

**Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Sociologia**

Tiago Mendes Rodrigues dos Santos

**Personalismo e Confiança Pessoal na Vida Econômica Cotidiana: o caso do “Crediário
da Casas Bahia” (1970-2005)**

**Porto Alegre
2022**

Tiago Mendes Rodrigues dos Santos

Personalismo e Confiança Pessoal na Vida Econômica Cotidiana: o caso do “Crediário da Casas Bahia” (1970-2005)

Tese de Doutorado em Sociologia, apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Sandro Rduite Garcia

Porto Alegre
2022

CIP - Catalogação na Publicação

Mendes Rodrigues dos Santos, Tiago
Personalismo e Confiança Pessoal na Vida Econômica
Cotidiana: o caso do "Crediário da Casas Bahia"
(1970-2005) / Tiago Mendes Rodrigues dos Santos. --
2022.
286 f.
Orientador: Sandro Rudit Garcia.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Instituto de Filosofia e Ciências
Humanas, Programa de Pós-Graduação em Sociologia,
Porto Alegre, BR-RS, 2022.

1. Vida econômica. 2. Crédito de lojas varejistas.
3. Confiança pessoal. 4. Personalismo. 5. Relações
duradouras. I. Rudit Garcia, Sandro, orient. II.
Titulo.

Tiago Mendes Rodrigues dos Santos

**PERSONALISMO E CONFIANÇA PESSOAL NA VIDA ECONÔMICA
COTIDIANA: O CASO DO “CREDIÁRIO DA CASAS BAHIA” (1970-2005)**

Tese de Doutorado em Sociologia, apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Porto Alegre, 11 de maio de 2022.

Resultado: Aprovado.

BANCA EXAMINADORA

Enio Passiani
Departamento de Sociologia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Patricia Sonia Silveira Rivero
Núcleo de Estudos de Políticas Públicas em Direitos Humanos
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Elder Patrick Maia Alves
Departamento de Sociologia
Universidade Federal de Alagoas (UFAL)

Francisco Xavier Freire Rodrigues
Departamento de Sociologia e Ciência Política
Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)

DEDICATÓRIA

Dedico esta tese de doutorado a minha mãe e irmãs, Marilene, Mariane e Lidiane Rodrigues, meus grandes exemplos de persistência, que desde muito cedo me incentivaram a estudar, sempre estiveram ao meu lado, inclusive nos momentos mais difíceis, oferecendo todo o apoio possível para que este trabalho pudesse ser concretizado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), ao Instituto de Filosofia e Ciências Humanas-UFRGS, ao Programa de Pós-graduação em Sociologia-UFRGS e à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pelos subsídios financeiros e apoios institucionais de diversas ordens, tão fundamentais à execução deste trabalho.

Agradeço a todos os membros do Grupo de Estudos da Inovação pelos debates e conversas que tanto contribuíram ao desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço a Celso Amâncio, Celso Ferreira dos Santos, João Elias Sobral, Luiz Antonio Caruso, Wagner Natale, Clara Bier, Paulo Coraine, José Roberto Rodrigues, assim como a Brunno Oliveira, Claudia Moretti, Armando Castelar Pinheiro e Elias Awad pela disponibilidade, atenção e prestatividade dedicadas a compartilhar suas experiências profissionais e pessoais, seus conhecimentos, e a contribuir de forma decisiva com o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço também aos amigos e amigas, que afetuosamente me acompanharam nesta jornada: Bruno Gontyjo, Mauricio Piatti, Claudio Dantas, Gustavo Santos, Luciana Carvalho, Daniel Ramos, Mayara Pereira, Guilherme Lemos, Lena Crus, Paulo Stumpf, Ranna Mirthes Correia, Gregório Zambon, Vinícius Massolar, Dennis Guedes, Marco Benvegnú, Rodrigo Lopes e Camila Silva.

Agradeço aos familiares, que tanto me apoiaram neste percurso: Edvaldo Rodrigues, Maria da Glória Sanches, Inácio Gomes, Marilac Albuquerque, Vicenilda Mendes, José Mendes, Nathan Mendes, Midori Saito, Nickolas Rodrigues, Jackson Sanches, Janaina Sanches, Gustavo Sanches, Marcelo Salvador, Enola Albuquerque, Thaianne Albuquerque.

