witzel] jámais vai querer o término da epidemia. Tá ficando milionário igual o Cabral

Zildo: E a ganância o capitalismo desses grandes empresários e políticos, volto a repetir que o POVO BRASILEIRO E BURRO E JÁ SE ACOSTUMOU A SE FERRAR, quando voltar o normal, tem que ter GREVE GERAL, mais todos os seguimentos.

Tarcísio: Safado.

Não vou negar que votei nele. Achando que ele seria diferente

Mais político é tudo safado

Zildo: Tudo pilantra TARCÍSIO

Zildo: NÃO TEM QUE VOTAR EM NINGUÉM, a nossa classe já está se fudendo a muito tempo, políticos, banqueiros e os grandes empresários que mandam no nosso BRASIL, mais o povo BRASILEIRO e igual aos funcionários da VIA VAREJO, tem FORÇA mais nunca USA....

Zildo: E GREVE GERAL NESSA PORRA DESSE PAÍS, ESTÁ NOJENTO....

(Vários participantes, das 22:45 às 22:51 do dia 8 de maio de 2020)

Outros trazem ainda uma interpretação “culturalista” do recrudescimento da pandemia, na qual o “povo brasileiro”, pouco educado e consciente, é o culpado:

Mateus: Entende amigo, a única maneira de diminuir a curva de contaminação e o distanciamento. Mas, a população não contribui. Tanto que temos bloqueio em alguns lugares.

João Carlos: Pois tem muitos interesses em jogo

Tarcísio: Mercado tá lotado. Hj é dia de churrasco.

Mateus: É disso que estou falando. Talvez já estaríamos abrindo alguns setores se nós mirássemos no exemplo da Nova Zelândia

Mas, é querer demais para o brasileiro ser conscientes

(Vários participantes, das 10:37 às 10:39 do dia 10 de maio de 2020)

Nessa linha, alguns se veem sem saída e propõe o fim das restrições ao comércio:

Por isso mesmo q tem de abrir o comércio, estão todos na rua,sinal q fechar o comércio não é a solução para nós q somos pobres,temos q trabalhar mesmo,esse é nosso papel,prefiro trabalhar e ter meu dinheiro do que passar fome e ver meus filhos pedindo o q comer e não ter ,isso q é doloroso,graças a Deus não está sendo meu caso por enquanto,mas sabe se lá o dia do amanhã??então prefiro trabalhar pra colocar o pão de cada dia aqui na minha mesa

(Débora, às 16:48 do dia 12 de maio de 2020)

BOM DIA.

ISSO AQUI É BRASIL.

NÃO EXISTE QUARENTA.

SÓ PROIBIRAM O POVO TRAZER PRA CASA O PÃO DE CADA DIA.

QUARENTA SÓ PARA AS LOJAS FECHADAS E PRA GRINGO VER.

(João Carlos, às 8:08 do dia 13 de maio de 2020)

No dia 19 de maio começam a aparecer as prévias do valor a ser pago aos trabalhadores que estão com o contrato de trabalho suspenso, por meio do programa emergencial do governo federal. Como de praxe, o valor vem abaixo do que os vendedores estavam esperando: tanto os 30% depositados pela empresa quanto os 70% depositados pelo governo federal não lhes parecem corretos; muitos trabalhadores relatam não terem sequer recebido o valor integral de um salário-mínimo. No dia seguinte muitos outros membros relatam o mesmo problema. Pela segunda vez seguida desde o fechamento das lojas, a renda mensal desses trabalhadores vem muito depreciada. A reação é imediata: o dia 20 de maio apresenta o pico de mensagens do período aqui analisado: em um dia, 772 mensagens são enviadas ao grupo, grande parte dúvidas e lamentos sobre o montante a ser recebido, mas também muita indignação e críticas à empresa. Um vídeo “motivacional” gravado por um gerente de loja, afirmando que se deve confiar na empresa, que deve tudo que tem a ela, desencadeia quase uma centena de mensagens críticas. Nos dias 26 a 29 de maio os vendedores começam a receber o auxílio do Programa Emergencial, e a angústia e revoltas arrefecem um

pouco, mas em clima de total desconfiança na relação com a empresa: dezenas se manifestam dizendo querer serem demitidos, que não aguentam mais seguir na companhia. Os trabalhadores que não tiveram seu contrato de trabalho suspenso e se encontram em *home-office* seguem recebendo muito abaixo do que estavam acostumados. Com os descontos na fonte, como plano de saúde, plano odontológico, empréstimos financeiros, parcelamento de produtos da própria empresa (carnês), etc., a remuneração pode chegar a níveis baixíssimos: uma vendedora relata, por exemplo, ter recebido R\$ 191; outra, R\$ 379: “É muito esculacho... Nem uma cesta ajuda e te dá 191 pra sobreviver”.

A partir de meados de maio surgem os primeiros rumores de reabertura do comércio na cidade do Rio de Janeiro; eles começam a ganhar contornos mais definidos no final do mês, quando aparecem planos de retomada econômica. Com o recebimento do auxílio e a perspectiva de reabertura, no início de junho a atividade no grupo começa a arrefecer. Um último evento marca essa fronteira: a cota de vendas do pessoal em *home-office* é dobrada para o mês de junho. Se em maio o valor das vendas totais que garantia a premiação máxima era de R\$ 35 mil, para junho o valor passou para R\$ 70 mil. Os trabalhadores em *home-office*, que até então tinham submergido diante da demanda dos colegas com contrato suspenso, estouram:

Margarida: Pessoal mudando de assunto ,a cota do home dobrouuu

(...)

Margarida: A venda do home é muito cruel

(...)

Graziela: Absurdo

Rabelo: Isso é porque todo mundo ta chegando aos 35, então para eles nao é lucro pagar ... ai colocam cota mais alta, se todos chegarem aos 70, no outro mes se a loja permanecer fechada eles vão por 100 mil

Rabelo: Isso ai é uma covardia com o colaborador

Graziela: Tinha q haver revezamento, está muito desgastante ficar home office

Graziela: Pressão psicológica

Renato: Isso e verdade

Graziela: Agora pressão em cima serviços

Rabelo: Saparada ai

Rabelo: Isso ai, cliente vem falar as vezes 1h da manhã

Graziela: Não temos mais vida

Graziela: Se vc quer vender tem q se submeter atender cl madrugada

Leandro: [Respondendo a Graziela] Amiga to afastado e n quero revezamento não kkkk

Graziela: Ning quer Kkkk estou home porém psicológico abalado

Vitor: [Respondendo a Margarida] Isso aí e muito esculacho, querem nos escravizar ....

Robson: Isso é uma vergonha

Vitor: Muita covardia

Vitor: Bando de FDP

Orestes: MUITA COVARDIA, ASSÉDIO MORAL SENDO PRATICADO DIRETO, MUITAS AMEAÇAS

Vitor: Vdd

Margarida: Vendedor já não tinha vida ,agora nem dormir vai ,que absurdo ,isso não se faz ,no momento desse tão difícil

Vitor: Tô cheio de ódio

Robson: Cd os defensores da Via

Robson: É mole defender quando n estão passando necessidade

Orestes: NÃO EXISTE NENHUMA DEFESA CONTRA OS ASSÉDIOS MORAIS. ELES FAZEM O QUE QUEREM SEM NENHUMA VERGONHA

Vitor: Eles já tinham meu corpo, agora querem minha alma

(...)

Marco Antônio: Pressão

Margarida: Gente é p que digo ,muitas pessoas aqui em cima do muro ,temos que ter empatia pelos nossos amigos que estão no home ,é muita covardia dobrar essa cota ,a venda home oficce é estressante ,vc não tem vida ,vc atende os clientes até meia noite ou mais ,sem ganhar hora extra é pra bater essa cota foi difícil pra muitos ,é surreal dobrar essa cota ,justo no mês mais difícil da pandemia ,oremos Senhor

Vitor: Tô com inveja de quem teve o contrato cancelado.

(Vários participantes, das 21:44 às 22:05 do dia 31 de maio de 2020)

Este é a última grande comoção no grupo que se refere à questão do isolamento social e da venda online. Poucos dias depois o sindicato realizou uma ação de entrega de cestas básicas para comerciários que fizeram um cadastro com o pedido, boa parte deles vendedores da Via Varejo. O dirigente sindical Milton informou que a própria empresa não forneceu nenhum produto. O próximo tema a ter bastante repercussão será o do retorno às atividades presenciais, que ocorre entre os dias 11-13 de junho. As posições a favor e contra da reabertura gradualmente vão se conjugando para formar um consenso pragmático da necessidade de abertura “com todos os protocolos de segurança”. O debate entre dois vendedores abaixo mostra bem essa evolução. Inicialmente, ambos assumiam posições fortes a favor e contra a reabertura, respectivamente. Gradualmente as posições vão perdendo suas arestas e se tornando um consenso:

Carlos: Meus amigos e minhas amigas, claro oq estamos passando, muita gente sem nada em casa, sem nada para pg as contas e ainda lutando para o comércio não abrir, ok, estou de quarentena a más de 2 meses, recebendo uma miséria (não condiz com minha média) e estou me virando, mas infelizmente tem muito vendedores'as que não tem como se virar, e estão passando aperto, pq abriu o shopping e não as lojas de rua? Ontem através de uma amiga de outra loja, fiquei sabendo que um vendedor e outros claro, estavam com 38 mil, 29 mil e falou que parecia a Black!!!! Parar de brigar e ficar discutindo política, não levará a lugar nenhum, vamos nos unir e reivindicar os nossos direitos. Esse vendedor (graças a Deus) que vendeu 30 mil, só um dia, vai ganhar a metade que estou recebendo do fdp do governo o mes td !!!!!

Margarida: Meus amigos ,todos querem realmente que isso tudo se normaliza ,beleza ,show de bola ,quero mais que todos vendam muito ,claro ,meu amigo ,eu também sou vendedora ,é sei que muitos estão passando fome no momento, eu também estou, meus contra cheques vieram em média de 109 reais a 3 meses ,mas o que estamos discutindo é que não adianta vc vender 30 mil ,40

mil ,50 mil ,como se fosse um Black Friday e vc se contaminar com o covid19,num ambiente sem o menor cuidado ,sem álcool gel espalhados pelos quatros cantos da loja, sem uma organização em geral ,esse dinheiro, se vc for infectado,não vai valer a sua vida, isso que vc não entendeu

Carlos: Margarida, entendo e sempre entendi, eu e minha família erramos à mais de 60 dias em casa,, tenho acesso a praia rápido e nem por isso vou, tenho uma filha de 5 anos dentro de um apartamento e mesmo assim não levo e não vou, ok pandemia, ok, mas o governo só vê o lado dele, que coincidência abriu as lojas anteontem, dinheiro algum vale a vida de minha família e da sua, mas não seja egoísta e pensar no seu conforto, muita gente precisa de trabalhar na rua para sustentar a família, infelizmente o povo é ignorante, se uns tivesse um pouco de amor ao próximo, faria o espaçamento , não lotaria os shopping e com isso voltaria as nossa vida. Fique com Deus !!!

Margarida: Meu amigo ,eu estou a meses com o meu contra cheque em média a 100 reais, pelo contrário,uma coisa que não sou é egoísta, se vc for na minha loja vc vai ver o meu histórico de sempre ajudar os colegas de trabalho ,mas o que estou questionando aqui ,é que precisamos ser tratados com um mínimo de dignidade, principalmente em termos de material pra irmos a guerra ,sim ,estamos numa guerra ,é essa guerra ,nós, os guerreiros da via varejo ,que estamos na linha de frente ,precisamos estar com luvas ,álcool gé espalhados pelos quatros cantos das lojas ,máscaras, que tem que ser trocadas em 2 em 2 horas ,se temos uma carga reduzida de 6 hs no momento devido a pandemia ,logo ,cada colaborador precisa de 3 máscaras, pois lidamos com um público massante, beleza ,se tivermos protegidos com todos esses itens ,que o próprio governo determina ,beleza ,vamos pra guerra ,e vamos faturar e vender muito ,é que Deus nos proteja

(Carlos e Margarida, das 10:36 às 11:07 do dia 13 de junho de 2020)

Já em declínio, a partir do dia 13 de junho a participação “esfria” de vez e começa a retornar à dinâmica anterior ao fechamento pandêmico: maior participação dos dirigentes sindicais encaminhando eventos relacionados ao sindicato, e temas mais próximos do debate político-partidário nacional, agora com a participação de dois ou três membros do grupo mais fortemente identificados com o bolsonarismo ou com a oposição ao governo federal. O pico de mensagens (449) que podemos observar no dia 18 de junho, por exemplo, já pouco tematiza o chão-de-loja ou a Via Varejo: é a data da prisão de Fabrício Queiroz (ex-policial militar que foi assessor de Flávio Bolsonaro, senador pelo Estado do Rio de Janeiro e filho do presidente da República) (G1, 2020c), tema sobre o qual alguns poucos participantes do grupo se engajaram com afinco, mas que sequer tangenciou a questão do trabalho.

