

**MANOEL CARLOS DOS SANTOS SOUZA**

**A OCUPAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA EM FEIRA DE SANTANA:  
O CASO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE ALIMENTOS NA REDE G. BARBOSA**

**SALVADOR**

**2001**

**MANOEL CARLOS DOS SANTOS SOUZA**

**A OCUPAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA EM FEIRA DE SANTANA:  
O CASO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE ALIMENTOS NA REDE G. BARBOSA**

Monografia apresentada no Curso de Graduação  
de Ciências Econômicas da Universidade Federal  
da Bahia como requisito parcial à obtenção do  
grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

**Orientador: Prof. Dr. Vitor de Athayde Couto**

**SALVADOR**

**2001**

**Aos meus pais,  
Cândido e Celina,  
e a Noêmia, Cândido Jr., Claudinea e Celimar,  
meus irmãos.**

## AGRADECIMENTOS

A Jeová Deus, que ilumina o meu caminho e guia os meus passos.

Aos meus pais e irmãos, pelo apoio e incentivo. Os meus e seus esforços, a minha e suas lutas transformam-se em resultados.

A Juíza de Direito, Dra. Marivalda de Almeida Moutinho.

Ao professor orientador, Vitor de Athayde, pela competência, dedicação e amizade, minha sincera gratidão.

Aos professores das Unidades da UFBA, onde fui aluno.

A turma que ingressou em 1997, pela cooperação e amizade. Em especial a Maurício Cardoso e Aline Fróes.

Ao gerente regional, Sr. Gonçalo Silva, e aos encarregados Rosiel, Joselmo e Augusto, da rede G. Barbosa.

O resultado desta monografia não dependeu apenas do meu esforço pessoal, mas da colaboração de várias pessoas. A todas essas pessoas que de alguma forma me ajudaram, obrigado.

## RESUMO

No presente trabalho analisa-se a ocupação da mão-de-obra no comércio de alimentos no supermercado G. Barbosa em Feira de Santana. Uma abordagem preliminar da caracterização sócioeconômica de Feira de Santana faz-se necessário para melhor caracterizar o objeto de estudo. A seguir, analisa-se o comércio varejista, seu papel no mercado de trabalho local e as mudanças ocorridas no setor. O varejo alimentar tornou-se o segmento que melhor absorveu essas mudanças apoiadas basicamente no incremento tecnológico. Em seguida, são apresentados os resultados da investigação através da análise dos atributos da ocupação.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....</b>	<b>08</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>09</b>
<b>2 FEIRA DE SANTANA – CARACTERIZAÇÃO SÓCIOECONÔMICA .....</b>	<b>11</b>
2.1 O SURGIMENTO DE UM GRANDE ENTREPOSTO COMERCIAL .....	11
2.2 LOCALIZAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA POLARIZADORA .....	13
2.3 A ESTRUTURA ECONÔMICA FEIRENSE .....	15
<b>3 O COMÉRCIO VAREJISTA DE FEIRA DE SANTANA .....</b>	<b>20</b>
3.1 A DIMENSÃO DO COMÉRCIO VAREJISTA FEIRENSE .....	20
<b>3.1.1 O Centro Comercial .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1.2 As Novas Áreas de Comércio – o Comércio dos Bairros .....</b>	<b>22</b>
3.2 O PAPEL DO COMÉRCIO NO MERCADO DE TRABALHO DE FEIRA DE SANTANA .....	24
3.3 AS MUDANÇAS NA ESTRUTURA COMERCIAL FEIRENSE – OS SUPER- MERCADOS COMO UMA NOVA TENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO.....	28
<b>3.3.1 As Transformações do Segmento Supermercadista .....</b>	<b>28</b>
<b>3.3.2 O Varejo Alimentar Feirense .....</b>	<b>30</b>
3.3.2.1 A Rede G. Barbosa & Cia Ltda. ....	31
<b>4 A OCUPAÇÃO NO VAREJO ALIMENTAR: O CASO G. BARBOSA .....</b>	<b>33</b>
4.1 ATRIBUTOS NATURAIS DOS OCUPADOS .....	33
<b>4.1.1 Ocupados por Seção .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1.2 Gênero .....</b>	<b>34</b>
<b>4.1.3 Perfil Etário .....</b>	<b>36</b>

4.2	ATRIBUTOS ADQUIRIDOS PELOS OCUPADOS.....	36
4.2.1	<b>Formação Educacional .....</b>	<b>36</b>
4.2.2	<b>Recrutamento .....</b>	<b>37</b>
4.2.3	<b>Treinamento / Especialização .....</b>	<b>38</b>
4.3	ATRIBUTOS DO TRABALHO .....	41
4.3.1	<b>Flexibilidade .....</b>	<b>41</b>
4.3.2	<b>Formas de Controle e/ou Acompanhamento .....</b>	<b>41</b>
4.3.3	<b>Carga Horária .....</b>	<b>42</b>
4.3.4	<b>Remuneração / Incentivo .....</b>	<b>42</b>
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>43</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>46</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>48</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Tabelas:

01 - Empresas por Setores de Atividades – Feira de Santana – 1998 .....	18
02 - Participação Percentual dos Municípios Baianos no PIB Estadual - 1996 .....	19
03 - Principais Ramos de Atividade Comercial – Feira de Santana – 1997 .....	21
04 - Disposição dos Estabelecimentos por Bairros em Feira de Santana – 1997 .....	23
05 - Disposição dos Ocupados por Setor de Atividades conforme a Carteira Assinada – Feira de Santana – 1995 .....	26
06 - Ocupação por Seção – G. Barbosa – 2001 .....	34
07 - Disposição da Ocupação por Gênero – G. Barbosa – 2001 .....	35

### Gráficos:

01 - Disposição da Ocupação por Setor – Feira de Santana – 1998 .....	25
02 - Disposição dos Ocupados por Ramo de Comércio – Feira de Santana – 1998 .....	27
03 - Disposição da População Ocupada por Gênero no Setor do Comércio – Feira de Santana – 1998 .....	28
04 - Percentual dos Ocupados por Gênero – G. Barbosa – 2001 .....	35
05 - Disposição da Ocupação por Idade – G. Barbosa – 2001 .....	36
06 - Disposição da Ocupação por Grau de Instrução – G. Barbosa – 2001 .....	37



## 1 INTRODUÇÃO

Nesta monografia analisa-se a ocupação em atividades especializadas no supermercado G. Barbosa, em Feira de Santana, particularmente a sua loja Hiper Rodoviária. O processo de investigação foi direcionado especificamente à ocupação no comércio de alimentos através de pesquisa de campo.

No primeiro capítulo trata-se da introdução do trabalho, ressaltando a importância do tema proposto, delineando a composição e objetivos do estudo e a metodologia utilizada.

No segundo capítulo apresenta-se uma caracterização sócioeconômica de Feira de Santana. A origem da cidade está associada ao surgimento de um grande entreposto comercial. Como entreposto comercial, Feira de Santana cresceu e se desenvolveu numa proporção que exerce uma forte influência polarizadora, tanto em sua área circunvizinha – a qual mantém relações comerciais bilaterais e significativas – como em uma macrorregião do Estado e fora dele, em que cumpre o papel de redistribuidor comercial. Desse modo, o comércio tornou-se a âncora da economia feirense, embora a agropecuária e a indústria exerçam um importante papel na sua estrutura econômica.

No terceiro capítulo aborda-se o comércio varejista de Feira de Santana. Em decorrência do crescimento e desenvolvimento da cidade, o varejo feirense não se limitou ao centro comercial, mas expandiu-se para novas áreas, dinamizando o comércio dos bairros, principalmente o segmento de mercados/supermercados. A seguir, aborda-se o papel do comércio varejista no mercado de trabalho local e as mudanças ocorridas no setor, destacando os supermercados como o segmento do varejo propulsor dessas mudanças no que se refere à modernização.

No quarto capítulo é tratada a questão central do presente estudo - a ocupação da mão-de-obra no comércio de alimentos no supermercado G. Barbosa. Nesse capítulo são demonstrados os resultados obtidos na pesquisa de campo realizada na loja Hiper Rodoviária. Através da análise dos resultados verifica-se a negação da hipótese: em

decorrência do processo de modernização ocorrido no segmento supermercadista, a rede G. Barbosa tem requerido mão-de-obra especializada.

No quinto capítulo apresentam-se as considerações finais do trabalho monográfico. Essas considerações baseiam-se nas conclusões parciais e nos dados fornecidos pela pesquisa de campo.

A escolha do tema justifica-se pelas significativas mudanças que estão ocorrendo na estrutura comercial feirense, especificamente nos supermercados, segmento varejista que, ao modernizar-se, alterou o padrão de especialização da mão-de-obra requerida.

## 2 FEIRA DE SANTANA - CARACTERIZAÇÃO SÓCIOECONÔMICA

A presença e desempenho do comércio é de suma importância no processo evolutivo de Feira de Santana. Significa um marco no desenvolvimento da cidade desde a sua origem, tornando-a um grande entreposto comercial e contribuindo para que se transformasse em uma cidade polarizadora, sobretudo, pelo seu volume de negócios e pela amplitude da influência do seu conjunto de estabelecimentos comerciais sobre as economias regionais do Estado, bem como sobre as atividades agropecuárias, industriais e de serviços do próprio município.