Finalmente, um agradecimento ao professor e orientador Sandro Ruduit Garcia, que esteve presente ao longo de todos estes anos, apontando caminhos e possibilidades, sempre em diálogo aberto, para a concepção e realização desta tese de Doutorado.

RESUMO

Nosso problema de pesquisa concerne às bases de confiança na vida econômica. Nosso objetivo central de investigação é identificar e analisar os modos de coexistência entre interesses próprios e generosidades nas relações pessoais em acordos e negociações de crédito e cobrança no chão das lojas da rede varejista Casas Bahia entre os anos de 1970 e 2005. Nosso enfoque de pesquisa é qualitativo. Como instrumentos de coleta de dados, mobilizamos entrevistas semiestruturadas com ex-funcionários da rede varejista da Casas Bahia e com frequentadores da loja; recopilação de documentos; consulta a arquivos de dados e análise secundária de bancos de dados e de materiais biográficos compilados. Este estudo mostra como a confiança em pessoas pode estar mediada, em determinados contextos da vida econômica cotidiana, por uma dimensão que não foge ao interesse próprio, mas não funciona puramente sob o princípio da troca. Propriedades intermediárias entre o puro interesse próprio e a pura generosidade poderão ser úteis a quem se interessa pela questão de como se gera confiança na vida econômica – no Brasil e em outras sociedades.

Palavras-chave: Confiança. Cordialidade. Vida Econômica. Relações Pessoais Concretas.

ABSTRACT

Our research problem is about the foundations of trust in economic life. Our main research objective is to identify and analyze the modes of coexistence between self-interest and generosity in personal relations under agreements and negotiations of credit and charge at the retail chain Casas Bahia between 1970 and 2005. Our research approach is qualitative. To collect data we mobilized semi-structured interviews with former employees of Casas Bahia and with customers; compilation of documents; consultation of data files and secondary analysis of databases and biographical materials. This study shows how trust in people can be mediated, in certain contexts of everyday economic life, by a dimension that does not escape self-interest, but does not work exclusively under the principle of exchange. Intermediate properties between pure self-interest and pure generosity may be useful to those interested in the question of how trust is generated in economic life – in Brazil and in other societies.

Keywords: Trust. Cordiality. Economic Life. Concrete Personal Relations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Anúncio “Economize pra Valer”	97
Figura 2	- Panfleto sobre condições de pagamento	98
Figura 3	- “Código de Conduta” – “Missão” e “Valores” da Casas Bahia	110
Figura 4	- “Código de Conduta” – “O Relacionamento Com o Nosso Freguês”	227

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 DEBATES SOBRE CONFIANÇA PESSOAL E CRÉDITO DE LOJAS	35
1.1 QUESTÕES DE CONFIANÇA POSTAS NA VIDA ECONÔMICA COTIDIANA	35
1.2 QUESTÕES DE CONFIANÇA POSTAS PELO FINANCIAMENTO DE COMPRAS-VENDAS NA LOJA	52
1.3 SISTEMA DE HIPÓTESES	77
1.3.1 Hipótese Central	78
1.3.2 Hipóteses Específicas	79
2 O CREDIÁRIO DA CASAS BAHIA E A ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DA EMPRESA	81
2.1 O “GIRO DA MERCADORIA”, A LOJA SEMPRE CHEIA	81
2.2 “NASCEU UM CREDIÁRIO”, NASCEU UMA RELAÇÃO	104
2.3 OBSERVAÇÕES FINAIS	125
3 O CREDIÁRIO DA CASAS BAHIA E O “BAIANO” EM SÃO PAULO ...	127
3.1 DESEMPREGO NA CIDADE, FLEXIBILIDADES NA LOJA	127
3.2 SEGREGAÇÃO E ESTIGMA NA CIDADE, “ALMA ABERTA” NA LOJA ...	151
3.3 OBSERVAÇÕES FINAIS	164
4 RELAÇÕES INFORMAIS NO CHÃO DA LOJA: AS FLEXIBILIDADES DE ATENDENTE PARA SOLICITANTE-TOMADOR	166
4.1 REJEITAR SOLICITAÇÃO “QUANDO NÃO TEM JEITO MESMO”	167
4.2 “MANTER POR PERTO” QUEM “SEMPRE PAGA DIREITINHO”	191
4.3 OBSERVAÇÕES FINAIS	203