Algumas dúvidas burocráticas continuam a aparecer no grupo, mas são esporádicas e não vão além de questões mais objetivas, jurídicas (a questão do pagamento de trabalhadores que ficaram metade do mês com contrato suspenso e que estavam agora retornando para o atendimento presencial, por exemplo). Ao final de todo o processo, restou, para os trabalhadores no chão-de-loja, o que o presidente da companhia, Roberto Fulcherberger, havia afirmado em algumas de suas entrevistas: o vendedor passou a ter de atuar na loja física e nas vendas online, e sendo cobrado por

isso da mesma forma que vinha sendo cobrado pelas vendas presenciais. Os vendedores não tardam a questionar a “novidade”:

Guilherme: Olá gostaria de saber pois tenho dúvidas Sobre a questão do home office. A loja que trabalho reabriu dia 11/6 e está em funcionamento das 12h as 20h estamos atendendo lá normalmente, mas, os gestores ainda estão nos cobrando pelas vendas on-line, tudo bem quando estava tudo fechado sabíamos que as empresas podem fazer isso, mas com as lojas abertas eles ainda podem cobrar por isso?

Sendo que sou contratado da via varejo eo site todos sabem que é outra empresa (C Nova). Gostaria que alguém tirasse essa minha dúvida pq estão cobrando forte por isso

Guilherme: Se alguém do sindicato poder esclarecer agradeço

Guilherme: 👍

(...)

Aline: pelo oq entendi agora vai ser assim além de trabalhar em chão de loja vai ter q vender home office tbm.

Guilherme: Minha dúvida é! Isso é legal?

Magda: Ning merece

Guilherme: Ja não basta a pressão de entregar as metas da loja física agora vamos ter pressão também de entregar as vendas online?

(Vários participantes, das 11:02 às 11:10 do dia 24 de junho de 2020)

Chegamos assim ao final do período analisado, um momento de ruptura do cotidiano dos trabalhadores e, conseqüentemente, de reorganização da maneira pela qual os vendedores percebiam e qualificavam o seu mundo do trabalho. Com o fechamento das lojas e o início da operação emergencial de *home-office*, o sistema de remuneração comissionada colocou em risco a capacidade dos vendedores de manter seus gastos básicos: habituados a receberem sempre acima do “mínimo garantido” enquanto realizavam vendas fisicamente, com a crise seus rendimentos passaram a ser abaixo do mínimo aceitável. A angústia da situação foi tanta que a legitimidade do sistema de comissionamento foi posta em questão. Mas o principal alvo não foi a forma de remuneração, mas a própria empresa. Nesse sentido, a crise teve o condão de produzir um “nós” e um “eles”, particularmente visível nas críticas às ações de marketing com patrocínio de artistas renomados e doações de cestas básicas – ao mesmo tempo em que os próprios vendedores relatavam dificuldades para garantir as cestas básicas para suas casas. A falta de transparência nas ações e a péssima comunicação com os gerentes reforçaram ainda mais essa percepção.

Do lado da empresa nota-se o esforço em garantir o vínculo com os trabalhadores, mesmo em um contexto que facilitaria a justificação de demissões, seja em função da crise sanitária e da previsível queda nas vendas pela interrupção do fluxo de clientes às lojas, seja em função da transição acelerada para o *e-commerce*, as vendas

online. Como vimos, a Via Varejo fez grandes contratações para a área de tecnologia, mas não cortou na operação física de vendas. Se os vendedores “físicos” fossem tão supérfluos para a operação quanto o descaso comunicativo durante os primeiros meses da pandemia deixava parecer, a empresa aproveitaria a crise para se desfazer da força de trabalho extra. Não foi o que aconteceu.

Embora o presidente da empresa justifique a manutenção dos vendedores como uma liberalidade da empresa, a realidade parece ser que os vendedores enquanto tais são parte importante da sua estratégia comercial, de forma semelhante, mas atenuada, ao que ocorre com as revendedoras da Natura analisadas por Abílio (2014): se as revendedoras de cosméticos são o centro da estratégia da Natura, os da Via Varejo são parte importante: agentes de capilarização da empresa por meio de sua rede de contatos, sua “cartela de clientes” amealhada a cada ano trabalhado no setor. É por isso que, apesar do intenso debate no meio empresarial acerca do avanço da digitalização no comércio (Bonfim, 2022), a Via Varejo tem apostado na estratégia da “omnicanalidade”, isto é, o reconhecimento do avanço digital, mas a não-aposta em um canal preferencial de vendas:

*Roberto Fulcherberger: Nós somos omnicanal. Então assim... tem a plataforma que é 100% digital e tem plataforma que é 100% física. Nós estamos no meio, nós somos omnicanal. Nós temos todo o físico e todo o digital. E a gente entende que essa é uma grande vantagem pra operar aqui no Brasil. (...) Assim como os 22 mil vendedores que a gente tem. O brasileiro gosta de negociar, ele gosta de interagir. Então vai ter momentos que o consumidor não quer falar com ninguém: ele vai no online e compra, e acabou a história. Vai ter momentos em que ele vai interagir mas não quer ir até a loja, tá lá o vendedor online, isso só a gente tem dessa forma. E vai ter momentos que eu vou na loja, eu escolho e depois fecho a venda de casa com o vendedor online junto com meu marido, a minha esposa do lado; a gente preparou nossa plataforma pra atender o consumidor quando e onde ele quiser. Quem manda no jogo é o consumidor. E a gente acha que esse é um diferencial importante, então a gente acredita muito no crescimento da venda online no país, mas sempre atrelada à omnicanalidade. (...) O consumidor brasileiro nunca vai ser só online ou só loja; ele vai ser híbrido. Por uma questão cultural. (EXAME IN..., 2022)*

A solução encontrada no chão de loja também foi um híbrido: no pós-pandemia, os vendedores passaram a ser cobrados por vendas físicas e online. Prever o fim da atividade de vendedor em função do avanço da digitalização seria deixar de levar e consideração a força combinada de um exército de 22 mil vendedores não só atendendo, mas também captando e fidelizando clientes, inserindo seus dados e fazendo cadastros com suas informações em um ambiente impessoalizado sim, mas cuja garantia é a relação de confiança estabelecida com um vendedor real individual.



Com o retorno às atividades presenciais e a regularização do cotidiano – que no início se mostrou até mais rentável que nos meses anteriores à pandemia, dada a demanda represada da população – a atividade crítica no grupo esmorece, até o momento em que ele praticamente retorna à dinâmica inicial, enquanto canal de comunicação unilateral dos dirigentes sindicais, indicando o quanto a paralisação das atividades pode induzir a uma radicalização das posições, o quanto a ruptura prolongada do cotidiano tende a nos colocar em um momento de reavaliação do mundo que nos cerca.

Mais que a dinâmica em si do fortalecimento da oposição empresa *versus* trabalhadores, me interessa aqui os sentidos específicos sobre os quais se construiu essa oposição, isto é: em quais bases a crítica à empresa foi construída? O grupo acompanhado oferece abundante material quanto a isto, e procurarei explorar duas constelações de sentido na próxima seção, que fechará o capítulo.

#### 6.5.2. Uma crítica paternalista da empresa

Pretendo explorar aqui mais a fundo uma das críticas que apareceram no grupo no decorrer dos primeiros meses da crise sanitária, que chamarei de “crítica paternalista”. Em certo momento, quando percebem que o périplo pelo deserto pandêmico será duro, com grandes riscos à saúde e forte restrição orçamentária, os vendedores tomam a empresa como alvo de sua indignação. As críticas então formuladas foram várias, mas duas claramente se destacaram: uma, a trazida recorrentemente pelos três dirigentes sindicais que estavam no grupo, era o clássico ponto de vista da luta de classes marxista, da aliança do governo e dos empresários contra os trabalhadores, pela perda de direitos (flexibilização) e a exposição ao risco de morte (reabertura imediata das lojas). O motivo por trás disso tudo seria *o interesse* da classe capitalista puro e simples, o uso dos corpos e mentes dos trabalhadores enquanto meio de produção de lucro.

Sem exatamente discordar dessa perspectiva, há outra que dominou os debates, e que denunciava a empresa baseando-se em princípios do que Boltanski e Thévenot chamaram de “*cit* doméstica”, isto é, em princípios segundo os quais devemos considerar como valorosos os seres (a empresa, no caso) que, dispondo de poder, *cuidam* dos que dispõem de menor poder, posto pertencerem a uma mesma *casa*, a um conjunto de indivíduos que compartilham o mesmo pertencimento, ainda que dispostos

em diferentes níveis hierárquicos entre si no interior de um mesmo estabelecimento. É por meio de uma postura de proteção dos menos favorecidos e, sobretudo, de sacrifício dos próprios interesses particulares em prol de ações voltadas ao bem comum que se conquista legitimidade nos termos desse mundo “doméstico”. Nessa maneira de interpretar o mundo, “a divisão do trabalho é projetada como um modo de assistência mútua dentro de cada unidade doméstica” (Boltanski; Thévenot, 2016, p. 95-96 – tradução livre). Os trabalhadores denunciam o que percebem como modos de agir guiados seja por:

1) estratégias mercadológicas, isto é, baseando-se somente na competição entre interesses econômicos divergentes (onde se enquadrariam as ações de marketing):

Tem um monte de gente encostada aí com problema de cabeça por causa dessa pressão aí, entendeu? Do assédio moral que eles fazem aí com o colaborador, tão brincando! Eu fico nervoso aí! Cara, pessoal ganhando 100 reais, 600 reais, 700 reais... pessoal com média de quatro mil e pouco! Pelo amor de deus! Aí é só o governo? Porque não dá a ação, não faz as ações [de entrega de cestas básicas] pra colaborador? Em vez de dar cesta básica por aí... tem que fazer primeiro dentro de casa, pô! Como é que eu vou ajudar alguém de fora se eu não tenho condições de ajudar dentro da minha casa, porra? Não existe isso gente, não existe isso, isso me revolta rapaz! Como é que eu vou ajudar um vizinho se eu to passando fome dentro da minha casa? Entendeu? É mais ou menos isso que eles tão fazendo pô! (Zildo, em áudio, às 9:38 do dia 20 de maio de 2020)

Como eu disse a empresa n se preocupa com funcionários. Se se preocupasse eles aumentariam nosso alimentação, o salário de área fixa já seria maior, e por aí vai. (Robson, às 9:24 do dia 20 de maio de 2020)

Já pensei em até mesmo pedir demissão minha família está preocupada com minha sanidade pois sofro tbm de distúrbios de ansiedade. Já estou trêmula não de medo do vírus e sim medo do meu filho. A empresa não está nem aí pro colaborador. Momento algum pensam na gente uma prova é essa, nem um salário digno em home office. Um absurdo estar trabalhando e ter de pedir uma cesta básica ao sindicato... Isso é desumano. (Francisca, às 09:33 do dia 30 de maio de 2020)

Boa noite a todos. Somos conhecedores que a empresa não tem obrigatoriedade alguma de pagar a PLR aos funcionários, e digo mais, eles preferem fazerem boas ações à sociedade do que aos próprios funcionários (...) (Tércio, às 18:04 do dia 09 de abril de 2020)

2) Uma visão de mundo estreitamente industrial, na qual os vendedores só valem pelo que *produzem* (e seriam, portanto, “apenas números”), independentemente de vínculos pessoais:

Correto, obrigaram todos os funcionários a guardarem o máximo de produtos em exposição nas lojas, tais quais, celulares, notebooks e tvs, nos estoques. A preocupação é com as mercadorias, pois vendedores são apenas números e substituíveis. Repúdio, essa é a palavra (Tércio, às 17:16 do dia 21 de março de 2020)