### 2.1 O SURGIMENTO DE UM GRANDE ENTREPOSTO COMERCIAL

O atual município de Feira de Santana teve sua origem no século XVII, período que o Brasil esteve como colônia de Portugal. O povoamento do município ocorreu quando, no início do século XVIII, vaqueiros, tropeiros<sup>1</sup> e outros viajantes que utilizavam as Estradas das Boiadas, paravam geralmente numa fazenda, Sant'Ana dos Olhos D'água, para descansar. A fazenda situava-se numa área que oferecia condições para a recuperação das boiadas em trânsito, por seu clima, pastagens e água.

Eram tantas as pessoas que utilizavam a fazenda como ponto de parada, que moradores da redondeza passaram a levar seus produtos agrícolas e vender aos que passavam. Por outro lado, os tropeiros, além de comprar alimentos, vendiam suas mercadorias. Assim, surgia uma movimentada feira livre que atraía gente de vários lugares.

---

<sup>1</sup> Homens que conduziam tropas de animais, em geral burros ou jumentos, carregadores de mercadorias, que eram comercializadas em todo o sertão.

A feira livre foi gradativamente crescendo, havendo por conseguinte a expansão desse cenário sócioeconômico e a instalação de uma feira periódica. Os vaqueiros, que transitavam pelas Estradas das Boiadas, criaram uma feira de gado ao lado da feira livre. A feira de gado de Feira de Santana passou a ser uma das maiores do Brasil, a partir de 1828, superando as demais que já existiam na Bahia.

O povoado foi escolhido para centralizar a feira do gado por três razões. Primeiro, estava situado no caminho mais direto entre o Recôncavo e o Médio São Francisco, segundo, o povoado estava rodeado de excelentes pastagens, e terceiro, a região era atravessada por rios e numerosos riachos.

Em torno das movimentadas feiras, o comércio diversificou-se e o então povoado Sant'Ana da Feira, como passou a ser conhecido, sentiu os efeitos do crescimento de sua população, composta por lavradores, criadores de animais e comerciantes, sempre em maior número e bastante interessados em negócios, qualquer que fosse o porte ou o destino.

O gado em pé e os produtos agrícolas de uma ampla área do interior passavam pelos estabelecimentos comerciais de Feira de Santana antes de alcançarem os mercados costeiros. Os artigos manufaturados e os de luxo, importados através da Cidade de Salvador, eram adquiridos pelos comerciantes de Feira de Santana para revenda no interior.

O desenvolvimento econômico do povoado culminou na criação do município de Feira de Santana, desmembrando-se do município de Cachoeira. Ao alcançar a condição de município em 1873, a sede municipal recebera a denominação de Cidade Comercial de Feira de Santana. Nessa época, já era uma localidade com área de influência considerável, sendo caracterizada, na região, de “o empório do sertão baiano” (Silva, Silva, Leão, 1985, 261) ou simplesmente a “Princesa do Sertão”.<sup>2</sup>

Os decretos estaduais de números 7.566 e 7.479, de 23 de junho e 08 de agosto de 1931, respectivamente, simplificaram o nome do município para Feira. Esta denominação,

---

<sup>2</sup> Nome dado por Ruy Barbosa, em visita à cidade, em 1919.

todavia, foi modificada mais uma vez para o atual topônimo de Feira de Santana, a partir da vigência do decreto estadual nº 11.089, de 30 de novembro de 1938.

A partir daí, Feira de Santana passou por uma série de transformações que atuaram sobre o município, permitindo-lhe uma modernização de caráter econômico. Os primeiros reflexos desses novos tempos se faziam notar com a construção de rodovias, possibilitando o aumento no fluxo de pessoas e mercadorias, que motivaram tanto o crescimento populacional da cidade quanto o crescimento do comércio. Com a conclusão da BR 116, em 1949, tornou-se um importante centro de serviços de apoio a transportes de cargas e passageiros, assumiu o papel de entreposto comercial e a posição de segundo centro urbano do Estado.

## 2.2 LOCALIZAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA POLARIZADORA

A teoria relativa a lugares centrais, defendida por Christaller<sup>3</sup> (1933), reconhece a importância das rotas de transportes para o estabelecimento de uma certa hierarquia entre as cidades. Segundo Christaller:

*“ (...) as áreas que concentram em seu espaço de influência um feixe de vias de transportes, distribuidoras de tráfego para várias direções, alcançam em face dessa localização privilegiada na rede viária, uma supremacia funcional no conjunto das cidades que se dá através do nó formado pelas rotas que se interceptam naquela parte da região. A cidade assim estabelecida, tem um papel de lugar central para os fluxos em relação às atividades econômicas e à atração de população”*  
(Hilhorst, 1981, 24).

---

<sup>3</sup> Walter Christaller, autor da Teoria de Lugares Centrais e Regiões Nodais, é citado no livro de Josef Gysbertus M. Hilhorst, Planejamento Regional: Enfoque sobre Sistemas.

À luz desse arcabouço teórico, Feira de Santana pode ser considerada uma região nodal no Estado da Bahia devido à sua localização estratégica beneficiada pelo sistema de transporte nacional e, lugar central no tocante aos fluxos migratórios e de riquezas para o município. As BRs 101, 116 e 324 e as BAs 052, 084, 502, 503 e 504, principais vias de acesso ao município, desempenham com as vias regionais um papel de importância em sua função polarizadora.

A localização estratégica de Feira de Santana foi de suma importância na história de seu crescimento econômico. O município está situado no polígono das secas. Localiza-se numa zona de planície, entre o Recôncavo e os tabuleiros do semi-árido nordestino. Constituído pelos distritos de Jaíba, Maria Quitéria, Humildes, Tiquarucú, Bonfim de Feira, Jaguará e Governador João Durval, abrange uma área de 1344 km<sup>2</sup>, representando um total de 0,24 % da área do Estado.

Ao norte está Candéial, Tanquinho e Santa Bárbara, ao sul, São Gonçalo dos Campos, ao leste, Santanópolis, Coração de Maria, Conceição do Jacuípe e Santo Amaro e ao oeste, Antonio Cardoso, Ipecaetá, Anguera e Serra Preta (SICM/PRODEM, 1998). Distante aproximadamente 108 km da capital do Estado, destaca-se como o mais importante entroncamento rodoviário do Norte / Nordeste do país.

Se comparado com outros municípios em escala nacional, incluindo capitais, Feira de Santana é a trigésima quarta cidade do país em população, maior que oito capitais brasileiras, tais como Palmas, Aracaju, Vitória, Florianópolis, e Cuiabá. Com uma população de 480.622 habitantes, Feira de Santana é, excluindo as capitais, a décima terceira maior cidade do país (IBGE, 2000).

Como região polarizadora, tem uma influência direta e significativa na sua área circunvizinha, a qual abrange um grande número de municípios. Santo Estevão, Serrinha, Coração de Maria, Serra Preta, Anguera, São Gonçalo dos Campos, Ipecaetá, Santo Amaro, Ipirá e Conceição do Jacuípe são alguns dos municípios que vivem em função de suas relações comerciais com Feira de Santana, grande centro distribuidor.

Essas relações comerciais tornam-se bilaterais, já que tais cidades, na função de periferia rural, abastecem o mercado de alimentos - principalmente frutas, verduras, galinhas caipiras, ovos, leite e cereais - de Feira de Santana, que redistribui o excedente da produção regional através do seu comércio para as demais regiões.

O alcance de sua influência polarizadora apresenta-se em escala ainda maior. Possui um mercado que transcende sua região metropolitana, evidência que se traduz na magnitude do setor terciário local, abrangendo cerca de 120 municípios do Recôncavo Sul, da Região do Paraguaçu e do Nordeste da Bahia, incluindo municípios mais distantes ligados pelo vínculo de integração comercial através de suas cidades pólos como Irecê, Juazeiro, Barreiras, Jacobina, Jequié e Paulo Afonso.

Feira de Santana exerce a função de centro receptor de uma vasta e diversificada rede de produtos. Esses produtos são alocados em grandes armazéns atacadistas e distribuídos ao comércio varejista, que os redistribui a diversas localidades, abrangendo desde pequenos lugarejos a grandes metrópoles num processo de reciprocidade e complementaridade de produtos e mercadorias.

### 2.3 A ESTRUTURA ECONÔMICA FEIRENSE

Feira de Santana alcançou um papel de destaque na economia do Estado devido a uma combinação de pecuária, comércio redistribuidor regional e de centro industrial, ancorado em seu perfil de centro comercial, facilitado por sua posição no sistema de transportes.

Embora seu perfil econômico seja de entreposto comercial, atividades como a agrícola, pecuária e industrial fazem parte de sua estrutura econômica. Desde sua fundação, a agricultura nunca foi considerada prioridade por seus governantes. A falta de interesse na alocação de capital nesse tipo de atividade econômica manteve o setor primário feirense em agricultura extensiva.

Feira de Santana comercializa uma ampla variedade de produtos agrícolas, entretanto, apenas 5% desses produtos são originários do município. Em 1998, sua pauta agrícola apresentava 13 produtos, com destaque para as lavouras de caráter temporário, que ocupavam 13.950 hectares contra 195 hectares plantados com culturas permanentes.