5	RELAÇÕES PESSOAIS NO CHÃO DA LOJA: OS FAVORES DE AMIGO PRA AMIGO	205
5.1	O ACORDO INTERESSEIRO, A AMIZADE SIMULADA	205
5.2	A AJUDA GENUÍNA, A AMIZADE SINCERA	215
5.3	OBSERVAÇÕES FINAIS	240
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	242
	REFERÊNCIAS	253
	ANEXO A – GUIAS DE ENTREVISTAS	260
	ANEXO B – BALANÇOS GERAIS DA CASAS BAHIA	263
	ANEXO C – TABLOIDE DA CASAS BAHIA	268
	ANEXO D – CURSO “ANÁLISE NAS CONCESSÕES DE CRÉDITO”	269

INTRODUÇÃO

Neste trabalho, estamos interessados em investigar a qualidade das relações que se estabeleceram no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) entre a rede varejista Casas Bahia, representada por “pessoas de carne e osso” (GIDDENS, 1991), e as pessoas que visitavam e/ou frequentavam as lojas. As “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) em acordos e negociações de crédito e cobrança são particularmente heurísticas para apreendermos os modos como se gerou confiança “mútua” (GIDDENS, 1991) entre ambas as partes envolvidas em “transações comerciais” (GRAEBER, 2016) de crédito e de compra-venda. Veremos em que contexto e de que maneira elementos “afetivos” (CHEN *et al.*, 2011), “personalistas” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988), enredados nas “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) em acordos e negociações de crédito e cobrança, costumaram imprimir certo caráter de “amizade” (GIDDENS, 1991) às relações em um contexto particular da “vida econômica cotidiana” (GRANOVETTER, 2009) no Brasil.

Se por um lado, como aponta Graeber (2016), um nível mínimo de segurança é necessária para realização de transações comerciais, por outro, comumente supomos que a vida econômica é o terreno próprio do “egoísmo” (MISZTAL, 1992), do “interesse próprio” (GRANOVETTER, 2009; GRAEBER, 2016) e da competição – se levarmos esta ideia ao limite, a vida econômica constitui-se um ambiente “hobbesiano” (GRAEBER, 2016) no qual a confiança não brota espontaneamente. Diante disto, Granovetter (2009) coloca a questão acerca de como se gera confiança na vida econômica.

Como aponta Sztompka (1999), a confiança surge em contextos particularmente das ações humanas. Giddens (1991, p. 36), por sua vez, define confiança como a “crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema, tendo em vista um dado conjunto de resultados ou eventos, em que essa crença expressa uma fé na probidade ou amor de um outro, ou na correção de princípios abstratos (conhecimento técnico)”. Nesse sentido, “carecemos de confiança quando estamos vulneráveis ao comportamento de outros” (DEUTSCH *apud* NOOTEBOOM, 2009, p. 547)¹. “A confiança nos permite acreditar que, apesar de tal vulnerabilidade, ‘as coisas irão bem’. Mas somos vulneráveis a muitas coisas, de muitas

¹ “We need trust when we are vulnerable to the behaviour of others” (DEUTSCH *apud* NOOTEBOOM, 2009, p. 547).

maneiras; e a confiança pode surgir por diferentes razões” (NOOTEBOOM, 2009, p. 547)². Para que não sejamos paralizados pela condição de incerteza e/ou arbitrariedade e/ou contingência à qual estamos constantemente sujeitos, a “confiança se torna um recurso crucial” (SZTOMPKA, 1999, p. 20).

Na “vida econômica cotidiana”, como aponta Granovetter (2009), “dispositivos institucionais” não geram confiança. Constituem-se, na verdade, apenas substitutos funcionais à confiança: nestes casos não há confiança na pessoa ou intuição, mas, de certa forma, no receio destas de serem sancionadas. “Moralidades generalizadas” também não se constituem, segundo Granovetter (2009), fonte primordial de confiança na vida econômica, pois são demasiado abstratas para funcionarem como fontes seguras de confiança. “Relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009), por outro lado, constituem-se frequentemente as principais fontes de confiança na vida econômica, por uma razão apenas aparentemente trivial. Conhecer alguém pessoalmente nos fornece informações mais seguras do que não conhecê-lo – e mobilizar dispositivos institucionais – ou ouvir dizer algo sobre sua honestidade, segundo Granovetter (2009).