Só pode ser resultado [o objetivo da empresa]. Somos apenas números (Emerson, às 23:42 do dia 9 de maio de 2020)

Ficar no grupo falando m... É piorar tudo. O cara ficar defendendo pessoas que estão deixando nossos trabalhadores na mão é complicado. (...) Para as empresas não existe Maria, José, João, Pedro etc. Somos apenas números. Só isso. (Raphael, às 23:46 do dia 3 de junho de 2020)

O que me deixa chateada e o descaso da empresa que só visa os números. Não estão se importando como a saúde dos colaboradores. Poxa tem uma vendedora que está entubada. (Amélia, às 12:31 do dia 19 de novembro de 2020)

É que com certeza não são os "chefes de família" devem poder contar com alguém! Mais ainda assim não se valorizar é muito complicado e sabemos que somos sim apenas números a empresa não considera ninguém! Enquanto ta dando lucro vc presta cai doente pra tu vê. (Rodrigo, às 14:52 do dia 29 de abril de 2020)

Muito legal 🤔🤔🤔

Eu dei quase 100 mil na entrada da minha casa própria, maior parte desse dinheiro foi juntando trabalhando mas e aí agora ??? A empresa me deixou ABANDONADA e se eu não pagar a caixa econômica ela me toma tudo que paguei... ah que idiota! (Amanda, às 15:56 do dia 20 de maio de 2020)

Quem de vocês quer ficar numa empresa que, no momento que vocês mais precisaram, a empresa não supriram vocês? Quem de vocês? Porque eu não quero, eu não quero. Isso tá mais do que conectado com trabalho escravo, a verdade é essa gente. Eles não tão nem aí pra vocês não gente, vocês são só números! Números! (Kátia, em áudio, às 13:15 do dia 20 de maio de 2020)

Podemos dizer que esses exemplos são críticas feitas de uma perspectiva “doméstica” na medida em que criticam a empresa por não *cuidar* de seus trabalhadores, por *abandoná-los* e *despersonalizá-los*, tratando-os apenas como “números”. Isto é, exigem que a empresa, por ser, ao mesmo tempo, capaz de fazê-lo e por integrar uma comunidade com os trabalhadores, cumpra com deveres de cuidado, de assistência aos “colaboradores” em necessidade. É por isso que a noção de “abandono” ilustra tão bem o argumento. A visão de mundo mercadológica é construída justamente *contra* a doméstica, no sentido em que a aposta no interesse individual enquanto coordenador ótimo das ações implica na crítica da aposta nos laços pessoais para esta função<sup>131</sup>. O que os vendedores reivindicam aqui é o reconhecimento do dever de

<sup>131</sup> “Smith denuncia os vínculos de dependência pessoal como parte do mesmo argumento no qual ele expõe os benefícios a serem derivados do vínculo de mercado; ele apresenta este último como um

assistência da empresa, o que contrasta com a visão mercadológica do contrato de trabalho como mera troca de obrigações de prestação de serviços, de um lado, e pagamento de salário, de outro, e com a visão industrial que valoriza apenas o produtivo, abandonando o “defeituoso” – os vendedores incapacitados de realizar vendas, no caso.

Se os vendedores fossem meros portadores do espírito meritocrático que sustenta seu discurso na relação com a empresa e com os colegas no chão-de-loja, enquanto representação de sua ocupação, admitiriam o mundo regido por interesses egoístas, e a legitimidade da empresa em buscar o seu interesse antes que o de quaisquer outros. Mas, ao contrário, predominam as denúncias de *abandono* dos “seus”. Isso é particularmente visível na crítica ao patrocínio das *lives* de artistas e nas doações de cestas básicas, enquanto os próprios vendedores estão recebendo cestas básicas *do sindicato*. Para a maioria dos que se manifestaram, trata-se de um completo absurdo: se a empresa pode doar cestas básicas, porque não doar “para os seus”? A interpretação de que a empresa faz isso por *interesse*, para fins de propaganda, torna a situação ainda pior: não se trata de um problema de eficiência, da bagunça da pandemia, da situação disruptiva; nessa ação é desvelada a *verdadeira* intenção da empresa: garantir seus interesses de marketing *mesmo que os seus estejam passando dificuldades*. Assim, ela viola a determinação em “proteger os pequenos”, e com isso degrada o seu *status* perante os vendedores. Parafraseando uma das muitas frases famosas de Marx, a empresa afogou o sentimentalismo doméstico “nas águas geladas do cálculo egoísta” (Marx, 2010, p. 42).

É importante salientar que não avalio os trabalhadores como inteiramente aderentes a uma visão de mundo doméstica, à qual a pandemia trouxe a derrocada completa; não são ingênuos aos propósitos da empresa. Apenas digo que, nesta situação específica, mobilizaram determinadas exigências morais socialmente legítimas (pelo menos dentre os seus próximos) ligados ao mundo doméstico para realizar a crítica, ressaltando um aspecto da empresa que todos conhecem (eles mais que quaisquer

---

instrumento de libertação da servidão e da longa cadeia de subordinação que liga os vários seres cujo valor potencial nós veremos quando abordarmos a ‘*citê*’ doméstica” (Boltanski; Thévenot, 2016, p. 47 – tradução livre do original em inglês, no qual consta: “*Smith thus denounces bonds of personal dependence as part of the same argument in which he spells out the benefits to be derived from the market bond; he presents the latter as an instrument of liberation from servitude and from the long chain of subordination that connects the various beings whose potential worth we shall see when we look at the domestic polity*”

peessoas) que, neste caso específico, tornou-se intolerável. Isto é: *há limites para que a atuação de uma empresa enquanto ser mercadológico e industrial seja considerada legítima*. Na avaliação dos trabalhadores do grupo, durante a pandemia a Via Varejo infringiu claramente esses limites.

Um elemento importante da mitologia sobre a qual se construiu a história da Via Varejo enquanto grande varejista nacional ajuda a esclarecer a plausibilidade da interpretação desses trabalhadores, antes que uma racionalização apressada os julgue como ingênuos: a imagem que construiu para si o fundador das Casas Bahia, Samuel Klein. Alguns comentários tratam dessa “memória” da empresa:

Precisou passarmos por essa experiência de pandemia pra vermos quem está conosco ,a empresa nunca mais vai ser a mesma que era antes da época do Sr Samuel Klein, esse sim ,nos tratava com amor ,carinho e dedicação ,mas infelizmente estamos hoje sendo tratado como nada ,lamentavel (Margarida, às 1:01 do dia 4 de junho de 2020)

Galera quem tiver como fazer outra coisa, faça... a empresa não pensa em colaborador, isso só aço tecia na época do Sr Samuel (Marlene, às 21:38 do dia 18 de agosto de 2020)

1 milhão pra cada um [dos artistas contratados], e a pl [PLR] 200 merreis. SAMUEL tá de bruços no caixão (Francisca, às 13:14 do dia 24 de outubro de 2020)

Em uma biografia de Samuel Klein com características fortemente hagiográficas, Awad (2013) tece loas à humildade, sagacidade e, principalmente, ao *altruísmo* do biografado. Judeu polonês sobrevivente do holocausto, a narrativa conta a história do imigrante que construiu um império comercial no Brasil que teria lhe valido o título de “Rei do Varejo” (Awad, 2013, p. 13). Após a narrativa épica que trata dos primeiros passos como caixeiro-viajante até a propriedade de dezenas de lojas “Casas Bahia”, quando o biógrafo destaca a humildade do trabalhador incansável e a sagacidade do negociador ousado, chegamos à construção de Samuel Klein como um altruísta bondoso e preocupado com os “seus” funcionários. Assim, ficamos sabendo que, quando a empresa atravessou um duro período em 1991 com o Plano Collor II e foi “obrigada” a demitir em massa (passar de 9.500 para 6.000 funcionários), “todos os Klein ficaram deprimidos. Samuel foi o que mais sentiu” (Awad, 2013, p. 162). Quando, em 1994, o grupo volta a crescer fortemente, Samuel Klein teria ordenado a recontração de todos aqueles demitidos: “Quem quiser voltar, avise que as portas estão abertas” (Awad, 2013, p. 167). Além disso,

criou o hábito (...) de colocar na conta de cada funcionário uma determinada quantia em datas comemorativas – Páscoa, Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia das Crianças etc. Assim, não faltaria dinheiro para chegar em casa com um ovo de chocolate, um presente ou um brinquedo – por mais modesto que fosse. É como Samuel sempre diz nas reuniões: “ganho, mas divido” (Awad, 2013, p. 169)

De uma superficialidade atroz, a biografia é recheada de passagens desse tipo, algumas chegando às raias do cômico de tão exagerado o esforço do autor de elevar o biografado à santidade, cujo busto é fixado sobre um curioso altar de rapinagem comercial e altruísmo pessoal. Passagens, por exemplo, como esta (que, sintomaticamente, trata de doação de cestas básicas):

É como se Samuel [, ao doar cestas básicas,] buscasse aliviar a dor e o sofrimento do próximo, salvar vidas que estejam ao seu alcance. A cada ato de generosidade, Samuel sente-se revigorado. Sente como se tivesse conseguido salvar a mãe e cada um dos irmãos mortos nos campos de concentração – um dos fatos responsáveis pela mágoa instalada num pedaço do coração de Samuel e que ele nunca conseguiu retirar (Awad, 2017, p. 195).

Nada é dito, no entanto, da “generosidade” com a qual Samuel Klein e seu filho Saul Klein aliciavam crianças e adolescentes para a prática de exploração sexual dentro da sede da empresa em São Caetano do Sul e em outros locais, como foi revelado em extensa reportagem investigativa (Barros, Levy, Correia, Pina, Domenici e DiP, 2021).

É justamente o exagero que nos permite ver com clareza o objetivo da construção de uma imagem de generosidade, que não se encontra objetificada apenas nesta biografia, mas também ecoa nas falas dos trabalhadores e mesmo na de dirigentes sindicais. Assim, a interpretação da empresa na chave doméstica, enquanto uma entidade preocupada com os seus colaboradores, e que está disposta a lhes ajudar em momentos de dificuldade não é totalmente implausível, sobretudo os trabalhadores mais antigos. É nesse sentido que devemos interpretar mensagens como a seguinte:

Com a volta do Klein [Michel Klein, filho do fundador Samuel] muitas mentiras foram vendidas pra nós novamente. E nada aconteceu. E depois dessa crise duvido que aconteça (Tarcísio, às 14:28 do dia 29 de maio de 2020)

É sintomático que a doação de cestas básicas tenha sido objeto de críticas violentas à empresa: a cesta é um dos símbolos da relação paternalista entre empresa e

vendedores, tendo sido instituída ainda sob a gestão de Samuel Klein<sup>132</sup>. O fato de a doação de cestas básicas ter sido feita para *outras* pessoas necessitadas (os “vizinhos” citados pelo vendedor acima) e não para os “da casa” é que é denunciado como condenável. Em uma linha um pouco menos identificada com a perspectiva paternalista, há aqueles que conjugam a importância do cuidado da empresa com “os seus” com a valorização da produtividade, própria da visão de mundo industrial (Boltanski; Thévenot, 2016, p. 204), compondo uma justiça baseada na troca justa de produção por salário, mas também de *proteção* em momentos de crise, isto é, na delimitação de um *limite* na vigência das relações impessoais de troca de trabalho por salário, de produtividade por recompensas, abaixo do qual a relação de trabalho deve ser tomada enquanto conformadora de uma *comunidade* entre patrões e empregados, comunidade esta que impõe deveres de assistência à empresa em relação aos seus trabalhadores (Boltanski; Thévenot, 2016, p. 95-6):

A empresa tinha que te dar agora, que você não tá produzindo o que ela espera que você produza, pra você ganhar, porque você ganha o que você produz, né? E aí a empresa te paga o que você produz. Agora que você tá precisando da empresa que ela tinha que te pagar sem você produzir. Né? O certo seria isso. Agora, ela te pagar o que você já produz, você já produz! Já é o seu de direito, porque você já fez por onde. Né? Agora que infelizmente você não tá podendo fazer que ela tinha que te beneficiar, que ela tinha que te pagar sem você produzir! (Emerson, em áudio, às 15:57 do dia 20 de maio de 2020)