Os produtos agrícolas cultivados na lavoura permanente são a laranja, o maracujá, o coco-da-bahia e a banana e na lavoura temporária são o abacaxi, o amendoim, a batata-doce, a cana-de-açúcar, o feijão, o fumo, a mandioca, o milho e o tomate. As culturas mais importantes são as da mandioca, feijão e milho, desenvolvidas com caráter de subsistência e com expressiva importância social, no que diz respeito à manutenção dos pequenos produtores.

Na agropecuária, o município tem como principal atividade a criação e engorda do gado vacum, matança de bovinos para consumo e fabrico de charque. 73 % das terras produtivas do município são utilizadas para pastagens, o restante para lavoura (IBGE 1995). Essa estatística indica a importância da atividade agropecuária para a economia primária de Feira de Santana, que era o principal centro comercializador de bovinos no Estado.

Por uma série de fatores, que vão desde os aspectos climáticos adversos até a forma rudimentar com que a atividade pecuária ainda é desenvolvida por grande parte dos criadores, passando pelas mudanças nos hábitos alimentares dos consumidores que hoje consomem aves, suínos e caprinos em maior quantidade, a bovinocultura vem, paulatinamente, perdendo espaço. Em 1998, o efetivo bovino no município alcançou o patamar de 59.815 cabeças, quando em 1989 eram contabilizadas 115.200 cabeças (PPM / IBGE).

Mesmo com a redução do seu rebanho, a matança de bovinos continua sendo a principal atividade agropecuária, que enfrenta sérias dificuldades no setor. A maneira encontrada para contornar a crise, desencadeada pela concorrência dos frigoríficos do Sul do país e principalmente pela estiagem que tem tumultuado o processo de produção no campo, tem



sido a adesão ao sistema de franquias desenvolvido pela Cooperativa Pecuária de Feira de Santana (Cooperfeira).

O sistema de franquias para comercialização de carnes é uma experiência que vem dando bons resultados, tanto para os cooperados como para os consumidores. As franquias atuais estão espalhadas em várias cidades – São Gonçalo dos Campos, Conceição da Feira, Cachoeira, Santo Amaro, Nazaré das Farinhas, Salvador – e em diversos bairros feirenses.

Além do rebanho bovino, o município conta ainda com uma criação diversificada. Os efetivos de rebanhos em 1998 eram compostos por suínos (26.048), asininos (7.654), muares (638), ovinos (28.604), caprinos (3.014) e eqüinos (5.098). Quanto aos efetivos de aves, encontram-se galinhas (30.096), galos, frangos e pintos (348.940) e codornas (85.064) (PPM / IBGE).

Às segundas-feiras, realiza-se na cidade uma das feiras semanais mais importantes do Norte/Nordeste. São comercializados produtos de gêneros alimentícios, como frutas, verduras, galinhas, carnes, feijão e milho, materiais de cerâmica, de madeira, de sisal e produtos pecuários, sobretudo artefatos de couro para montaria.

Feira de Santana desfruta de uma posição de relevo, principalmente nos setores de comércio e serviços, em que se verifica o surgimento de novas empresas para atender a uma demanda crescente. Esse crescimento tem favorecido a atração de novos investimentos, a exemplo da instalação de centros de compras, os quais geram centenas de empregos diretos e indiretos. Nos últimos cinco anos a cidade ganhou cinco novos centros de compras: o Feira Boulevard, o Shopping Center Jomafa, o Mult Center, o Shopping Centro e o Shopping Iguatemi, sendo destinado para este último empreendimento 40 milhões de reais.

Os ramos de comércio e serviços são considerados os mais importantes pelos empresários locais, sob o aspecto econômico. No setor de serviços destacam-se os segmentos bancário, de comunicação, transporte e alimentação. Numa pesquisa realizada pelo SEBRAE em

1998, verifica-se a importância dos serviços na distribuição do número de estabelecimentos por setor de atividade econômica (Tabela 01).

Tabela 01

**Empresas por Setores de Atividades – Feira de Santana - 1998**

Setor	Nº de Empresas Identificadas	Pessoal Ocupado
Comércio	4.230	25.013
Indústria	871	12.880
Serviços	6.257	23.373
Total	11.358	61.266

Fonte: SEBRAE

O setor de serviços tornou-se importante para o município com o surgimento de inúmeras empresas. Em 1998, representava 55 % dos empreendimentos contra 37 % do comércio e 8 % da indústria. Embora o comércio represente 37 % das empresas, absorve maior parcela da mão-de-obra feirense sendo, conseqüentemente, o estimulador na geração de emprego e renda.

O ramo agro-industrial é considerado uma vocação para Feira de Santana, embora o município tenha se especializado muito pouco nessa atividade. O desenvolvimento da agroindústria tem grandes perspectivas em função dos vínculos que mantém com outras atividades situadas no mesmo espaço regional. Empresas como a Braswey do Nordeste S/A, Avipal Nordeste S/A, Frifeira – Frigorífico de Feira de Santana S/A, Brasfrut e Parmalat são exemplos de iniciativas empresariais no ramo.

No campo da indústria, Feira de Santana deu um grande salto na década de 70 com a implantação do Centro Industrial do Subaé (CIS). A partir daí, a cidade passou a ter acesso a novas opções de desenvolvimento econômico. Com a sua operacionalização, muitas indústrias se instalaram no município: Pirelli Pneus, Jossan da Bahia, Cervejaria Kaiser, Refrigerantes Coca-Cola, Locarpe Embalagens, Parmalat, Química Geral do Nordeste,

entre outras. Devido a sua posição privilegiada, o acesso aos principais mercados fornecedores do país e o escoamento da produção de bens finais e insumos primários são facilitados.

A dinamização de sua economia, estruturada por suas atividades econômicas com âncora no comércio, torna Feira de Santana o quarto município do Estado detentor de um Produto Interno Bruto considerável. Em 1996, o PIB Municipal atingiu R\$ 1.085.006.036, assegurando a quarta colocação no contexto estadual (Tabela 02).

As informações referentes à participação de cada município sobre o total do PIB estadual confirmam a distância que separa municípios que são sedes de empreendimentos industriais e comerciais de porte. É o caso de Feira de Santana, centro comercial vigoroso e atuante em diversas regiões, que apresenta um PIB inferior apenas ao PIB de Salvador e de dois outros municípios industriais da RMS, Camaçari e São Francisco do Conde.

A principal conclusão quanto às características de Feira de Santana é que devido à sua fácil acessibilidade em decorrência da localização estratégica e importantes rodovias, sua dinâmica gira em torno do papel polarizador que exerce sobre as cidades que situam-se na área circunvizinha, nas demais áreas do Estado e fora dele, pelo vínculo de integração comercial. Quanto à atividade econômica, embora a agropecuária e a indústria desempenhem um papel importante, o comércio constitui-se a âncora de sua economia.

Tabela 02

**Participação Percentual dos Municípios Baianos no PIB Estadual - 1996**

Classificação	Município	( % )
1º	Salvador	37,89
2º	Camaçari	9,77
3º	São Francisco do Conde	7,49
4º	Feira de Santana	3,43
5º	Simões Filho	2,74
6º	Ilhéus	2,56
7º	Barreiras	2,01
8º	Candeias	1,78
9º	Juazeiro	1,75
10º	Itabuna	1,75

Fonte: SEPLANTEC / SEI

### **3 O COMÉRCIO VAREJISTA DE FEIRA DE SANTANA**

O comércio varejista, exercido por meio de pequenas vendas, antes restrito a mercados e espaços físicos claramente delimitados, tem alcançado dimensões mais amplas e sofisticado-se pressionado pelo surgimento de novas tecnologias e pela formação de um consumidor mais exigente.

O avanço tecnológico dos meios de comunicação encurtou as distâncias e quebrou barreiras, antes existentes, possibilitando ao comerciante transacionar diretamente com os fornecedores do Sul e Sudeste do país, tornando dispensável, em muitos casos, a figura do distribuidor / atacadista. Em função dessa nova realidade, o perfil comercial de Feira de Santana modificou-se, passando a ser eminentemente varejista.

A polarização de Feira de Santana estabeleceu-se então, em novas bases, fundamentada na diversidade e quantidade de estabelecimentos comerciais varejistas existentes na cidade, abrangendo com este tipo de comércio uma ampla região. A mudança do comércio feirense com a redução relativa do comércio atacadista e o crescimento da atividade varejista, indica, de um lado, as alterações nas relações da cidade com sua região de influência e, de outro, o fortalecimento de sua economia interna.

#### **3.1 A DIMENSÃO DO COMÉRCIO VAREJISTA FEIRENSE**

##### **3.1.1 O Centro Comercial**

A área comercial central da cidade é especializada na venda de bens ao consumidor final, fornecendo diversificado conjunto de produtos, articulada a atender tanto a demanda local quanto a demanda de um número considerável de localidades.

Segundo a Junta Comercial do Estado da Bahia, em 1997, havia 12.637 estabelecimentos comerciais, dos quais 11.689 eram varejistas. Em uma pesquisa elaborada pelo SEBRAE e

UEFS, dentre as 49 atividades<sup>4</sup> identificadas no varejo feirense, verificou-se que os ramos comerciais mais freqüentes são os de mercados / supermercados, comércio de roupas e comércio de peças e acessórios (Tabela 03).