No caso do crédito, confiança emerge como uma questão a determinados tipos de credores porque ao invés de vender algo e receber o pagamento à vista, no ato da venda, ele recebe apenas uma “promessa de pagamento” (CARRUTHERS, 2005). Duas estratégias gerais foram historicamente acionadas por credores para solucionar esta questão, segundo Carruthers (2005). A primeira delas foi reduzir sua exposição, tornando a confiabilidade do tomador “menos relevante para seus interesses” (CARRUTHERS, 2005) – como por exemplo o recurso a contratos que permitem tomar de volta o bem comprado, caso o tomador deixe de arcar com sua dívida.

A segunda estratégia foi conhecer melhor o que o tomador fará, como, por exemplo, a avaliação de intenções e de capacidade de pagamento via “relações informais” (CARRUTHERS, 2005) com o cliente-solicitante-tomador. Neste caso “conhecer” a(s) outra(s) parte(s) em uma transação de crédito significa tornar o outro conhecido por meio de “transações comerciais” (GRAEBER, 2016) contínuas e com a finalidade de fornecer maior segurança a estas transações, em especial em relação a assegurar-se o pagamento da dívida contraída pelo tomador de crédito.

Mas às vezes o credor é simultaneamente um comerciante. E, neste caso, o pagamento futuro não é sua única (ou mesmo prioritária) preocupação. Enquanto comerciante varejista,

² “Trust enables us to believe that despite such vulnerability ‘things will go well’. But we are vulnerable to many things, in many ways; and trust may emerge for different reasons” (NOOTEBOOM, 2009, p. 547).

também pode preocupar-se com as vendas presentes (OSSANDÓN, 2014). Nestes casos, avaliações de crédito – especialmente em relação à intenção e capacidade de pagamento – não podem ser rígidas demais a ponto de comprometer as vendas, nem “frouxas” demais a ponto de comprometer os pagamentos futuros (OSSANDÓN, 2014). Além disto, a depender do varejista e de sua estratégia, a “lealdade” (MARRON, 2007) do solicitante de crédito – na qualidade de cliente – também pode ser fator importante do ponto de vista dos “negócios” (GRANOVETTER, 2009).

Além das vendas presentes, o credor-comerciante às vezes também se preocupa com as vendas futuras, uma espécie de “consumo adiado”, como diria Thévenot (2001). Tal “consumo adiado” (THÉVENOT, 2001) pode envolver (ou não) ter com cada cliente uma “relação duradoura” (GRANOVETTER, 2009; GIDDENS, 1991; GRAEBER, 2016) – o comerciante pode desenvolver outras estratégias para que suas vendas cresçam e o negócio mantenha-se “viável” (GRAEBER, 2016) enquanto tal no longo prazo. Mas às vezes a “lealdade” (MARRON, 2007) de cada cliente e a “relação duradoura” (GRANOVETTER, 2009; GIDDENS, 1991; GRAEBER, 2016) com cada um torna-se importante estratégia para que o negócio propriamente de comércio mantenha-se “viável” (GRAEBER, 2016) enquanto tal.

Como apontam Marron (2007) e Volpi (2007), o crédito consistiu-se canal frequentemente mobilizado por comerciantes para conquistar-se a “lealdade” (MARRON, 2007) ou “fidelidade” (VOLPI, 2007) dos clientes³. Em especial em contextos nos quais, como aponta Marron (2007), a “lucratividade em vendas” não se dissocia da preocupação com o pagamento futuro⁴.

A “troca”, como diria Graeber (2016), pressupõe a busca por igualdade, uma espécie de igualdade que implica “separação”. Enquanto há dívida há uma relação em andamento, ao passo que quitada a dívida as duas partes estão livres para seguirem seus caminhos separadamente (GRAEBER, 2016). Neste sentido, a tentativa de quantificar a dívida – de tomá-la como pura “dívida econômica” (GRAEBER, 2016) – e/ou a busca pela “igualdade” (GRAEBER, 2016) inserem-se no princípio do que Graeber (2016) denomina de princípio da “troca”. As pessoas envolvidas em “trocas” (GRAEBER, 2016) costumam não querer saber umas das outras e não contam umas com as outras para além do que porventura tenha a ver

³ Embora seguramente não tenha sido o único canal para se atingir esta finalidade “comercial” (GRAEBER, 2016).