Ao fim e ao cabo, essa avaliação crítica da ruptura da domesticidade na relação entre trabalhadores e empresa se encontra muito presente na crítica dos trabalhadores durante a pandemia. O fato de as ações da empresa terem evidenciado, para a maior parte dos vendedores do grupo, os interesses divergentes entre eles, isto é, um “nós” e um “eles”, entidades que coordenam suas ações baseados em valores diferentes, é objeto de forte crítica, e não – como ocorre com os dirigentes sindicais – a decorrência óbvia de uma realidade colocada de antemão, da luta de classes. Enquanto os dirigentes dizem: “nós avisamos, é da natureza de qualquer empresa agir assim”, os trabalhadores opõem uma crítica normativa: a empresa *deveria* cuidar dos seus; isto seria o mais justo, mas ela *faz a opção* por não cuidar, por não seguir o que é justo, buscando antes seus interesses imediatos. Não trata os trabalhadores como pessoas, mas como números,

<sup>132</sup> Seu recebimento foi, inclusive, algo que me desconcertou em uma das primeiras entrevistas. Ao ser perguntado acerca de sua remuneração, um dos entrevistados comentou do recebimento da cesta básica. Perguntei se se tratava de um valor referente a uma cesta básica, e recebi a resposta: “não, são os produtos mesmo”.

como coisas, como máquinas em uma linha de produção. É antes esta crítica, “paternalista”, que se identifica com o mundo “doméstico”, que unifica a indignação dos trabalhadores participantes do grupo, muito mais que o reconhecimento de uma suposta contradição entre interesses de trabalhadores e empresa. Seja na crítica à desinformação, à falta de transparência; seja na crítica às *lives* “milionárias”; seja na crítica à distribuição de cestas básicas; seja na revolta com o dobrar das metas de vendas do *home-office*, o dever de cuidado é sempre trazido à tona como valor seguidamente violado pela empresa. Estas duas não foram as únicas críticas manifestadas, mas foram, sem dúvida, as que mais mobilizaram os participantes.



## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação foi guiada por uma hipótese forte, determinista: o conjunto da experiência de trabalho como vendedor comissionista atualmente tende a produzir a adesão a critérios de justiça distributiva individualistas e a crítica de critérios coletivistas. Uma afirmação deste tipo funciona bem como norte da reflexão, vez que contrasta a proposta em cores fortes.

A explicação apresentada permite confirmar a hipótese, mas os termos dessa confirmação precisam ser qualificados. Se supusermos a situação hipotética na qual um indivíduo sem histórico de trabalho anterior começasse a trabalhar nos termos em que a atividade de vendedor comissionado foi reconstruída aqui, poderei afirmar que ele tenderia sim a adotar critérios individualistas de justiça distributiva, uma vez que toda a interação do chão-de-loja que analisamos conduz a esse resultado. Um tal indivíduo passaria, assim, por uma socialização ocupacional prática, na qual tenderia a naturalizar a prática do “fazer salário” e as estratégias voltadas para tanto (cap.1), tendência esta com maior chance de ocorrer e se estabilizar no caso de manutenção prolongada de sua trajetória no setor (cap. 2); a tomar como referência a identidade idealizada do vendedor (cap.3) e os princípios de justiça legitimados que estão acoplados à sua prática (cap. 4). De modo que podemos tratar a ocupação de vendedor, pelo menos em sua materialização na Via Varejo, enquanto uma instância produtora de um indivíduo fortemente individualista quanto à justiça distributiva. Dessa forma, nos termos de uma sociologia determinística, que pouco cede à competência dos agentes sociais, tratando-os como resultado das forças sociais nas quais está inserido, eu poderia afirmar que a hipótese foi satisfeita.

O argumento então poderia escorar-se nos escritos de Dardot e Laval (2006), tomando o regime comissionado enquanto uma *tecnologia* voltada para a produção de uma racionalidade neoliberal no seio da empresa. Inspirados na hipótese foucaultiana da “produtividade do poder”<sup>133</sup>, os autores afirmam que tal racionalidade, funcional aos interesses capitalistas, produz não apenas disciplina no trabalho, mas algo ainda mais profundo: coloniza o próprio desejo do trabalhador, sendo capaz de motivá-lo a

---

<sup>133</sup> “O poder não impede de agir, mas faz agir; o poder não subtrai, mas acrescenta e faz crescer. Em suma, o poder em suas formas modernas não suprime nem enfraquece as forças supostamente naturais e primeiras da vida ou da sociedade, ele não toma os recursos existentes, ele organiza, estrutura, compõe forças para criar e maximizar os recursos disponíveis para poucos ou para muitos. É um ‘poder destinado a produzir forças’, que ‘produz o real’” (Laval, 2015, p. 31 – tradução livre do original em francês)

“entregar-se completamente”, com o que o próprio sujeito liga o seu desejo à sua própria submissão aos interesses do capital: ele se liga afetivamente não só àquilo que, segundo o capitalista, deve fazer, mas àquilo que ele deve *acreditar* quanto ao seu trabalho (Zanon, 2019; 2021). Nesses termos, o regime comissionado de remuneração e toda a parafernália utilizada pelos gestores para medir, avaliar e cobrar os trabalhadores que se inserem no trabalho de venda estaria produzindo um trabalhador “neoliberalizado”, e isto à sua revelia: incapazes de resistir à colonização do seu próprio desejo, os vendedores não estariam mais somente submetidos à “subsunção real” do trabalho ao capital, mas também a uma “subsunção subjetiva”, “variante e grau superior da ‘subsunção real’ analisada por Marx” (Dardot; Laval, 2017, p. 215).

O problema é que no campo não encontramos corpos tão dóceis assim. Se as diferentes tecnologias que organizam o trabalho vendedor no chão de loja de fato conseguem fazer com que ele aja conforme o esperado segundo os objetivos da empresa, e até mesmo que concorde com os princípios de justiça acoplados à ocupação (que podem sim levar a uma adoção da identidade de “sujeito empreendedor-de-si”, como vimos), a adesão nunca é completa, a concordância nunca é absoluta. Há sempre espaço de manobra, há sempre a necessidade da empresa de reconstruir os termos dos acordos no chão de loja para que a atividade flua regularmente – por mais que ela procure, em seus discursos (aqui ilustrados pelas falas do presidente da Via Varejo), representar uma comunidade entre empresa e trabalhadores fortemente unida. Em suma, há sempre *atividade crítica* dos trabalhadores a respeito do ambiente no qual está inserido, por mais que os limites sejam estreitos – e, por vezes, são, o que não é indiferente à análise.

No caso dos trabalhadores aqui analisados, como vimos, os limites o são, de fato. Submetidos a um regime cansativo, que os obriga a construir sua remuneração dia a dia, e a recomeça-la do zero mês a mês; cujas comissões são baixas; em um ambiente de forte cobrança dos gestores e concorrência entre os colegas; sujeitos a grandes variações de seus salários, que não só acompanham sua performance, mas também a atividade econômica em geral e a sazonalidade anual, e que os leva a estratégias desgastantes para garantir seu nível de renda, ainda assim, encontramos em campo uma complexidade de avaliações críticas sobre sua experiência, que vão da denúncia ao elogio baseados em diferentes princípios. É nesse sentido que tratar de um eventual elogio ao trabalho duro e submetido como “colonização do desejo” é ignorar que a atividade nunca se dá em um contexto de pura submissão ou ingenuidade; os

trabalhadores frequentemente conhecem bem os instrumentos de disciplinamento e sua justificação, e podem mesmo concordar legitimamente com eles, mesmo não sendo “colonizados”.

Tratando-os por agentes competentes, tão capazes de elaboração crítica quanto o sociólogo – geralmente preocupado em encontrar *ilusões* para poder reestabelecer a verdade do mundo (Boltanski, 2012, p. 20) – o mundo dos vendedores se nos abre como mais do que a luta dos *interesses* – do capitalista ou seus. Isso não significa que interesses não existam ou que não joguem papel fundamental na organização social do trabalho, seja no chão de loja, seja fora dele. Mas que a sua existência está enredada em uma trama societária complexa, que os envolvem e organizam, que os colorem, por assim dizer, com dimensões tão socialmente construídas quanto ele. Assim, se é do interesse da Via Varejo estabelecer entre ela e os trabalhadores o consenso de que os princípios de justiça desigualitários que coordenam a distribuição de remuneração no chão de loja são justos, porque eles viabilizam a sua operação nos termos em que lhe produz lucro, ela precisa arcar com os custos de sua justificação, *convencer* os vendedores de que é esta a maneira mais justa, e fazê-lo continuamente. Isto porque não se trata apenas de concatenar interesses e impor disciplina, sobretudo em uma atividade que exige um tratamento sutil com a “matéria-prima” – o cliente –, mas de recorrer a outras dimensões do social para garantir que a atividade flua regularmente. E estes princípios, na medida em que são consensuados, podem mesmo ser utilizados *contra os interesses* do empregador. Como bem destacou Dubet (2014), os mesmos princípios de justiça podem servir tanto como justificação quanto como crítica de uma situação. Quando, por exemplo, os vendedores se colocam contra a instituição de uma remuneração por metas coletivas que seria do interesse da empresa aplicar, reforçando a importância da *desigualdade de resultados* baseada no mérito, estão mobilizando os princípios acordados: a cada um, segundo suas capacidades. Ainda que isso nos incomode enquanto seres também normativamente embebidos, é preciso reconhecer a validade sociológica deste tipo de atividade crítica.

Porém não se trata de, por meio do reconhecimento da atividade crítica dos trabalhadores, afirmar que não há nenhum tipo de determinação subjetiva por meio da inserção no trabalho de vendedor. Como visto, os limites de atuação do vendedor são estreitos, e sua adesão à identidade idealizada e aos critérios de justiça não são objeto totalmente aberto à sua atividade crítica *prática*. Em regra, ao entrar na atividade se está entrando em um ambiente no qual tais aspectos da ocupação estão solidamente

legitimados, e o vendedor individual precisa ser capaz de, pragmaticamente, se adequar a eles. Isso ocorre, portanto, pela redução dos horizontes possíveis na situação de trabalho pragmaticamente colocada, o que é diferente de afirmar que é produzida pelo interesse do capitalista.

É nesse sentido inclusive a crítica de Honneth (2010) a Boltanski e Thévenot (2006): segundo o primeiro, na obra dos autores franceses o agente social dispõe de uma liberdade exagerada de interpretação e aplicação de princípios para a justificação de suas ações. Para ele, raramente os agentes estão livres para decidir quais princípios devem ser aplicados a determinada situação. Boltanski e Thévenot advogariam um “estranho voluntarismo” (Honneth, 2010, p. 386) que evidenciaria a ausência de uma reflexão sobre esferas *institucionalizadas* de ação, isto é, esferas que *não* deixam os agentes livres para escolherem a ordem de justificação de sua preferência. Ele ilustra a crítica com dois exemplos: imaginemos que um pai proponha aos membros de sua família que ela seja organizada segundo princípios da *cit * de mercado, na qual é legítimo que cada membro aja conforme seu próprio interesse na concorrência por bens escassos (Boltanski; Thévenot, 2006:43); ou que um cientista proponha, em seu laboratório, a *cit * doméstica como modelo de coordena o das tarefas de pesquisa, na qual   legítimo estabelecer rela es hierárquicas baseadas em laços pessoais (Boltanski; Thévenot, 2006:90). O problema não   afirmar que tais propostas sejam impossíveis de aparecerem realmente, mas ignorar que, em regra, isso não ocorre, porque *na prática* certos modelos de coordena o social são preferidos a outros, e seu uso reiterado no tempo termina por produzir práticas institucionalizadas que *não* estão livremente abertas   negocia o de seus princípios morais básicos, que lastreiam os acordos.