Tabela 03  
**Principais Ramos de Atividade Comercial**  
**Feira de Santana - 1997**

Ramos de Atividade	Número
Mercados e Supermercados	1078
Roupas e Confecções	417
Peças e Acessórios para Veículo	335
Materiais de Construção	213
Armarinhos	195
Produtos Alimentícios	171
Farmácias	137
Açougues e Peixarias	116
Móveis, Estofados	90
Artigos para Presentes	88

Fonte: SEBRAE / UEFS

No mesmo ano, a SICM / FECEB realizou um levantamento do porte dos estabelecimentos varejistas. A classificação “micro” apresentou maior freqüência e, associada com a classificação “pequeno”, atingiu 2/3 dos estabelecimentos comerciais varejistas. Quanto a origem dos fornecedores, foi constatado que o Sul do país é a região que mais fornece produtos a Feira de Santana, sendo seguida pelo Estado da Bahia e pela região Sudeste.

No comércio varejista tem ocorrido grande diversificação caracterizada, entre outros fatores, pelo surgimento dos shopping centers que proporcionam uma nova feição ao comércio da cidade, estruturando-o com dinâmica própria das grandes cidades. Além dos shopping centers, os mini-shoppings e as galerias têm expandido consideravelmente.

---

<sup>4</sup> Classificação elaborada a partir do CNAE – Código Nacional de Atividades Econômicas.

Atualmente, há mais de 30 centros de compras, sendo os de maiores portes o Shopping Iguatemi, o Shopping Jomafa e o Shopping Centro, seguidos pelos mini-shoppings – Feira Shopping e Feira Boulevard – e inúmeras galerias. Algumas delas chegam a concentrar muitas lojas, a exemplo da Galeria Malibú que possui 46 lojas.

O consumidor feirense a cada dia confirma sua preferência por esse tipo de centro comercial, por encontrar em um só local fatores que contribuem para sua maior satisfação: conforto, segurança, divertimento, alimentação e variadas opções de compras. A aprovação do consumidor associado ao faturamento anual do comércio varejista, que atinge aproximadamente R\$ 450 milhões, credencia a cidade a receber investimentos de peso em seu varejo – o caso da instalação em 1999 do Shopping Iguatemi com 140 lojas, praça de alimentação, salas de cinema e playcenter.

Em relação à amplitude do comércio varejista, verifica-se que sua atuação não se restringe apenas ao centro da cidade. A cada ano tem sido acentuado o seu deslocamento para os bairros.

### **3.1.2 As Novas Áreas de Comércio - o Comércio dos Bairros**

O crescimento da cidade ultrapassou os limites dos seus anéis rodoviários, expandindo-se dentro e fora deles, ampliando o tecido urbanizado e determinando o surgimento de novos bairros. Essa extensão territorial urbana resultou na criação de novas áreas comerciais, o comércio dos bairros.

O comércio dos bairros tem crescido e se diversificado progressivamente, atingindo as mais diversas áreas e oferecendo os mais variados produtos, trazendo ao consumidor comodidade e rapidez no atendimento de suas necessidades, tornando desnecessário o deslocamento ao centro da cidade para adquirir os bens almejados.

Os bairros Kalilândia, Queimadinha e Barroquinha são os que apresentam um maior número de estabelecimentos (Tabela 04), em função do maior contingente populacional, ficando evidente a existência de uma economia muito ativa.

Tabela 04

**Disposição dos Estabelecimentos por Bairros em Feira de Santana  
1997**

Bairros	Números
Kalilândia	182
Queimadinha	171
Barroquinha	158
Minadouro	119
Tomba	114
Capuchinhos	98
Brasília	86
Sobradinho	85
Feira X	80
Campo Limpo	74
Cidade Nova	73
Vietnã	70
Jardim Cruzeiro	68
George Américo	67
Caseb	67
Outros 73 bairros	2.718
Total	4.230

Fonte: SEBRAE



Os bairros que apresentam um maior número de estabelecimentos são aqueles que, devido a sua localização geográfica, estão próximos ao centro da cidade. Alguns bairros distantes do centro, a exemplo do Tomba, Feira X e Cidade Nova, embora congreguem um número considerável de estabelecimentos, a oferta de produtos é reduzida. Os estabelecimentos mais freqüentes são mercearias, bares, supermercados, farmácias, lojas de materiais de construção, armarinhos, açougues, dentre outros de maior amplitude de atendimento.

A implantação de shopping centers em alguns bairros tem contribuído para a ampliação da urbanização e garantido consumidores além dos residentes locais. Conseqüentemente, há um maior desenvolvimento de efeito multiplicador de novos estabelecimentos nas proximidades dessas áreas de comércio.

A dimensão do comércio varejista não se restringe ao centro da cidade, que sofisticou-se e diversificou-se apoiado pelo avanço tecnológico, mas expande-se para outras áreas em função da necessidade de descentralização visando atender à população dos bairros, da instalação de shopping centers e modernos supermercados, e da formação de pequenos centros comerciais nessas novas áreas de comércio.

### 3.2 O PAPEL DO COMÉRCIO NO MERCADO DE TRABALHO DE FEIRA DE SANTANA

As novas mudanças no mercado de trabalho formal têm implicado em modificações importantes no perfil da mão-de-obra demandada e, conseqüentemente, nas possibilidades de inserção de cada trabalhador nos diversos segmentos socialmente protegidos do mercado de trabalho, em função de atributos naturais ou adquiridos como sexo, idade, escolaridade e perfil ocupacional. Esses atributos são fundamentais para definir as chances de cada trabalhador no mercado de trabalho.

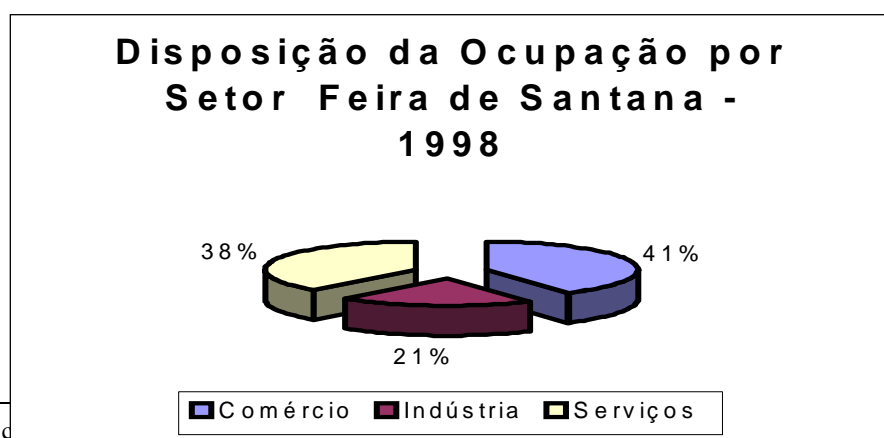
O emprego no varejo tem se caracterizado pela alta rotatividade, pouca possibilidade de ascensão profissional e pouca qualificação exigida. No entanto, isso vem se modificando tendo em vista a necessidade de diferenciação na prestação de serviços, informatização crescente e mudanças organizacionais. Portanto, o perfil dessa mão-de-obra vem sendo alterado com o aumento de instrução do pessoal ocupado.

Em uma pesquisa realizada pelo CME / UFBA, em 1995, verificou-se no mercado de trabalho de Feira de Santana 36,5 % de inativos<sup>5</sup>, sendo a maioria destes, jovens estudantes que ainda não ingressaram no mercado de trabalho, 13,7 % desempregados e apenas 49,8 % enquadrou-se como ocupados.

Quando se vêem sem a possibilidade de adentrar no mercado de trabalho regulamentado, de ter assinada a sua carteira de trabalho, os feirenses recorrem a alternativas diversas para compor a sua renda.

O comércio é o setor que abriga um maior percentual da ocupação (Gráfico 01), equivalendo a 25.013 ocupados. No geral, são empregados que detém pouca qualificação. Este setor, seguido pelo de serviços, absorve uma parcela importante da força de trabalho que não encontra colocação na pecuária ou na indústria.

Gráfico 01



<sup>5</sup> Indivíduos com baixa qualificação para desempenhar qualquer atividade produtiva.

Fonte: SEBRAE.

Uma grande parcela dos ocupados não tem carteira assinada, pois enquadram-se como autônomos, empregadores, empregados não remunerados e os empregados do setor público, estes últimos regidos por estatutos. De acordo com a pesquisa realizada pelo CME / UFBA, em 1995, esses representam 69,8 %, sendo 30,2 % os trabalhadores empregados que têm carteira assinada. Conforme a Tabela 05, se verifica um maior percentual de empregados com carteira profissional assinada na atividade comercial.

Tabela 05

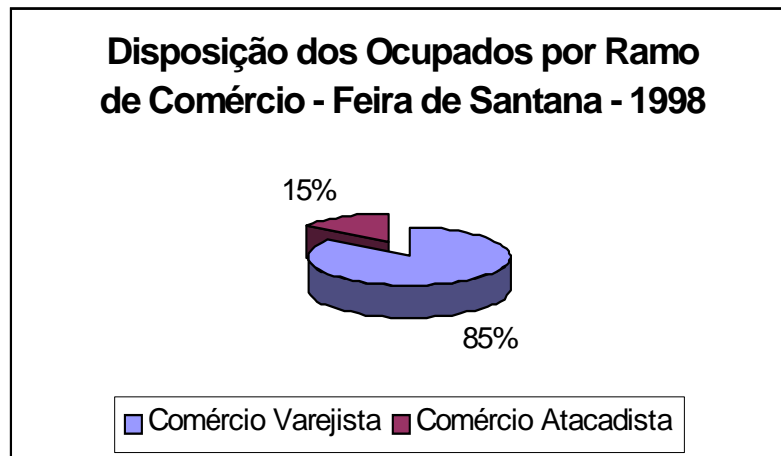
**Disposição dos Ocupados por Setor de Atividade conforme a  
Carteira Assinada - Feira de Santana - 1995**

Setor de Atividade Econômica	Total
Agricultura, Pecuária e Silvicultura	0,2 %
Indústria	7,9 %
Construção Civil	1,1 %
Comércio	11,9 %
Serviços	9,1 %
Total Global	30,2 %

Fonte: CME / UFBA.