⁴ Como no caso, conforme salienta Marron (2007), dos processos de “especialização do crédito ao consumidor” e do surgimento de tecnologias probabilísticas de “pontuação de crédito”.

com a “transação comercial” (GRAEBER, 2016) que estão selando ou selaram. Costumamos supor que a vida econômica é regida estritamente por este princípio ou linguagem: da troca.

No caso das transações de crédito nas lojas, sob o registro da “troca” (GRAEBER, 2016), a preocupação do credor-comerciante estaria baseada exclusiva ou prioritariamente em que a pessoa que visita a loja, solicita e/ou toma crédito: 1) compre; e 2) pague sua dívida. Sendo assim, toda a avaliação dos analistas de crédito – quanto à intenção e à capacidade de pagamento do solicitante-tomador –, desde a mais “burocrática” até a mais “facilitada”, desde a mais formal e “formalista” (AVELINO FILHO, 1988) até a mais “informal” (CARRUTHERS, 2005), estaria baseada pura e simplesmente no “interesse próprio” (GRANOVETTER, 2009; MISZTAL, 1992; GRAEBER, 2016). E mais: onde houvesse interesse próprio não haveria lugar para outra linguagem a não ser a da impessoalidade nos termos da “troca” (GRAEBER, 2016).

Como assinala Graeber (2016, p. 134), “até mesmo nas lojas ou supermercados mais impessoais espera-se que os atendentes pelo menos finjam alguma cordialidade, paciência e outras qualidades reconfortantes”. Neste caso, tudo é feito “baseado na suposição de que comprador e vendedor são, pelo menos por um momento, amigos [...], mas tudo não passa de um teatrinho. Quando o objeto muda de mãos, não se espera mais que as duas partes tenham alguma coisa a ver uma com a outra” (GRAEBER, 2016, p. 134). Nesse sentido, o fingimento de “cordialidade”⁵ (GRAEBER, 2016) ocorre porque a “cordialidade” (GRAEBER, 2016) – na forma, por exemplo, de “facilidades” creditícias – expressa-se de maneira “interesseira”, motivada exclusiva ou prioritariamente pelo “interesse próprio” (GRANOVETTER, 2009; MISZTAL, 1992; GRAEBER, 2016), sem que a pessoa que visita a loja, solicita crédito ou compra algo seja considerada como algo além de um solicitante ou cliente, por exemplo.

Desta maneira, uma relação que funcione sob o registro puramente da “troca” (GRAEBER, 2016), ainda que “com rosto” (GIDDENS, 1991) e mediante demonstrações de “cordialidade” (GRAEBER, 2016), pode simplesmente soar mero “teatrinho” (GRAEBER, 2016). A forma interesseira pelas quais se expressam as cordialidades dos atendentes pode soar, ao visitante de uma loja, gentilezas que suavizem as distâncias, ou algo falso e mesmo ofensivo (a depender do caso) que reforcem ou ampliem as “distâncias” (AVELINO FILHO, 1988). Em determinados contextos isto pode comprometer as pretensões no que se refere às vendas, em particular quanto ao referido “consumo adiado” (THÉVENOT, 2001). A depender do visitante da loja, sua “lealdade” (MARRON, 2007), ou melhor, sua “confiança”

⁵ O caráter de “teatrinho” (GRAEBER, 2016) frequentemente assumido nas “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009) no “chão da loja” (PETTINGER, 2006).

(GIDDENS, 1991) na empresa poderá depender, como diria Cochoy (2007), de uma relação “além da pura troca”.

“Compromissos com rosto”, como diria Giddens (1991), promovem uma “gratificação psicológica” dificilmente atingida na relação com “sistemas abstratos” (GIDDENS, 1991). Por isto, acrescenta Giddens (1991), a postura dos “representantes de sistemas abstratos” – postura de “haja como de hábito” por parte de “pessoas de carne e osso” (GIDDENS, 1991) – nos “pontos de acesso” são tão importantes para promover certa “mutualidade” (GIDDENS, 1991). “A confiança em sistemas abstratos”, assinala Giddens (1991, p. 102-103), “contribui para a confiabilidade da segurança cotidiana, mas por sua própria natureza ela não pode fornecer nem a mutualidade nem a intimidade que as relações de confiança pessoal oferecem”. Às vezes, prossegue Giddens (1991), estas relações com “sistemas abstratos” assumem caráter de “amizade”, como no caso das “relações duradouras” (GIDDENS, 1991; GRANOVERTER, 2009; GRAEBER, 2016) com um médico ou dentista – as quais podem restringir-se a uma consulta ou durar anos ou mesmo décadas. Neste caso, a relação de “amizade” é constantemente construída e cultivada ao longo do tempo.