Por outro lado, estes horizontes nunca são nulos (como ocorre na perspectiva foucaultiana de Dardot e Laval [2006; 2017]), pois, como alerta Burawoy (1979, p. 27), para garantir a continuidade regular da produ o capitalista faz-se necessário, para a produ o do consentimento no chão de fábrica, a participa o ativa do trabalhador em escolhas reais, por mais estreitas que elas sejam. Isto  , há *limites pragmáticos* para a aplica o legítima dos princípios desigualit rios. Como vimos nos capítulos 5 e 6, os trabalhadores, mesmo que concordando com a desigualdade distributiva, estabelecem limites mínimos tanto para os *resultados* da distribui o de sua remunera o quanto para as exigências de cumprimento de vendas e metas. Há limites objetivo (renda) e outro subjetivo (pressão psicológica) respectivamente abaixo e acima dos quais a justifica o sobre a qual está montada a opera o de vendas no chão-de-loja   capaz de

se manter sem perder sua legitimidade. Isto é, os resultados desiguais podem ser considerados justos, mas mesmo aqueles que mais concordam com a sua justificação tenderão a questionar o regime caso seus resultados caiam abaixo de um mínimo considerado digno. É preciso notar, no entanto, que isso *não os faz igualitaristas*; apenas expõe que há um “limiar de sensibilidade” nos resultados, que produz uma mudança na escolha dos padrões de justificação.

Isto fica claro na ruptura ocasionada pela pandemia, analisada aqui enquanto um “momento crítico”. Por meio de uma reconstrução da situação geral atravessada pela Via Varejo nos quatro meses críticos de 2020 que se seguiram ao fechamento das lojas da empresa devido ao covid-19 e das manifestações dos vendedores em um grupo de WhatsApp, pude não só registrar os riscos objetivos (para os vendedores) do regime de comissionamento puro, absolutamente dependente de uma reposição contínua da produção de vendas para garantir um salário capaz de reproduzir suas condições de vida, mas também explicitar mais um elemento do cardápio normativo ao qual os trabalhadores recorrem em um momento de crise aguda: a exigência de *assistência* da empresa aos seus trabalhadores, conjugada com a denúncia das visões de mundo mercadológica e industrial no trato com os “colaboradores” por parte da empresa; a avaliação de desrespeito e humilhação diante das pressões por vendas e da ausência de auxílio em um momento extremamente difícil. Foi surpreendente notar o surgimento de um consenso sobre o dever de ajuda da empresa para a qual trabalhavam, isto é, a formação de uma “comunidade imaginada” entre trabalhadores e patrões (fenômeno que faria Émile Durkheim sorrir de satisfação), em frontal contraste com o discurso fortemente individualista que pude registrar nas entrevistas pré-pandemia.

A análise mostrou como a afirmação de que há limites considerados dignos abaixo dos quais a distribuição desigual regular deixa de ser legítima, passando a serem considerados como justos *outros* princípios de distribuição, é correta, e que, portanto, os princípios consensuados estão virtualmente sempre abertos à crítica, à denúncia de que são injustos por outros critérios, seja pela força própria desses critérios, seja pela reorganização geral das situações, como no caso da crise pandêmica. Ao se encontrarem em uma situação-limite, mesmo os mais convictos da justiça da distribuição desigual não hesitam em, pragmaticamente, reivindicar outras formas de justificação. No entanto, não se trata de uma mudança cínica, de uma manipulação de um argumento falacioso para mascarar interesses verdadeiros; trata-se da forma específica mesmo desses interesses: para que sua reivindicação de justiça seja válida, os vendedores recorreram a

uma crítica fundada na “domesticidade”, na relação comunitária entre trabalhadores e empresa, fundamento este que estava referido à mitologia paternalista produzida *pela própria empresa*, identificada com a figura de seu mítico fundador, Samuel Klein. Produziram, assim, uma crítica baseada nos critérios normativos avalizados pela própria empresa, e reinterpretada pelos trabalhadores.

Quanto à questão da identidade idealizada da ocupação, trata-se de mais uma dimensão fundamental da vida subjetiva do vendedor. Ela é mais que a sua função de oferecer ao trabalhador uma sensação de “profissionalidade”, embora também sirva nesse sentido; é uma referência para o trabalhador enquanto meio de se reconhecer e de ser reconhecido em sua atividade, enquanto veículo de legitimidade pública do seu trabalho. Alguns podem se identificar mais, outros menos, alguns sincera, outros cinicamente, mas é uma referência. E, sobretudo, é a maneira como o trabalhador se reconhece em seu cotidiano de trabalho, e que liga subjetivamente o indivíduo às características objetivas e subjetivas do vendedor, aí incluídos os princípios de justiça analisados.

Seu núcleo de sentido é a capacidade de satisfazer otimamente as necessidades de consumo do seu cliente; para tanto, a característica mais apreciada é a de “saber ouvir”, mesmo aquilo que não é dito expressamente. O vendedor precisa também ser comunicativo, para explicar ao cliente qual o produto que mais lhe atende, manejando a impressão dele sobre si e sobre os produtos que oferece, e não rejeitar clientes: todos têm necessidades de consumo, ainda que achem que não, e o bom vendedor descobre mesmo no mais humilde dos clientes uma oportunidade de venda. Daí ser importante também ser capaz de vender qualquer produto, pois as necessidades de consumo de um indivíduo são potencialmente ilimitadas. Sabendo ouvir, o bom vendedor também vende em quantidade. Evidentemente, uma identidade assim definida é bastante funcional aos interesses da empresa, e não por acaso: ausente na ocupação de vendedor qualquer formação profissional autônoma aos moldes das profissões liberais, a identidade de vendedor é formada no cotidiano de chão de loja e nos cursos rápidos de instituições técnicas – pouco valorizadas mesmo dentre os vendedores –, e sofre intensamente a influência das empresas voltadas para a sua atividade.

A ausência de formação específica, no entanto, não impede a sua formação e o seu papel de referência para os vendedores, que podem levar bastante a sério sua identificação, a ponto de se indignarem quando o vendedor é associado a trapaceiro ou enrolador – é o seu próprio *self* que está em jogo. Certamente, isso não significa que ela

seja tão estável quanto as que observamos nas profissões, pelo contrário; daí, inclusive, a dificuldade de reconstruir seus elementos. A baixa formalização de suas características é evidente; não obstante, não se pode negar a ela importância no processo de identificação de uma forma de ser trabalhador específica.

Justamente em função dessa precariedade, a materialização dessa identidade idealizada no cotidiano real de trabalho a coloca sempre em tensão: um vendedor que se dedicasse demais a ouvir um cliente para compreender perfeitamente suas necessidades de consumo provavelmente seria chamado à atenção pelo gerente por não estar realizando vendas em quantidade. A preponderância da *quantidade* sobre a *qualidade* é aqui intensa, com o que frequentemente se age *contra* o cliente, fato que constantemente põe em risco a identidade do trabalhador.

Revistos os achados, voltemos à hipótese inicial. A análise aponta que o trabalho como vendedor pode ser considerado uma instância de produção de critérios individualistas de justiça distributiva, que tende a produzir um trabalhador que concorde com a distribuição *desigualitária* de bens, de acordo com a fórmula “a cada um segundo as suas capacidades”. No entanto, esta conclusão deve tomar o trabalhador que assume o papel de vendedor não como um resultado objetivo de estruturas às quais ele é indiferente, mas como um participante ativo, com horizontes *práticos* limitados por sua atividade, sim, mas com potencial crítico em múltiplas dimensões. Se os princípios do mérito e da proporcionalidade são hegemônicos e possuem força maior na prática do chão de loja, eles não só podem servir de instrumento crítico pelos próprios trabalhadores contra a empresa, como são desafiados por outros, como o princípio do esforço, e a reivindicação do dever moral imposto por uma relação considerada “doméstica”, ou “paternalista”. Por sua vez, tais princípios tensionam a identidade idealizada de vendedor, produzindo ruídos não negligenciáveis no chão de loja. Há ainda limites percebidos como objetivos pelos trabalhadores, como uma remuneração digna e uma cobrança por resultados que seja considerada razoável; ambos têm o condão de corroer a legitimidade do regime comissionado como um todo.

Ao fim e ao cabo, o trabalho como vendedor no comércio varejista, ocupação atual de milhares de brasileiros, com longuíssima história, por mais medíocre que possa parecer em seu cotidiano mezinho, em sua caça obstinada a comissões de percentual irrisório sobre liquidificadores ou máquinas de lavar, em seu orgulho por haver vendido fogões e geladeiras, pode nos revelar importantes aspectos de como vastos segmentos

da população trabalhadora brasileira interpretam a *justiça* de sua situação atual, o que pode nos apontar, por sua vez, os sentidos possíveis da sua indignação.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, Ricardo. Entre Deus e o diabo: mercados e interação humana nas ciências sociais. *Tempo Social*, v. 16, nº 2, São Paulo, 2004.

ABÍLIO, Ludmilla Costhek. *Sem maquiagem: o trabalho de um milhão de revendedoras de cosméticos*. São Paulo: Boitempo, 2014.

ADORNO, Theodor W. *Ensaio de Psicologia Social e Psicanálise*. São Paulo: Editora Unesp (2015).

AGIER, Michel; GUIMARÃES, Antonio Sérgio Alfredo. Técnicos e peões: a identidade ambígua. In: \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; e CASTRO, Nadya Araujo. *Imagens e identidades do trabalho*. São Paulo: Editora HUCTEC, 1995.

ALMEIDA, Marilis Lemos de. Comércio: perfil, reestruturação e tendências. *Educação & Sociedade*, ano XVIII, nº61, 1997.

ALVARENGA, Darlan; SILVEIRA, Daniel. Vendas do comércio crescem pelo 3º ano seguido, mas perdem ritmo em 2019. *G1, Economia*, 12 de fev. de 2020. Disponível em <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/02/12/vendas-do-comercio-crescem-18percent-em-2019-diz-ibge.ghtml>. Acesso em 10 de junho de 2022.

ALVES, Giovanni. *Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório*. São Paulo: Boitempo, 2011.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez, 2008.

\_\_\_\_\_. *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. São Paulo: Boitempo, 2018.

BARBOSA, Blender. Via Varejo, gestora das Casas Bahia, abre 100 vagas na área de tecnologia. *Edital Concursos Brasil*, 24 de abril de 2020. Disponível em <https://editalconcursosbrasil.com.br/noticias/2020/04/via-varejo-gestora-das-casas-bahia-abre-100-vagas-na-area-de-tecnologia/>. Acesso em 12 de maio de 2022.

BARROS, Ciro; LEVY, Clarissa; CORREIA, Mariama; PINA, Rute; DOMENICI, Thiago; e DIP, Andrea. As acusações não reveladas de crimes sexuais de Samuel Klein, fundador da Casas Bahia. *Agência Pública*, 15 de abril de 2021. Disponível em <https://apublica.org/2021/04/as-acusacoes-nao-reveladas-de-crimes-sexuais-de-samuel-klein-fundador-da-casas-bahia/>. Acesso em 20 de maio de 2021.

BARTHE, Yannick; RÉMY, Catherine; TROM, Danny; LINHARDT, Dominique; BLIC, Damien de; HEURTIN, Jean-Philippe; LACNEAU, Éric; BELLAING, Cédric Moreau de; LEMIEUX, Cyril. (2016), “Sociologia pragmática: guia do usuário”. *Sociologias*, ano 18, nº 41, p. 84-129.

BBC NEWS BRASIL. 2 momentos em que Bolsonaro chamou covid-19 de ‘gripezinha’, o que agora nega. Em 27 de novembro de 2020. Disponível em <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-55107536> . Acesso em 05 de maio de 2022.

BERNARD, Sophie. Le nouvel esprit du salariat. Paris : Presses Universitaires de France (PUF), 2020.

BIGRUGLIO, Bianca; LEMOS, Patrícia Rocha. Essenciais ou descartáveis? Trabalhadores(as) em supermercados “descobertos” durante a pandemia de COVID-19 no Brasil. *Política & Sociedade*, v. 20, nº48, 2021.

\_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_ ; LAPA, Thaís de Souza. Apresentação – Dossiê “Trabalhos essenciais”: definições, disputas e experiências no contexto da Pandemia. *Política & Sociedade*, v. 20, nº 48, 2021.

BOLTANSKI, Luc; THÉVENOT, Laurent. On justification: economies of worth. New Jersey: Princeton University Press, 2006.

\_\_\_\_\_ ; CHIAPELLO, Ève. O novo espírito do capitalismo. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

\_\_\_\_\_. On critique: a sociology of emancipation. Cambridge: Polity Press, 2011.

\_\_\_\_\_. Love and justice as competences: three essays on the sociology of action. Cambridge: Polity Press, 2012.

BONELLI, Maria da Glória; DONATONI, Silvana. Os estudos sobre profissões nas ciências sociais brasileiras. *BiB – Boletim Informativo e Bibliográfico*, nº 41, 1996.