Observa-se no ramo varejista uma concentração de ocupados, que representa 85 % do emprego oferecido pelo comércio feirense (Gráfico 02). Esse percentual pode ser explicado pelo fato de que o comércio de Feira de Santana tornou-se predominantemente varejista, evidenciando, sobretudo, a força do seu mercado interno.

Gráfico 02



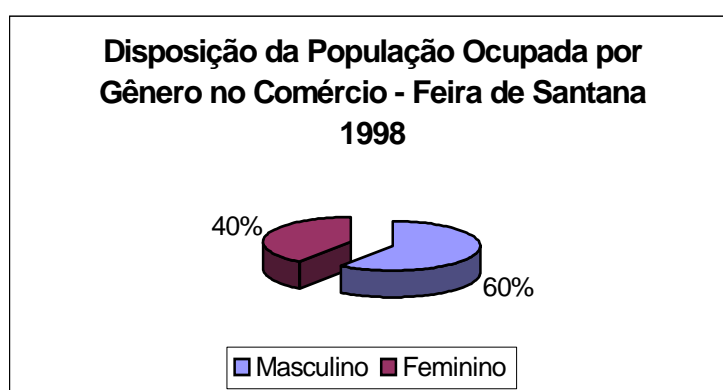
Fonte: SEBRAE

É comum no comércio o emprego temporário, ou ainda, sazonal, pois os empregadores costumam dispor vagas em épocas de grande consumo. Entre os estabelecimentos comerciais feirenses, 77,39 % utilizam mão-de-obra temporária em diversas épocas do ano, tais como Natal, micareta e festas juninas. Em períodos regulares, a faixa de maior concentração salarial dos ocupados no comércio varejista situa-se entre 1 a 2 salários mínimos. Em conjunto com a faixa salarial de 1 salário mínimo, o percentual chega a 75 %, significando que em cada quatro comerciários, três recebem até 2 salários mínimos (SICM / FECEB, 1999).

No que se refere ao gênero, no comércio feirense há predomínio da presença masculina (Gráfico 03). Observa-se que embora ocorra participação crescente da mulher no mercado de trabalho, ocupando cada vez mais atividades denominadas masculinas, os homens

notadamente ainda ocupam a maioria das atividades ligadas à indústria, agricultura e pecuária. O mesmo acontece no comércio, cabendo a mulher o predomínio nos serviços de natureza social ou direcionados ao atendimento de necessidades de cunho pessoal.

Gráfico 03



Fonte: SEBRAE / UEFS.

Embora o comércio seja o setor que mais emprega, 41 % do total do emprego, e o que se verifica um maior percentual de empregados com carteira profissional assinada, 11,9 % da ocupação, mostra-se incapaz de resolver problemas de ordem social, como o desemprego, devido às suas características inerentes – alta rotatividade, pouca possibilidade de ascensão profissional e pouca qualificação exigida.

### 3.3 AS MUDANÇAS NA ESTRUTURA COMERCIAL FEIRENSE - OS SUPERMERCADOS COMO UMA NOVA TENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO

#### 3.3.1 As Transformações do Segmento Supermercadista

A abertura dos mercados permitiram que os países emergentes sofressem concorrência externa de empresas multinacionais de grande porte, impondo às empresas nacionais reestruturações operacionais, financeiras e mercadológicas.

O acirramento da concorrência tem ocasionado importantes transformações no segmento supermercadista nacional, a partir do aumento da concentração do capital ocorrido mediante fusões e aquisições de empresas que estão desfazendo-se de seus ativos por empresas maiores. Verifica-se neste processo o aumento da participação estrangeira (Carrefour, Sonae, Wal-Mart e Royal Ahold) em virtude da saturação do mercado em seus países de origem, como no caso europeu.

Outro fenômeno que impulsionou as transformações do segmento de supermercados foi o rápido desenvolvimento tecnológico. Nesse aspecto, o Brasil tem absorvido e incorporado tecnologias de formatação do varejo de auto-serviço. A utilização do sistema on-line ocasionou mudanças nas relações entre firmas, fornecedores, clientes e concorrentes. Segundo Coutinho:

*“(...) a interligação on-line, abrangente e acessível, em qualquer ponto do globo deve-se ao notável progresso das telecomunicações via satélite e a avassaladora capacidade de processamento, armazenamento e transmissão de informações viabilizada pela veloz difusão dos equipamentos de computação, que permitem a qualquer pequeno agente operar, direta ou indiretamente, nos diversos mercados mundiais” (Coutinho, 1992, 81).*

Desse modo, o processamento automático no segmento permite uma maior eficiência operacional, controle de estoques, conhecimento sobre circulação de produtos e ganhos de eficiência na cadeia varejo – fornecedor decorrente da facilidade e rapidez na transação.

As possibilidades proporcionadas pela informática e pelas telecomunicações são amplas. Atualmente, se sabe mais sobre o comportamento da oferta e da demanda que no passado.

Esta maior informação se dá também quanto aos preços, quantidades e qualidade praticada, favorecendo a comercialização de alimentos frescos pelos supermercados, que constituem os principais provedores desses alimentos na maioria das áreas metropolitanas brasileiras (Belik, 2000, 141).

A interligação do varejo e o avanço tecnológico foram os principais responsáveis pelas modificações provocadas na estrutura do segmento varejista de supermercados no Brasil. O varejo alimentício brasileiro caracterizava-se pelos seguintes fatores: precário fluxo de mercadorias entre fornecedor e varejista; segmento intensivo em mão-de-obra; disparidade de qualidade entre padrões de controle interno (principalmente em estoques e compras); informalidade nas operações; e elevado endividamento de algumas empresas.

O varejo alimentício brasileiro atual, para vencer à concorrência internacional e atender aos novos padrões de consumo, teve que incorporar modelos internacionais de gestão: profissionalização dos administradores, substituindo as estruturas familiares; redefinição da área de atuação (foco); procura por mecanismos de financiamento; melhoria da administração de custos via redução e planejamento dos estoques das lojas; e automação. Este último, responsável pela redução da mão-de-obra, anteriormente intensiva em muitas atividades, e indispensável na estratégia dos supermercados de centrar esforços na qualidade, atendimento e serviços prestados aos consumidores.

### **3.3.2 O Varejo Alimentar Feirense**

Em Feira de Santana, o varejo alimentar é composto por diversas escalas. Além dos mercados, mini-mercados, mercearias, quitandas e feiras livres, destacam-se os supermercados e hipermercados, sendo estes controlados por redes de expressão nacional – o caso das lojas Bompreço e G. Barbosa – e expressão regional – a exemplo da Comercial de Estivas J. Santos.

Essas redes estão se modernizando e investindo em suas estruturas. Na tentativa de aumentar as vendas, disputam clientes apostando em propaganda e na maior qualificação de seus serviços. Adotam novos produtos visando aumentar a oferta e qualidade de marcas. É comum nesse espaço encontrar loja de presentes, alimentação, casa lotérica, livraria – o caso da loja Hiper Bompreço em Feira de Santana, que expõe em sua primeira seção os dez livros mais lidos na atualidade, assim como outros best sellers famosos - e prestadora de serviços. A modernização chegou ainda ao horário de funcionamento, que foi ampliado em todos os supermercados. Alguns deles, devido à sua demanda e localização, funcionam 24 horas.

Almejando facilitar o crediário, alguns supermercados, incluindo os das redes Bompreço, J. Santos e G. Barbosa, adotaram a emissão de cartão de crédito próprio. A tendência é que venha a ser implantado o serviço de vendas via internet, como já acontece em outros Estados, com entrega em domicílio - delivery.

A rede J. Santos iniciou suas atividades em 1988 e hoje tem nove lojas na cidade. Para abrir a nova loja na Avenida J. J. Seabra, investiu R\$ 800 mil, demonstrando sua confiança no potencial do mercado feirense.

A rede Bompreço instalou em Feira de Santana a terceira maior loja do grupo – o Hiper Bompreço Iguatemi – com 7.900 metros quadrados, dentro dos padrões do que há de mais moderno em termos de tecnologia. Desenvolve diversos programas, como o Programa do Primeiro Emprego que visa proporcionar o ingresso de jovens de 16 a 24 anos, sem experiência profissional, ao mercado de trabalho. Os jovens ocupam cargos de diferentes natureza no varejo durante o período de um ano, com todo os benefícios, condições de treinamento e desenvolvimento oferecidos aos funcionários efetivos. Após um ano de trabalho, o jovem é contratado como efetivo.

#### 3.3.2.1 A Rede G. Barbosa & Cia Ltda.



O grupo G. Barbosa foi fundado em 1955, com a abertura de uma loja na Rua Otoniel Dória, em Aracaju, pelo Sr. Gentil Barbosa. Em 1962, juntamente com seu irmão, Noel Barbosa, instalaram a primeira filial na cidade de Tobias Barreto, Sergipe. Com o sucesso da nova marca, ocorreu uma multiplicação de filiais em todo o Estado.

Atualmente, a rede é a nona maior empresa supermercadista do país, a terceira com capital 100 % brasileiro e a segunda do norte e nordeste em vendas de alimentos no varejo, com um faturamento anual em torno de R\$ 518 milhões. Possui 36 lojas e 5.029 funcionários, nos estados da Bahia e Sergipe. Em Feira de Santana, instalou as lojas Marechal Deodoro e Hiper Rodoviária dotadas de moderna infra-estrutura.

Seguindo a tendência das principais redes de supermercados, a rede G. Barbosa desenvolve uma linha própria de produtos. São ofertados aproximadamente cem produtos com marca própria, complementando a vasta variedade de mercadorias existentes. Segundo Acnielsen (1999), dentre os motivos para a comercialização de marcas próprias pelos supermercados, destacam-se: fortalecimento da imagem da empresa; o desejo de fidelizar clientes; proporcionar ao consumidor opções de qualidade a preços competitivos; e incrementar vendas e lucros.

De acordo com o modelo de Porter (1986), o supermercado G. Barbosa pode ser caracterizado como um comprador com forte poder de negociação junto a fornecedores – transferência do poder na cadeia produtiva dos fornecedores para os supermercados – tendo em vista o seu tamanho e a escala de compras que realiza, evidenciando dois dos fenômenos que caracterizam as transformações ocorridas no segmento em nível mundial. Em sua loja Hiper Rodoviária encontram-se disponíveis cerca de 25 mil itens, do creme dental a artigos como tintas e pneus, incluindo eletrodomésticos.

Em seu caráter de modernização, empenha-se em oferecer aos seus clientes o melhor atendimento e prestação de serviços na área do varejo. O processamento automático de informações contribui de maneira significativa para gestão de compras, de estoques, de preços e de vendas. Nesse aspecto, a adoção de código de barras, por exemplo, permite a

obtenção de dados em tempo real, o gerenciamento de estoques e das vendas e reduz o tempo de espera nas filas. A exposição inteligente do mix de ofertas é outra opção para atrair consumidores à loja, fazendo-os agregar às suas compras itens não previstos anteriormente.

## **4 A OCUPAÇÃO NO VAREJO ALIMENTAR: O CASO G. BARBOSA**

A necessidade de adaptação à abertura comercial e ao conseqüente aumento da competição forçou as redes de supermercados à modernização e à utilização de novos métodos de gestão. As estratégias adotadas pelo supermercado G. Barbosa, expressas basicamente pelo incremento tecnológico e pela reestruturação organizacional - adoção de código de barras, criação de marcas próprias, adoção de cartão de crédito exclusivo, exposição inteligente do mix de ofertas, terminais de consultas de preços, entre outras - estão associadas a importantes mudanças de atributos da ocupação da mão-de-obra.

Os atributos da ocupação requeridos pelo supermercado devem satisfazer as exigências imposta por cada seção no tocante ao desenvolvimento da atividade. As seções analisadas na loja Hiper Rodoviária são as de frutas e verduras, carnes, peixes, frangos, padaria, rotisseria, leite e laticínios, ovos e congelados.

### **4.1 ATRIBUTOS NATURAIS DOS OCUPADOS**

#### **4.1.1 Ocupados por Seção**

O número de ocupados inclui promotores (demonstradores), vendedores e repositores. A mão-de-obra ocupada nas seções analisadas, 118 empregados, corresponde a 30 % do total da ocupação, 356 funcionários fixos acrescidos de 30 promotores. Dos resultados, a padaria é que mais emprega e as seções de frangos e ovos as que menos requerem mão-de-obra (Tabela 06).

Tabela 06  
Ocupação por Seção - G. Barbosa - 2001

Seção	Número de Ocupados
Padaria	28
Rotisseria	18
Frutas e Verduras	17
Carnes	16
Congelados	15
Leite e Laticínios	11
Peixes	08
Frangos	03
Ovos	02

FONTE: Pesquisa de Campo.

#### 4.1.2 Gênero

Da amostra coletada, observou-se que há uma predominância da presença masculina (Gráfico 04). Numa relação de 66 % para 34 %, o que equivale a 78 do gênero masculino contra 40 do gênero feminino, os homens são maioria absoluta nas seções de carnes, peixes, frutas/verduras e congelados. As mulheres estão presentes em todas as seções, com exceção a de peixes, sendo maioria nas de leite e laticínios e ovos (Tabela 07).

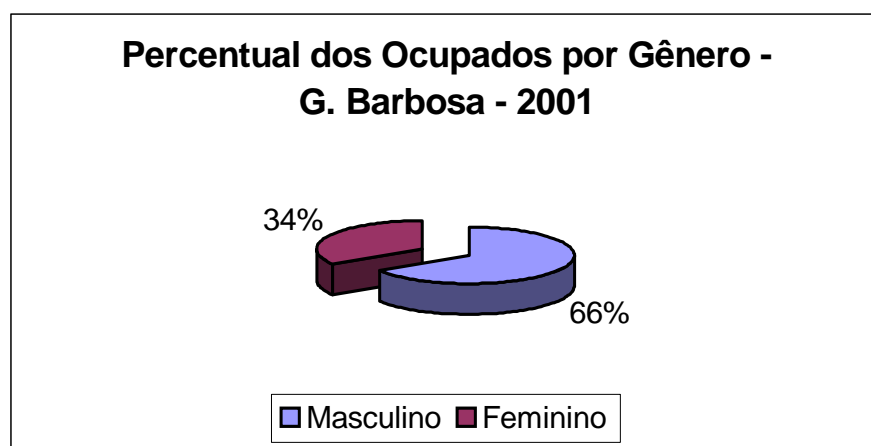
Tabela 07

Disposição da Ocupação por Gênero - G. Barbosa - 2001

Seção	Gênero Masc	Gênero Fem
Padaria	17	11
Rotisseria	10	08
Frutas / Verduras	12	05
Carnes	15	01
Congelados	10	05
Leite e Laticínios	05	06
Peixes	08	--
Frangos	01	02
Ovos	--	02

FONTE: Pesquisa de Campo.

Gráfico 04

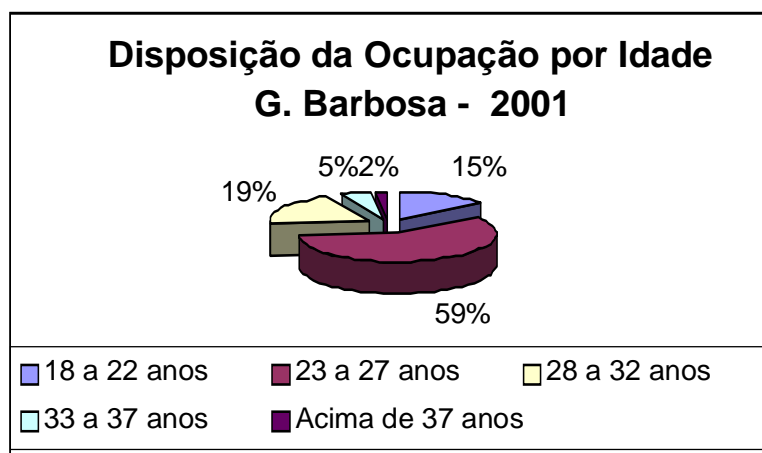


FONTE: Pesquisa de Campo.

### 4.1.3 Perfil Etário

O perfil etário da ocupação varia entre 18 a 37 anos, tendo apenas 2 % de sua ocupação (padaria) com idade superior a 38 anos. Dos resultados, verificou-se elevada predominância de ocupados com idades que variam entre 23 a 27 anos (Gráfico 05). Verifica-se o mesmo fenômeno se analisada cada seção isoladamente.

Gráfico 05



FONTE: Pesquisa de Campo.

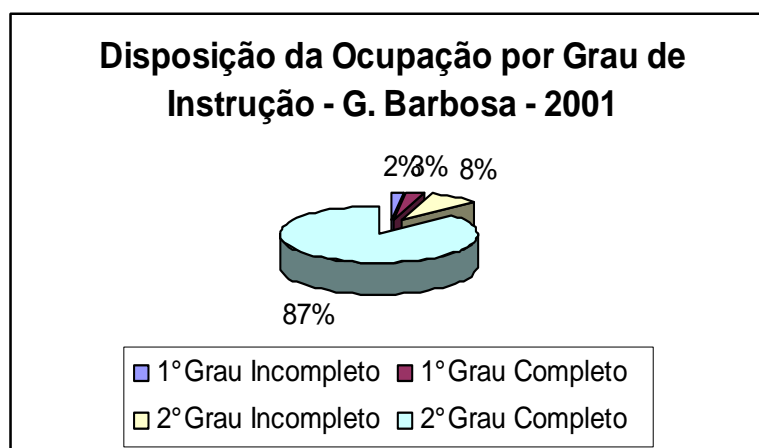
## 4.2 ATRIBUTOS ADQUIRIDOS PELOS OCUPADOS

### 4.2.1 Formação Educacional

A formação educacional dos ocupados é predominantemente de nível médio (Gráfico 06). Apenas 13 % da ocupação possui formação inferior, destes, 8% estão em fase de conclusão do curso médio. Verificou-se a escolaridade mais baixa na padaria (2 casos de 1º grau

incompleto), carnes (2 casos de 1º grau completo) e congelados (2 casos de 1º grau completo). Em nenhuma das seções observou-se ocupados que cursam ou possuem nível superior.