BONFIM, Ricardo. E-commerce no Brasil deve crescer 95% até 2025, chegando a US\$ 79 bi, projeta empresa de pagamentos globais. *Valor Econômico*, São Paulo, 10 de março de 2022. Disponível em <https://valor.globo.com/financas/noticia/2022/03/10/e-commerce-no-brasil-deve-crescer-95-pontos-percentuais-at-2025-chegando-a-us-79-bi-projeta-empresa-de-pagamentos-globais.ghtml> . Acesso em 05 de junho de 2022.

BOUÇAS, Cibelle. Klein espera concluir ajustes na Via Varejo no 1º trimestre de 2020. *Valor Econômico*, São Paulo, 26 de set. de 2019. Disponível em <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/09/26/klein-espera-concluir-ajustes-na-via-varejo-no-1o-trimestre-de-2020.ghtml> . Acesso em 18 de junho de 2022.

BOURDIEU, Pierre. *Coisas ditas*. São Paulo: Brasiliense, 2004.

\_\_\_\_\_. *Escritos de Educação*. Petrópolis: Editora Vozes, 2007.

\_\_\_\_\_. Espaço social e gênese das “classes”. In: \_\_\_\_\_. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

BRANDÃO, Raquel. Via Varejo fecha todas as lojas físicas temporariamente devido ao coronavírus. Operações do comércio on-line da companhia *casasbahia.com*, *pontofrio.com* e *extra.com* permanecem em atividade, bem como o atendimento

telefônico. Valor Econômico, São Paulo, 23 de março de 2020. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/03/23/via-varejo-fecha-todas-as-lojas-fisicas-temporariamente-devido-ao-coronavirus.ghtml>> . Acesso em 05 de abril de 2022.

BRASIL. Lei nº 13.979, de 06 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/113979.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/113979.htm). Acesso em: 10 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) . Acesso em 22 de junho de 2022.

BRAVERMAN, Harry. Trabalho e capital monopolista. Rio de Janeiro, Zahar. Edição original, 1977.

BRIDI, Maria Aparecida. A pandemia de covid-19: crise e deterioração do mercado de trabalho no Brasil. Estudos Avançados, vol. 34, nº100, 2020.

BURAWOY, Michael. Manufacturing consent. Chicago: University of Chicago Press, 1979.

\_\_\_\_\_. The politics of production: factory regimes under Capitalism and Socialism. London: Verso Books, 1985.

\_\_\_\_\_. “Manufacturing consent” revisitado: uma nova aproximação. Revista Outubro, nº 29, 2017.

CABRAL, Valdenísio Alves. Comerciantes de João Pessoa: novo sindicalismo, conflitos de classe e cultura política. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014.

CAPELESSO, Karen Renata. Experiência dos trabalhadores comerciantes no contexto da mundialização do capital: fusão Casas Bahia e Ponto Frio em Cascavel – PR (1992-2011). Dissertação de mestrado – Programa de Pós-graduação em História da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Marechal Cândido Rondon, 2012.

CARBONI, Nivaldo. Grandes empresas varejistas fecham 4.065 lojas; empregam 175 mil pessoas. Poder360. 26 de mar. de 2020. Disponível em <https://www.poder360.com.br/economia/coronavirus-fecha-4-065-lojas-do-varejo-empresas-perdem-r-68-bi-em-valor-de-mercado/> . Acesso em 10 de junho de 2022.

CARDOSO, Adalberto Moreira. Ensaio de sociologia do mercado de trabalho brasileiro. Editora FGV, 2013.

\_\_\_\_\_. A construção da sociedade do trabalho no Brasil: uma investigação sobre a persistência secular das desigualdades. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.

CARMELINO, Ana Cristina; KOGAWA, Lídia. Stickers do Whatsapp: (nova) forma persuasiva de interação bem-humorada. Revista Eletrônica de Estudos Integrados em Discurso e Argumentação, v. 1, nº20, 2020.

CASTRO, Nadya Araujo; GUIMARÃES, Antonio Sérgio. Classe proletária, trabalhadores prósperos. In: AGIER, Michel; \_\_\_\_\_; e \_\_\_\_\_. Imagens e identidades do trabalho. São Paulo: Editora HUCTEC, 1995.

CNN NEWS BRASIL. Via Varejo fecha mais de 1 mil lojas no país devido ao coronavírus. CNN NEWS BRASIL, 23 de março de 2020. Disponível em <https://www.cnnbrasil.com.br/business/via-varejo-fecha-mais-de-1-mil-lojas-no-pais-devido-ao-coronavirus/>. Acesso em 13 de maio de 2020.

COLOM, Anna. Using WhatsApp for focus group discussions: ecological validity, inclusion and deliberation. Qualitative Research, vol 22(3), 452-467, 2022.

CORRÊA, Diogo Silva. Do problema do social ao social como problema: elementos para uma leitura da sociologia pragmática francesa. Política & Trabalho, n. 40, p. 35–62, 2014.

\_\_\_\_\_; DIAS, Rodrigo de Castro. Crítica e os momentos críticos: De la justification e a guinada pragmática na sociologia francesa. Mana, 22(1): 67-99, 2016.

CORIAT, Benjamin. Pensar pelo avesso. Rio de Janeiro: Revan, 1994.

COSTA PINTO, Luiz Aguiar. Análise das profissões comerciais: o balconista – monografia nº2. Rio de Janeiro, Departamento Nacional do SENAC, 1954.

CRISTELLO, Eduardo Mathias. Remuneração variável e a individualização dos salários no trabalhador do comércio na cidade do Rio Grande – entre a competição e a cooperação. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de Pelotas. Pelotas, 2016.

CRESCITELLI, Edson. Marketing de relacionamento: um estudo sobre as relações entre vendedores varejistas e fabricantes de eletrodomésticos. Tese de Doutorado. Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

CUNHA, Joana. Impacto do coronavírus no setor aéreo brasileiro ainda é incalculável. Folha de São Paulo, PAINEL S.A, São Paulo, 2 de março de 2020a. Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/painelsa/2020/03/impacto-do-coronavirus-no-setor-aereo-brasileiro-ainda-e-incalculavel.shtml> . Acesso em 12 de maio de 2022.

\_\_\_\_\_. Mesmo com queda em ações, nenhuma empresa divulga comunicado sobre coronavírus. Folha de São Paulo, PAINEL S.A, São Paulo, 3 de março de 2020b. Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/painelsa/2020/03/mesmo-com-queda-em-acoes-nenhuma-empresa-divulga-comunicado-sobre-coronavirus.shtml> . Acesso em 12 de maio de 2022.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. A nova razão do mundo. Boitempo Editorial, 2016.

\_\_\_\_\_. Comum: ensaio sobre a revolução no século XXI. São Paulo: Boitempo Editorial, 2017.

DE LA GARZA, Enrique. La revitalización del debate del proceso de trabajo. Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho, Ano 16, nº 26, 2011.

DEJOURS, Christophe. A banalização da injustiça social. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

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

DELEUZE, Gilles. ¿Que és un dispositivo? In: Michel Foucault, filósofo. Barcelona: Gedisa, 1990, pp. 155-161.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Comercários: extensa jornada com baixos rendimentos. Boletim trabalho no comércio, ano 1, nº 1, 2008.

\_\_\_\_\_. O jovem comerciário: trabalho e estudo. Boletim trabalho no comércio, ano 1, nº3, 2009a.

\_\_\_\_\_. A informalidade no comércio. Boletim trabalho no comércio, ano2, nº 4, 2009b.

\_\_\_\_\_. Mulher comerciária: Trabalho e Família. Boletim trabalho no comércio, nº5, junho de 2010.

\_\_\_\_\_. Rotatividade setorial: dados e diretrizes para a ação sindical. São Paulo: DIEESE, 2014.

\_\_\_\_\_. Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro: 2002 a 2014. São Paulo: DIEESE, 2016.

\_\_\_\_\_. A covid-19 e os trabalhadores do Comércio. Estudos e pesquisas, nº 94, 2020.

\_\_\_\_\_. Salário-mínimo mais uma vez sem aumento real. Nota técnica nº 265. São Paulo: DIEESE, 2022.

DUBAR, Claude. Para uma teoria sociológica da identidade. A socialização. Porto: Porto Editora, 1997.

\_\_\_\_\_. A interpretação de uma mutação. São Paulo: Editora da USP, 2009.

\_\_\_\_\_. A construção de si pela atividade de trabalho: a socialização profissional. Cadernos de pesquisa, v. 42, p. 351-367, 2012.

\_\_\_\_\_. Classe e identidade: substituição ou mistura? In: SALLUM JR, Brasílio; SCHWARCZ, Lilia Moritz; VIDAL, Diana; e CATANI, Afrânio. Identidades. São Paulo: Editora da USP, 2018.

DUBET, François. Injustiças: a experiência das desigualdades no trabalho. Florianópolis: Editora UFSC, 2014.

DUTRA, Lúbia Gonzaga. Trabalho e consumo: uma análise sociológica do serviço de venda. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de Goiás. Goiânia, 2012.

ESOTICO, João Oswaldo. Remuneração variável como estratégia de desempenho: um estudo de caso de varejo especializado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2016.

EXAME IN | COM ROBERTO FULCHERBERGUER, CEO DA VIA VAREJO. [S. l.: s. n.] 10 de junho de 2022. 1 vídeo (59 minutos). Publicado pelo canal exame. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=KjHvOrYhhWY> . Acesso em 20 de maio de 2022.

\_\_\_\_\_. Via Varejo revela planos para 2020 em evento para investidores. [S. l.: s. n.]. 12 de dez. de 2019b. 1 vídeo (221 minutos). Publicado pelo canal InfoMoney. Disponível em [https://www.youtube.com/watch?v=etTafJRRed4&list=PLYb\\_xSdk0YV9n8fapiU8vXJ-YUA5qaGld&index=10](https://www.youtube.com/watch?v=etTafJRRed4&list=PLYb_xSdk0YV9n8fapiU8vXJ-YUA5qaGld&index=10) . Acesso em 18 de maio de 2022.

FELTRAN, Gabriel. A categoria como intervalo – a diferença entre essência e desconstrução. Cadernos Pagu [online], nº51, 2017.

FRANÇA JÚNIOR, Luzimar Barreto de. Trabalho e reestruturação na rede Carregour: uma análise crítica. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade Estadual Paulista – UNESP. Marília, 2010.

FREIDSON, Eliot. Profession of medicine: a study of the sociology of applied knowledge. Nova York: Dodd, Mead & Company, 1970.

G1. Em um mês, mortes por Covid no Brasil sobem de 60 mil para 92 mil. Jornal Nacional, 31 de julho de 2020a. Disponível em <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2020/07/31/em-um-mes-mortes-por-covid-no-brasil-sobem-de-60-mil-para-92-mil.ghtml> . Acesso em 5 de maio de 2022.

G1. Witzel prorroga medidas de combate à Covid-19 no RJ até 30 de abril. G1 Rio, 13 de abril de 2020b. Disponível em <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2020/04/13/witzel-prorroga-medidas-de-combate-a-covid-19-ate-30-de-abril.ghtml> . Acesso em 15 de maio de 2022.

G1. Fabrício Queiroz, ex-assessor de Flávio Bolsonaro, é preso em Atibaia, SP. 18 de junho de 2020c. Disponível em [https://g1.globo.com/sp/sao-](https://g1.globo.com/sp/sao)

[paulo/noticia/2020/06/18/fabricio-de-queiroz-e-presos.ghtml](http://paulo/noticia/2020/06/18/fabricio-de-queiroz-e-presos.ghtml) . Acesso em 12 de maio de 2022.

GAGLIONI, Cesar. Como são feitas as estimativas de mortes evitáveis na pandemia. Nexo Jornal, Expresso, 25 de jun. de 2021. Disponível em <<https://www.nexojornal.com.br/expresso/2021/06/25/Como-s%C3%A3o-feitas-as-estimativas-de-mortes-evit%C3%A1veis-na-pandemia>> . Acesso em 06 de junho de 2022.

GOFFMAN, Erving. Stigma: notes on the management of spoiled identity. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1963.

\_\_\_\_\_. Frame analysis. York: Northeastern University Press, 1986.

\_\_\_\_\_. A representação do eu na vida cotidiana. Petrópolis, Vozes, 1999.