Gráfico 06



FONTE: Pesquisa de Campo.

#### 4.2.2 Recrutamento

Todas as contratações são precedidas de um processo de recrutamento e seleção. O recrutamento é feito pelo Departamento de Recursos Humanos da própria empresa, através das etapas curriculum / entrevista / teste de seleção.

A empresa em Feira de Santana tem em seu banco de dados aproximadamente 5.000 inscrições de candidatos que almejam ocupar um de seus cargos. Através da análise do curriculum, são separados por perfil e qualificação. Na instalação da loja Hiper Rodoviária, exigia-se para contratação profissionais especializados, hoje a empresa adota uma política de formar seu próprio profissional.

### **4.2.3 Treinamento / Especialização**

A finalidade desse sub-item é verificar a hipótese do trabalho – em decorrência do processo de modernização ocorrido no segmento supermercadista, a rede G. Barbosa tem requerido mão-de-obra especializada – com base na análise do método de treinamento ministrado em cada seção.

O funcionário ao ser contratado, de acordo com a seção onde irá atuar, é encaminhado ao treinamento ministrado na própria loja, na loja central em Sergipe, ou na empresa fornecedora do produto.

Para desenvolver as atividades na seção de frutas e verduras, o treinamento é ministrado na própria loja por um funcionário qualificado. As primeiras orientações são a apresentação das frutas, verduras e legumes, o funcionamento do sistema de manuseio, limpeza e abastecimento e as condições de conservação e qualidade dos produtos, observando prazos de validade e a retirada dos que por ventura se estragarem. O iniciante é treinado a manusear a balança e colocar a tara no momento da pesagem (geralmente 16 gr. correspondente ao peso do prato e do filme resinete). Uma semana é o período necessário para que esteja preparado para exercer suas funções. Após o treinamento, é orientado quizenalmente a atender os clientes externos e internos (funcionários).

Na seção de carnes a mão-de-obra é treinada por um funcionário e pelo encarregado do setor. O iniciante é conduzido à esteira, ficando lado a lado com o funcionário que desenvolve a atividade. Apenas observa o processo, aprendendo a associar códigos a produtos. Após esse período, é conduzido para a mesa de corte acompanhado pela pessoa especializada nessa atividade. Passa a ter contato direto com a carne e aprende a fazer a limpeza do produto, que é recebido pelo supermercado em peças desossadas e embaladas à vácuo. A partir desse momento, o treinamento é ministrado pelo encarregado da seção que o orienta no aperfeiçoamento do trabalho para que não ocorram perdas no processo de limpeza e de corte. Há um treinamento específico para cada tipo de corte: corte tradicional



(comum), especial (produto cortado em pedaços prontos para o consumo) e bifes (variados cortes de bifes). Os cortes devem ser precisos, proporcionando a melhor apresentação possível do produto, por ser comercializados em pratos. O encarregado também orienta no manuseio das máquinas, luvas, máscaras e do produto. Há uma preocupação da empresa nesse tipo de treinamento para que seja evitado a contaminação do produto. Caso ocorra qualquer contaminação, a carne é submetida a limpeza e o funcionário a uma nova higienização das luvas. O treinamento é lento pois visa alcançar uma padronização nos cortes.

Na seção de peixes o funcionário é treinado com a câmara e a seguir com o corte do produto. Os peixes são recebidos resfriados em grandes quantidades e o iniciante é orientado a armazená-los na câmara numa temperatura ideal para congelá-los. A quantidade de peixes que serão expostos à venda é retirada da câmara um dia antes. O produto é lavado e cortado em um processo cuidadoso para garantir a qualidade. Após o corte, são expostos imediatamente em gelo escama (gelo especial). Outro treinamento é dado para a preparação de sushis. Nesse caso, o funcionário contratado é treinado pelo supermercado G. Barbosa em Aracaju. A priori, o treinamento tem a duração de 30 dias. Após algum tempo, retorna à capital sergipana para se reciclar e aprender novas técnicas por um período de 15 dias.

O treinamento ministrado na seção de frangos congelados e resfriados é simples. O supermercado recebe o produto embalado, cabendo ao ocupado a atividade do abastecimento.

A mão-de-obra contratada para trabalhar na padaria é treinada na própria seção sob a supervisão do encarregado. De início, exerce a função de ajudante de produção limpando as placas e arrumando os pães que irão ao forno. Esse primeiro contato lhe permite observar o desenvolvimento das demais atividades. Em um segundo momento, o iniciante é orientado pelo cilindreiro no processo de cilindragem da massa, sem manusear a máquina para evitar que se acidente. Apto a cilindrar, ocupa a vaga e passa a receber outra remuneração. Desenvolvendo com habilidade essa atividade, estará habilitado a exercer a atividade de forneiro ou masseiro (responsável pelo preparo da massa).

Na rotisseria, a depender do produto trabalhado, o funcionário é treinado pelo supermercado G. Barbosa ou pelo fornecedor. Os que trabalham com produtos Pampulha, por exemplo, são conduzidos à empresa onde recebem treinamento através de palestras, slides e orientações para fatiar, arrumar e embalar produtos, visando despertar pela apresentação o interesse do cliente em adquiri-lo. De maneira similar, o G. Barbosa treina os funcionários a fatiar e arrumar as fatias em pratos com criatividade, expondo as melhores partes. O funcionário também é orientado a arrumar os produtos nas gôndolas e a ficar atento a prazos de validade dos produtos fatiados (5 a 10 dias) e inteiros (45 dias).

Na seção leite e laticínios o treinamento envolve apenas a atividade do abastecimento e controle da data de validade dos produtos. Na seção de congelados, o funcionário é orientado no manuseio dos produtos, não os deixando resfriar – congelar – resfriar para que não percam a qualidade.

Os ocupados que trabalham com ovos são contratados e treinados pelo fornecedor conforme solicitação do G. Barbosa. Os fornecedores Avipal e Atalaia Ltda., ao serem informados da necessidade de mão-de-obra, contratam-na e orientam no atendimento ao cliente, na limpeza e observação do prazo de validade e qualidade dos ovos. Após esse treinamento, o funcionário recebe orientações do G. Barbosa para que se adapte às normas da empresa e aos aspectos relacionados à comercialização do produto. A remuneração é de responsabilidade do supermercado.

Verifica-se pelo método do treinamento descrito para cada seção que a hipótese formulada é negada. Mesmo com o processo de modernização do segmento, auxiliado pelo incremento tecnológico, a empresa G. Barbosa não busca no mercado de trabalho o profissional especializado. Antes, adota uma política para contratação de mão-de-obra disposta a trabalhar com seriedade, movida pela força da ação empreendedora e que possua, sobretudo, capacidade de assimilar o treinamento, de desenvolver com eficiência a atividade a que se propõe ocupar, e de especializar-se nessa atividade em conformidade com os recursos e condições de trabalho oferecidos pela empresa.

## 4.3 ATRIBUTOS DO TRABALHO

### 4.3.1 Flexibilidade

Conforme a necessidade, funcionários de determinadas seções são transferidos para desenvolver outras atividades. Das seções analisadas, há atividades que não permitem flexibilidade devido à sua complexidade, requerendo mão-de-obra fixa e especializada.

Ocorre flexibilidade da mão-de-obra entre as seções de leite/laticínios e rotisseria, no desenvolvimento das atividades de reposição de estoques e fatiamento de produtos. De congelados para carnes na atividade de embalagem. Na padaria ocorre flexibilidade no interior da própria seção. A produção, quando necessário, auxilia no atendimento, e o atendimento auxilia na arrumação das gôndolas.

### 4.3.2 Formas de Controle e/ou Acompanhamento

A supervisão direta e diária é adotada como forma de controle da ocupação. O encarregado de cada seção é o responsável pela supervisão de estoques, ociosidade, horas de trabalho, etc. Quinzenalmente as seções são submetidas a uma supervisão geral.

A padaria é submetida a uma outra forma de controle além da supervisão. Os ocupados têm uma meta estabelecida em atingir 18 sacos de farinha por dia na preparação de pães e outros produtos por grupo de trabalho.

Quanto ao acompanhamento, a empresa tem a preocupação de que seus funcionários adotem o método “5 S” no desenvolvimento de suas atividades. Trata-se de cinco maneiras – de grafia japonesa - de alcançar o crescimento profissional: organização, utilização, saúde, limpeza e auto-estima. Organização do espaço físico e melhoramento na visualização dos produtos; utilização dos instrumentos de trabalho com absoluta atenção; prevenção contra o estresse do trabalho por meio do relacionamento pessoal; higiene e

apresentação pessoal e da seção; e a auto-estima, que cumpre um papel fundamental na prática diária dos “4 S”. A empresa acredita que a reeducação de sua mão-de-obra através da adoção do método “5 S” refletirá no atendimento ao cliente, alvo final desta filosofia.

#### **4.3.3 Carga Horária**

A carga horária semanal é de 43 horas e 20 minutos, correspondendo a uma jornada diária de 7 horas e 20 minutos. De segunda a sábado é acrescido a essa jornada um intervalo de 2 horas para o almoço. O funcionário escalado para trabalhar no domingo folga em um dia da semana.