GOMES, Angela Maria de Castro; DINIZ, Eli; CAMARGO, Aspásia de Alcântara; ALMEIDA JR., Antônio Mendes de; MARANHÃO, Ricardo; TRINDADE, Helgio; TRONCA, Ítalo; RODRIGUES, Leôncio Martins; SAES, Décio; e MICELI, Sérgio. História geral da civilização brasileira. Tomo III: O Brasil republicano. Volume 10: Sociedade e Política (1930-1964). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

GONÇALVES, Ida Lenir Maria Pena. “A gente tem uma vida lá fora...”: Relações entre gestão de Recursos Humanos e sociabilidade das pessoas empregadas nos supermercados da Região Metropolitana de Belém. Tese de Doutorado. Universidade Federal Do Pará, Belém, 2009.

GONÇALVES, Luís Henrique do Nascimento. Comunicação sindical e condição de classe – expressão da consciência e diálogo nas redes sociais do Sindicato dos Comerciários do Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2017.

GRAMSCI, Antonio. Os intelectuais e a organização da cultura. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1982.

\_\_\_\_\_. Cadernos do cárcere. v. 4. Temas de cultura. Ação católica. Americanismo e fordismo. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

GRÜN, Roberto. Modelos de empresa, modelos de mundo: sobre algumas características culturais da nova ordem econômica e da resistência a ela. Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol.14, nº41, 1999.

GUIMARÃES, Nadya Araujo. Caminhos cruzados: estratégias de empresas e trajetórias de trabalhadores. São Paulo: Editora 34, 2004.

\_\_\_\_\_. A sociologia dos mercados de trabalho, ontem e hoje. Novos Estudos Cebrap, nº 85, 2009.

\_\_\_\_\_; ANDRADA, Ana Carolina Silva; PICANÇO, Monise Fernandes; VIEIRA, Priscila Pereira Faria. Trajetórias, atributos e relações: representações sobre redes e obtenção de trabalho. *REDES – Revista hispana para el análisis de redes sociales*, vo. 22, nº6, 2012.

HARVEY, David. *The condition of postmodernity: an enquiry into de origins of cultural change*. Oxford: Blackwell Publishers, 1989.

HIRSCHMAN, Albert. *As paixões e os interesses: argumentos políticos a favor do capitalismo antes de seu triunfo*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

HONNETH, Axel. *Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais*. São Paulo: Ed. 34, 2003.

\_\_\_\_\_. *Trabalho e reconhecimento: tentativa de uma redefinição*. Civitas, Porto Alegre, v. 8, nº1, 2008. pp 46-67.

\_\_\_\_\_. Dissolutions of the social: on the social theory of Luc Boltanski and Laurent Thévenot. *Constellations*, 17(3):376-389, 2010.

HUGHES, Everett. *Men and their work*. Glencoe, Ill.: Free Press, 1964.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. *Políticas sociais: acompanhamento e análise*, v. 1. Brasília : Ipea, 2000.

LAVAL, Christian. (2005). “La productivité du pouvoir”. In :\_\_\_\_\_; PALTRINIERI, Luca ; TAYLAN, Ferhat. *Marx & Foucault : lectures, usages, confrontations*. Paris : Éditions La Découverte.

LENIN, Vladimir. “Que fazer?” In: \_\_\_\_\_. *Obras escolhidas*. São Paulo: Alfa-Omega, p. 79–214, 1979.

LIMA, Jacob Carlos; FERREIRA, Brasília Carlos. *Trabalhadores urbanos no Nordeste*. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 30, p. 83-100, 1996.

\_\_\_\_\_. *As artimanhas da flexibilização: o trabalho terceirizado em cooperativas de produção*. São Paulo:Terceira Margem, 2002.

\_\_\_\_\_. *Outras sociologias do trabalho: flexibilidades, emoções e mobilidades*. São Carlos: EdUFSCar, 2013.

\_\_\_\_\_. *Participação, empreendedorismo e autogestão: uma nova cultura do trabalho?* *Sociologias*, Porto Alegre, ano 12, nº25, 2010.

\_\_\_\_\_; PIRES, Aline Suelen. *Youth and the new culture of work: considerations drawn from digital work*. *Sociologia & Antropologia*, Rio de Janeiro, v.7, nº3, 2017a.

\_\_\_\_\_; OLIVEIRA, Daniela Ribeiro de. *Trabalhadores digitais: as novas ocupações no trabalho informacional*. *Sociedade e Estado*, v. 32, p. 115-143, 2017b.



LOCKWOOD, David. Solidarity and schism: "the problem of disorder" in durkheimian and marxist sociology. Oxford: Oxford University Press, 1992.

LOPES, Anna Júlia. Relembra declarações de Bolsonaro sobre a vacinação. Poder360, 17 de jan. de 2022. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/governo/relembre-declaracoes-de-bolsonaro-sobre-a-vacinacao/>. Acesso em 7 de maio de 2022.

LUKÁCS, Georg. História e consciência de classe. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

LULA, Waltimar Batista Rodrigues. O fim do domingo: os trabalhadores de supermercado e as mudanças na jornada de trabalho. Doutorado em Sociologia. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2007.

MACHADO, Maria Letícia; FREITAS, Rebeca. O primeiro ano de pandemia no Brasil em 43 eventos. Nexo Jornal, Nexo Políticas Públicas, 12 de abril de 2021. Disponível em: <https://pp.nexojornal.com.br/linha-do-tempo/2021/O-primeiro-ano-de-pandemia-no-Brasil-em-43-eventos>. Acesso em 07 de maio de 2022.

MAFFETONE, Sebastião; VECA, Salvatore (orgs.). A ideia de justiça de Platão a Rawls. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

MAFRA, Adriana Pereira Santos. Estresse no trabalho: estudo com gestoras do comércio varejista na região metropolitana de Belo Horizonte. Dissertação de Mestrado. Curso de Mestrado em Administração da Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte, 2015.

MAGALDI, Tiago. “Nova classe média” e política: explorando clássicos e contemporâneos. Trabalho de conclusão de curso. Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2015.

\_\_\_\_\_. Comerciantes, sindicato e desigualdades sociais: contribuição para uma sociologia do sentimento de justiça. Dissertação de mestrado. Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2017.

\_\_\_\_\_. Em busca do novo proletariado periférico: trabalhadores dos serviços e a “nova morfologia do trabalho”. Revista Contemporânea, v. 9, nº2, 2019.

\_\_\_\_\_. Sociólogos de laboratório: reflexão sobre os efeitos do isolamento social no fazer sociológico. Áskesis-Revista des discentes do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFSCar, v. 9, n. Edição especial, p. 86-94, 2020.

MANCIOLA, Carol. Bora bater meta: o desafio da venda presencial no mundo digital. São Paulo: DVS Editora, 2019.

MARTINS, José de Souza. A sociabilidade do homem simples. São Paulo: Contexto, 2017.

MARX, Karl. O capital: crítica da economia política: livro I, vol. 1. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

\_\_\_\_\_. Manifesto Comunista. São Paulo: Boitempo, 2010.

\_\_\_\_\_. Crítica ao programa de Gotha. São Paulo: Boitempo, 2012.

MATTOS, Adriana; FILGUEIRAS, Maria Luíza. Após 10 anos, Klein retoma Casas Bahia. Valor Econômico, Empresas, São Paulo, 13 de jun. de 2019. Disponível em <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/06/13/apos-10-anos-klein-retoma-casas-bahia.ghtml>. Acesso em 10 de maio de 2022.

MILLS, C. Wright. Sobre o artesanato intelectual e outros ensaios. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2009.

MOORE JR, Barrington. Injustiça: as bases sociais da obediência e da revolta. São Paulo: Editora Brasiliense, 1987

\_\_\_\_\_. Aspectos morais do crescimento econômico e outros ensaios. São Paulo: Editora Record, 1999.

MORAES, Luana Pinto. O sentido do trabalho na vida de comerciários de um hipermercado da cidade de Belo Horizonte e sua relação com a saúde psíquica. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2016.

MOSSI, Thays Wolfarth. De la redistribution aux microluttes : Travail et justice sociale dans les formes hybrides de mise au travail. In : Christian Azaïs; Liana Carleial. (Org.). La "zone grise" du travail. Dynamiques d'emploi et négociation au Sud et au Nord. Bruxelas : Peter Lang, 2017, v. 1, p. 85-101.

NASCIMENTO, Talita. Líderes na crise: presidente da Via Varejo diz que crise de confiança é o pior risco. O Estado de São Paulo, São Paulo, Economia & Negócios, 01 de abril de 2020. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/blogs/coluna-do-broad/lideres-na-crise-presidente-da-via-varejo-diz-que-crise-de-confianca-e-pior-risco/>. Acesso em 12 de maio de 2020.

NUNES, Jordão Horta. Dilemas identitários no mundo dos serviços: da invisibilidade à interação. Sociologias, ano 16, nº 35, 2014.

PAIVA, Vanilda; POTENGY, Gisélia; e CHINELLI, Fillippina. Qualificação e inserção alternativa no mundo do trabalho: a sociologia para além da indústria. Revista Novos Estudos CEBRAP, nº 48, 1997.

PINTO, Marcelo de Rezende. A Cidadania Corporativa como uma Orientação de Marketing: Um Estudo Empírico no Setor Varejista. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2003.

PIRES, Aline Suelen. As novas configurações espaciais do empreendedorismo tecnológico e as experiências de trabalho no polo de tecnologia de São Carlos-sp. Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 36, 2021.

POPINIGIS, Fabiane. Proletários de Casaca: trabalhadores do comércio carioca (1850-1911). Campinas: Editora da UNICAMP, 2007.

PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. Decreto 47.282 de 20 de março de 2020. Determina a adoção de medidas adicionais, pelo Município, para enfrentamento da pandemia do novo Coronavírus - COVID - 19, e dá outras providências. Atos do Prefeito. Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro: Ano XXXIV, nº6, p. 2, de 21 de março de 2020.

\_\_\_\_\_. Decreto 47.285 de 23 de março de 2020. Acrescenta dispositivos ao Decreto Rio nº 47.282, de 21 de março de 2020, que determina a adoção de medidas adicionais, pelo Município, para enfrentamento da pandemia do novo Coronavírus - COVID - 19, e dá outras providências.

RANGEL, Felipe Martins. A empresarização dos mercados populares: trabalho e formalização excludente. Belo Horizonte: Fino Traço, 2021.

RIBEIRO, Marcelo Gomes. Trabalhadores do comércio: ocupações exercidas na rua e em estabelecimento. In: \_\_\_\_\_; ARAGÃO, Thêmis Amorim. Transformações no mundo do trabalho: análise de grupos ocupacionais no Brasil Metropolitano e Não Metropolitano em quatro décadas. Rio de Janeiro: Letra Capital, 2020.

ROSENFELD, Cinara. Construção da identidade no trabalho em call centers: a identidade provisória. Ra Ximhai, v. 4, n. 3, p. 775-795, 2008.

ROSSO, Sadi Dal. Mais trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boitempo, 2008.

ROY, Donald F. "Banana Time": job satisfaction and informal interaction. Human organization, vol. 18, no 4, p. 158-168, 1959.

SABBAGH, Clara. The dimension of social solidarity in distributive justice. Social Science Information, vol. 42, nº 2, 2003.

SALLUM JR, Brasílio; SCHWARCZ, Lilia Moritz; VIDAL, Diana; e CATANI, Afrânio. Identidades. São Paulo: Editora da USP, 2018.

SAMOR, Geraldo. Via Varejo: o plano Fulcherberger para voltar ao topo. Brazil Journal, 2019. Disponível em: <https://braziljournal.com/via-varejo-o-plano-fulcherberger-para-voltar-ao-topo>. Acesso em 07/05/2022.

SANCHES, Ana Tercia. Trabalho bancário: inovações tecnológicas, intensificação de controles e gestão por resultados. São Paulo: Annablume, 2017.

SANTOS, Silvio Matheus Alves. O trabalho flexível no comércio varejista: multifuncionalidade e precarização. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós Graduação em Sociologia da Universidade Federal de São Carlos. São Carlos: UFSCar, 2013.

SANSAULIEU, Renaud. *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*. Paris: Presses de Sciences Po, 2019.