#### **4.3.4 Remuneração / Incentivo**

A remuneração dos funcionários que exercem atividades nas seções analisadas é inferior a duas vezes o salário mínimo nacional, podendo receber um incremento no salário (em dinheiro) como forma de incentivo. Para ser beneficiado com o incentivo, o funcionário denominado nível I é submetido a uma avaliação profissional de sua capacidade em assumir outras funções, em buscar uma melhor integração em sua seção e em ser regular no desenvolvimento de sua atividade. Se aprovado, alcança o nível II, sendo beneficiado com o Programa de Incentivo G. Barbosa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho monográfico analisa-se a ocupação da mão-de-obra no segmento de supermercados. Em sua esquematização, os capítulos seguem uma seqüência na contextualização dos fatos do geral – abordagem sócioeconômica de Feira de Santana, destacando o comércio varejista como sua principal atividade econômica – para o estudo de caso – a ocupação no comércio de alimentos no G. Barbosa.

O comércio significou um marco no desenvolvimento de Feira de Santana. Sua localização estratégica, beneficiada por rodovias nacionais, estaduais e regionais, favoreceu o crescimento da economia local.

O comércio varejista feirense é articulado a atender tanto a demanda local quanto a demanda de um número considerável de localidades. Sua atuação não se restringe ao centro da cidade. Novas áreas de comércio foram criadas em função da necessidade de descentralização do varejo, através do estímulo à formação de pequenos centros comerciais nos bairros e de diversificação através do estímulo à instalação de shopping centers e modernos supermercados.

Embora o comércio absorva um maior percentual da ocupação, 41 % do total do emprego feirense, o setor mostra-se incapaz de resolver problemas de ordem social, como o desemprego, devido às suas características peculiares – alta rotatividade, pouca possibilidade de ascensão profissional e pouca qualificação exigida.

As transformações provocadas na estrutura do segmento varejista de supermercados no Brasil, a partir da internacionalização do varejo verificada pela expansão dos negócios de grandes grupos estrangeiros disputando o mercado com as redes nacionais, têm estabelecido um ambiente seletivo, no qual os supermercados brasileiros para sobreviver à

concorrência internacional e atender aos novos padrões de consumo tiveram que incorporar modelos internacionais de gestão.

Os supermercados tornaram-se o segmento do comércio varejista que melhor absorveu as mudanças ocorridas no setor ao incorporar tecnologias de formatação do varejo de auto-serviço. Nesse aspecto, a automação permitiu à empresa G. Barbosa a implementação das novas técnicas organizacionais e gerenciais e a adoção de diversas estratégias para fortalecer suas bases de competitividade.

O estudo de caso considera três vertentes: atributos naturais dos ocupados, atributos adquiridos pelos ocupados e atributos do trabalho. Os dados foram obtidos com entrevistas ao gerente regional e encarregados das seções analisadas.

A análise dos dados refere-se ao estudo do número de ocupados por seção, gênero, perfil etário, formação educacional, recrutamento, treinamento / especialização, flexibilidade, formas de controle e/ou acompanhamento, carga horária e remuneração / incentivo.

Os resultados indicam que as seções analisadas absorvem 30 % do total dos ocupados na loja Hiper Rodoviária; indicam também, que no conjunto das seções há uma predominância da presença masculina, 66 %, para 44 % do gênero feminino, e que as pessoas com idades variando entre 23 e 27 anos totalizam 59 % dos ocupados.

A formação educacional dos ocupados é predominantemente de nível médio, 87 %. A mão-de-obra é recrutada pelo Departamento de Recursos Humanos da própria empresa e treinada na própria loja, na loja central em Sergipe, ou pelo fornecedor do produto.

O avanço tecnológico que impulsionou o processo de modernização do segmento, possibilitou ao G. Barbosa a adoção de diversas estratégias relacionadas à comercialização, mas não interferiu em sua política de contratação de pessoal. A empresa não busca no mercado de trabalho o profissional especializado para desenvolver atividades nas seções de alimentos. Ao contrário, adota uma política de formação de seu próprio profissional. É de

interesse da empresa contratar, para essas seções, mão-de-obra sem especialização, desde que possua a capacidade de ser treinada para o exercício de novas funções, capacidade de comunicação e iniciativa. Tais qualidades são requeridas para o recrutamento.

Em relação aos atributos do trabalho, verifica-se mínima flexibilidade da ocupação para desenvolver atividades em outras seções. Quanto à forma de controle, as seções são submetidas à supervisão direta e diária dos encarregados, com exceção da padaria, cuja meta é atingir 18 sacos de farinha diários por grupo de trabalho. A carga horária é de 43 horas e 20 minutos e a remuneração não excede a duas vezes o salário mínimo nacional, podendo haver um incremento em forma de incentivo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACNIELSEN. **Marcas Próprias**. S. N. T. 1999. 5º Estudo Anual.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA BAHIA. Salvador, SEPLANTEC, 2000..

**Bahia 2000**. Salvador, 1999. v. 14

BAHIA.SEPLANTEC.SEI. **Classificação dos Municípios Baianos**: Indicadores Seleccionados. Salvador: 1998 v. 1.

BAHIA.SICM. **Bahia Diagnósticos dos Municípios** – Feira de Santana. Salvador, 1998. v.2 (Série Desenvolvimento Regional 1990).

BELIK, Walter. Mecanismos de Coordenação na Distribuição de Alimentos no Brasil. In: BELIK, Walter; MALUF, Renato Sérgio (orgs.). **Abastecimento e Segurança Alimentar**: os Limites da Liberalização. Campinas: IE / UNICAMP, 200.

CDL DE FEIRA DE SANTANA. Feira de Santana – Estatística e Mapa do Município. Disponível na Internet: <http://www.cdifs.com.br/statf.htm>, Acesso em: 04 Abr. 2001.

COUTINHO, Luciano. A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica. In: **Grandes Tendências de Mudanças**. Economia e Sociedade, Campinas, 1992, v. 1.

G. BARBOSA inaugura Hiper e traz mais emprego para Feira. **Destaque**. v.4, n. 39. Feira de Santana, Abr. 1999.

G. BARBOSA. **História do G. Barbosa**. Disponível em: <http://www.gbarbosa.com.br/historia.htm>. Acesso em: 06 Abr. 2001.

GENTE E ATUALIDADES. Mais de 1500 empregos no CIS, Feira de Santana, v. 4, n. 22, Dez.1996.



GENTE E ATUALIDADES. Marca de Sucesso, Feira de Santana, v.1, n.8, Dez. 1993.

GRUPO Bompreço inaugura loja em Feira de Santana. **Destaque**, Feira de Santana, v. 4, n. 40, Maio. 1999.

HILHORST, Josef Gysbertus Maria. **Planejamento Regional**: Enfoque sobre Sistemas. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

NASCIMENTO, Carla Janira Souza. **Caracterização das Relações Formais e Informais no Mercado de Trabalho de Feira de Santana**. Salvador: UFBA/FCE/CME, 1996. Dissertação (Mestrado em Economia) FCE-UFBA

PINTO, Raymundo A. C. **Pequena História de Feira de Santana**. Feira de Santana, Sicla, 1971.

PORTER, Michael. **Estratégias Competitivas**: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro, 1986.

SAMPAIO, Gastão. **Feira de Santana e o Vale do Jacuípe**. Salvador: Bureau 1977.

SANTOS, Angela, GIMENES, Luiz. Restruturação do Comércio Varejista e de Supermercados. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em: 06 Abr. 2001

SILVA, Sylvio C. B. De Melo, SILVA, Barbara-Christine M. N. e LEÃO, Sônia de Oliveira. **O Subsistema Urbano-Regional de Feira de Santana**.. Recife: SUDENE 1985.

UEFS/SEBRAE. **Perfil Empresarial de Feira de Santana**. Feira de Santana, 1998.

## **ANEXOS**

## PESQUISA DE CAMPO

### QUESTIONÁRIO

Supermercado: \_\_\_\_\_

Setor: \_\_\_\_\_

1. Número de ocupados: \_\_\_\_\_

Total de ocupados no supermercado: \_\_\_\_\_

2. Gênero:

Masc \_\_\_\_\_ Fem \_\_\_\_\_

3. Formação Educacional:

1° Grau Incomp \_\_\_\_\_ 1° Grau Comp \_\_\_\_\_

2° Grau Incomp \_\_\_\_\_ 2° Grau Comp \_\_\_\_\_

3° Grau Incomp \_\_\_\_\_ 3° Grau Comp \_\_\_\_\_

4. Recrutamento:

( ) Próprio ( ) Terceirizado

curriculum / teste de seleção / entrevista

---

---

5. Treinamento / Especialização:

---

---

---

6. No sistema de trabalho ocorre flexibilidade da ocupação (polivalência – imigrações)?

Sim       Não

Em quais setores?

---

---

---

7. Formas de Controle e/ou Acompanhamento da ocupação:

Supervisão       Grupos de Trabalho       Metas       Outros

---

---

---

8. Carga Horária Semanal:

até 20 horas       21 a 44 horas       mais de 44 horas

---

---

9. Remuneração:

até 2 salários mínimos

2 a 4      “      “

acima de 4 salários mínimos

10. O pessoal ocupado recebem incentivos ou premiações?

Sim       Não

---

---

---