SCALON, Maria Celi (Org.). *Imagens da Desigualdade*. Belo Horizonte: UFMG, 2004.

SENNETT, Richard. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006

SILVA, Luiz Antonio Machado da. *Da informalidade à empregabilidade (reorganizando a dominação no mundo do trabalho)*. Caderno CRH, Salvador, nº37, 2002.

SINDICATO DOS COMERCIÁRIOS DO RIO DE JANEIRO. *Pesquisa de avaliação – Atuação sindical. Público: comerciários associados ao SECRJ*. Rio de Janeiro, 2018.

SIMMEL, Georg. *The view of life: four metaphysical essays with journal aphorisms*. Chicago: The University of Chicago Press, 2010.

SINDICATO DOS COMERCIÁRIOS DE SÃO PAULO. *O perfil dos comerciários do município de São Paulo*. São Paulo: DIEESE, 2007.

SIQUEIRA, Wellington; BONELLI, Maria da Gloria. *Profissionalismo e negociações identitárias de médicos no contexto do programa Mais Médicos*. *Saúde e Sociedade*, v. 29, p. e180668, 2020.

SOPRANA, Paula. “Estávamos fazendo um desserviço”, diz presidente da Via Varejo sobre venda online. Após faturamento de R\$ 1,1 bi na BlackFriday, Roberto Fulcherberger tenta reestruturar operação da dona da Casas Bahia. *Folha de São Paulo*, Mercado, São Paulo, 11 de dezembro de 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/12/estavamos-fazendo-um-desservico-diz-presidente-da-via-varejo-sobre-venda-online.shtml> . Acesso em 04 de maio de 2022.

\_\_\_\_\_. *WhatsApp já responde por 20% das vendas de Casas Bahia e Pontofrio*. *Folha de São Paulo*, Economia, São Paulo, 27 de abril de 2020. Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/04/whatsapp-ja-responde-por-20-das-vendas-de-casas-bahia-e-ponto-frio.shtml> . Acesso em 12 de maio de 2022.

SOUZA, Jessé. *Os batalhadores brasileiros: nova classe média ou nova classe trabalhadora?* Belo Horizonte: Editora UFMG, 2012a.

\_\_\_\_\_. “Nova Classe Média” ou “Nova classe trabalhadora”? Quem são os “Batalhadores” Brasileiros? In: *Poverty in focus*, Brasília, DF, nº 26, 2012b.

SUIRON, Rafaela Semíramis. *Juventude e precarização do trabalho no Brasil: trabalho e vida do jovem comerciário de uma loja de departamento na região metropolitana de São Paulo*. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual Paulista. Marília, 2017.

SUSEN, Simon; TURNER, Bryan S. (Orgs.). *The spirit of Luc Boltanski: Essays on the ‘pragmatic sociology of critique’*. Anthem Press, 2014.

THOMÉ, Débora; MELO, Hildete Pereira de. Empregadas domésticas, cuidadoras e afazeres domésticos – o viés de gênero da pandemia de Covid-19. *Política & Sociedade*, volume 20, nº 48, 2021.

THOMPSON, Edward Palmer. *A formação da classe operária inglesa*, volume 1: A árvore da liberdade. São Paulo: Paz e Terra, 1987.

TOLEDO, Leticia. Ações da Via Varejo já despencaram 65%, mas analistas e gestores seguem otimistas. *Infomoney*, São Paulo, 18 de março de 2020. Disponível em <https://www.infomoney.com.br/negocios/acoes-da-via-varejo-ja-despencaram-65-mas-analistas-e-gestores-seguem-otimistas/>. Acesso em 12 de maio de 2022.

TRÓPIA, Patrícia Vieira. *Classe média, situação de trabalho e comportamento sindical: o caso dos comerciários de São Paulo*. Dissertação de mestrado – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 1994.

\_\_\_\_\_. *Sindicalismo comerciário: retarguarda e conservadorismo político*. Cadernos AEL, 2000.

\_\_\_\_\_. Nem deuses nem heróis: a ação sindical dos trabalhadores da saúde durante a pandemia de Covid-19. *Política & Sociedade*, v. 20, n. 48, p. 41-77, 2021.

UOL NOTÍCIAS. Crivella estuda reabrir comércio e escolas do Rio a partir de 1º junho. *Uol Notícias*, Política, 19 de maio de 2020. Disponível em <https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2020/05/23/crivella-estuda-reabrir-comercio-e-escolas-do-rio-a-partir-de-1-junho.amp.htm>. Acesso em 13 de maio de 2022.

VALOR ECONÔMICO. Pontofrio muda de nome para Ponto :>. Segundo a Via Varejo, nova fase da marca tem foco em tecnologia "com muito bom humor". *Empresas*, 23 de abril de 2021. Disponível em <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/04/23/pontofrio-muda-de-nome-para-ponto-greater.ghtml>. Acesso em 15 de maio de 2022.

VIA VAREJO S.A. VVAR Day 2019. Apresentação em PowerPoint para investidores, 2019a. Disponível em <<http://ri.viavarejo.com.br/>>. Acesso em 20 de fev. de 2020.

\_\_\_\_\_. Via Varejo revela planos para 2020 em evento para investidores. [S. l.: s. n.]. 12 de dez. de 2019b. 1 vídeo (221 minutos). Publicado pelo canal InfoMoney. Disponível em [https://www.youtube.com/watch?v=etTafJRRed4&list=PLyb\\_xSdk0YV9n8fapiU8vXJ-YUA5qaGld&index=10](https://www.youtube.com/watch?v=etTafJRRed4&list=PLyb_xSdk0YV9n8fapiU8vXJ-YUA5qaGld&index=10). Acesso em 18 de maio de 2022.

\_\_\_\_\_. Fato Relevante: atualização acerca da investigação independente. São Caetano do Sul: VIA VAREJO S.A., 2019c. Disponível em <<https://ri.via.com.br/arquivamentos-cvm/fatos-relevantes/>>. Acesso em 10 de junho de 2022.

\_\_\_\_\_. Fato Relevante: Covid-19 e medidas adotadas pela companhia. São Caetano do Sul: VIA VAREJO S.A., 2020. Disponível em

<https://ri.via.com.br/arquivamentos-cvm/fatos-relevantes/> . Acesso em 10 de junho de 2022.

WEBER, Max. Ensaio de Sociologia. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1974.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19 outbreak. 18 de março de 2020. Disponível em: <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/mental-health-considerations.pdf> Acesso em 05 abr. 2022.

\_\_\_\_\_. Isolation and precautions for people with Covid-19. Disponível em: [https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/your-health/isolation.html?CDC\\_AA\\_refVal=https%3A%2F%2Fwww.cdc.gov%2Fcoronavirus%2F2019-ncov%2Fyour-health%2Fquarantine-isolation.html#print](https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/your-health/isolation.html?CDC_AA_refVal=https%3A%2F%2Fwww.cdc.gov%2Fcoronavirus%2F2019-ncov%2Fyour-health%2Fquarantine-isolation.html#print). Acesso em 05 abr. 2022.

\_\_\_\_\_. Timeline: WHO's COVID-19 response. S/d. Disponível em <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline#!>. Acesso em 05 de abr. 2022.

ZANON, Breilla. "Não era amor, era cilada": startups, coworkings e a mobilização do desejo pelo mundo do trabalho. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de São Carlos (PPGS-UFSCar). São Carlos, 185p, 2019.

ZARIFIAN, Philippe. Engajamento subjetivo, disciplina e controle. Novos Estudos CEBRAP, n°64, 2002.

## ANEXO A - Exemplo de Contracheque típico de um vendedor comissionista

Demonstrativo de Pagamento

## Demonstrativo de Pagamento

ESTABELECIMENTO				C.N.P.J	FOL	
ESTAB	MATRÍCULA	NOME		FUNÇÃO	DFP	FILH
				VENDED INTERN		
C.R.	BCO	AG	CONTA	SALÁRIO	REFERÊNCIA	
				0,00/COM	MAI/2016	

DATA DE PAGAMENTO: 2016

CONTA	QTDE.VI	VENCIMENTOS	DESCONTOS
0501 DSR(Comissão)		723,82	
0502 DSR (H.Extra)		43,58	
0620 Comissões		1.638,95	
0842 Licença por Atestado Médico	7,33	102,10	
1800 Adicional Noturno 20%	1,74	4,09	
3090 DSR s/ Média Horas Noturnas		0,79	
3249 INT.AD.NOT.NO DSR		0,65	
3269 H. EXTRA COM. 50%	19,74	115,97	
3276 RSR COM.TRAB.100%	10,89	127,96	
3391 COM. GARANTIA		687,72	
3392 COM.SERV.TECNICOS		171,54	
3393 COM.SEGUROS		85,36	
3453 COMISSAO FRETE		1,50	
3477 AJUDA DE CUSTO		23,00	
7166 HORAS EXT -COMISS- 50% - INTERVALO	5,47	32,14	
7173 HORAS EXT-COMIG-50% - INTERVALO NOT	0,85	4,99	
0833 Desc. Insuf Saldo			54,02
2824 Adiant Quinzenal			1.230,44
3510 Desc Horas Extras Ind-mês ant (2/3)			60,54
3640 PRESTACAO DE CARNE			828,48
3669 DESP.MED/HOSPIT.			28,00
3683 INTERMEDICA SAUDE			52,40
3768 DESC. MULTICHEQUE			100,00
3794 Intermédica Saúde - Dependentes			52,40
5320 Seguros			12,44
5536 Desconto de DSR	26,34		309,50
5560 INSS			359,59
5611 Cesta Básica			18,00
5901 Vale Transporte			224,42
-----BASE/OUTROS-----			

T O T A I S

VENCIMENTOS

DESCONTOS

LÍQUIDO

## ANEXO B - Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas da Via S.A.

01/12/2021 16:07

 <b>REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL</b>		
<b>CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA</b>		
NÚMERO DE INSCRIÇÃO <b>33.041.260/0652-90</b> <b>MATRIZ</b>	<b>COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO</b> <b>CADASTRAL</b>	DATA DE ABERTURA <b>07/08/2008</b>
NOME EMPRESARIAL <b>VIA S.A.</b>		
TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA) *****		PORTE <b>DEMAIS</b>
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL <b>47.53-9-00 - Comércio varejista especializado de eletrodomésticos e equipamentos de áudio e vídeo</b>		
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS <b>46.19-2-00 - Representantes comerciais e agentes do comércio de mercadorias em geral não especializado</b> <b>47.13-0-04 - Lojas de departamentos ou magazines, exceto lojas francas (Duty free)</b> <b>47.44-0-02 - Comércio varejista de madeira e artefatos</b> <b>47.89-0-99 - Comércio varejista de outros produtos não especificados anteriormente</b> <b>52.11-7-99 - Depósitos de mercadorias para terceiros, exceto armazéns gerais e guarda-móveis</b> <b>52.12-5-00 - Carga e descarga</b> <b>66.19-3-02 - Correspondentes de instituições financeiras</b> <b>73.19-0-02 - Promoção de vendas</b> <b>74.90-1-04 - Atividades de intermediação e agenciamento de serviços e negócios em geral, exceto imobiliários</b> <b>82.91-1-00 - Atividades de cobranças e informações cadastrais</b>		
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA <b>204-6 - Sociedade Anônima Aberta</b>		
LOGRADOURO <b>AV REBOUCAS</b>	NÚMERO <b>3970</b>	COMPLEMENTO <b>ANDAR 28</b>
CEP <b>05.402-918</b>	BAIRRO/DISTRITO <b>PINHEIROS</b>	MUNICÍPIO <b>SAO PAULO</b>
		UF <b>SP</b>
ENDEREÇO ELETRÔNICO <b>SETORFISCAL.CSC@VIAVAREJO.COM.BR</b>		TELEFONE <b>(11) 4225-6555</b>
ENTE FEDERATIVO RESPONSÁVEL (EFR) *****		
SITUAÇÃO CADASTRAL <b>ATIVA</b>	DATA DA SITUAÇÃO CADASTRAL <b>07/08/2008</b>	
MOTIVO DE SITUAÇÃO CADASTRAL		
SITUAÇÃO ESPECIAL *****		DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL *****

Aprovado pela Instrução Normativa RFB nº 1.863, de 27 de dezembro de 2018.

Emitido no dia **01/12/2021** às **16:04:00** (data e hora de Brasília).

Página: 1/1