No “chão da loja” (PETTINGER, 2006), a pessoa que ali era um “paciente”, aqui torna-se um potencial “cliente”, ou melhor, objeto de interesses “comerciais” (GRAEBER, 2016) de uma “empresa”. Ainda que as interações com os atendentes envolvam alguma “sociabilidade” (GRAEBER, 2016; SIMMEL, 2006) e que atendente e visitante sejam “amigos” pelo menos por alguns instantes, o mais provável é que “terminada a transação, não terão mais nada a ver um com o outro” (GRAEBER, 2016). Neste contexto, é mais difícil que as relações entre a empresa e os potenciais “clientes” possam assumir algum caráter de “amizade” (GIDDENS, 1991) com efeitos de sinceridade. A busca por “vantagens próprias” pode levar a se “tirar vantagens” (GRAEBER, 2016) do outro⁶ inclusive quando parecem estar ocorrendo cordialidades, gentilezas e generosidades, como “facilidades” de compra e bate-papos descontraídos, como que iscas para seduzir e enganar a outra parte.

Deste prisma, assume-se de forma universal e naturalizada que tudo o que ocorre no “chão da loja”⁷ (PETTINGER, 2006) é movido por aquilo que “realmente” promoveu o encontro entre ambos no “chão da loja” (PETTINGER, 2006): transações de compra-venda. Neste caso, tudo diz respeito ao “interesse próprio”: mesmo quando há algo supostamente

⁶ A empresa ocupa especial posição para isto, mas o “cliente” também eventualmente pode tentar “tirar alguma vantagem” ou mesmo “trapacear”.

⁷ Especialmente nas lojas de grandes empresas, nas quais atendentes e visitantes frequentemente não se conhecem pessoalmente, quicá o dono da empresa e a clientela – o que costuma ser diferente nas pequenas mercearias e vendas de bairro.

“gratuito”, “no fundo” espera-se algo em troca – às vezes algo que custará muito a outra parte, como em forma de taxas de juros⁸. E mais: tudo, em suas variadas instâncias e dimensões, se passa estritamente sob o registro da pura “troca” (GRAEBER, 2016) impessoal.

Nossa investigação aponta em outra direção: mesmo quando parece estar ocorrendo a pura “troca” (GRAEBER, 2016), mesmo (e sobretudo) quando o dinheiro esteve no centro do jogo das interações no “chão da loja” (PETTINGER, 2006), nos acordos e negociações de crédito e cobrança, demonstrações visíveis e constantes (ao longo de meses, anos ou décadas) de “generosidades” (MISZTAL, 1992) por parte de analistas e cobradores costumaram imprimir certo “caráter de amizade” (GIDDENS, 1991) às relações. Um caráter de “amizade” que certamente não se confunde nem com um empréstimo feito entre familiares íntimos⁹, nem com o “teatrinho” mencionado por Graeber (2016) e, menos ainda, com as relações impessoais que supostamente imperariam, invariavelmente, na vida econômica cotidiana.

Segundo Graeber (2016), diferentemente de uma “dívida econômica”, um “favor” implica uma dívida não quantificável e na qual as partes não buscam “igualdade” – ou equalização, nos termos da “troca” –, justamente porque esta igualdade levará à separação (ainda que apenas potencialmente). No caso de um “favor” dado de maneira sincera, ainda que se espere algo “em troca”, isto não costuma aparecer enquanto uma “troca” impessoal para as partes envolvidas na relação¹⁰, como aponta Graeber (2016). O “favor” perderá o caráter que o define enquanto tal caso fundamenta-se ou pareça fundamentar-se sob o princípio da “troca” – seja em uma transação com familiares, amigos ou com “sistemas abstratos” (GIDDENS, 1991) –, em que uma das partes esteja mais interessada em quitar a dívida do que em manter a relação.

O que estamos denominando de “caráter de amizade” (GIDDENS, 1991) não emerge, em nosso caso de investigação, *apesar de* haver “interesses próprios” (GRAEBER, 2016) envolvidos e nem porque se dá (ou recebe) algo sem querer nada em troca, como costuma ocorrer em um empréstimo feito entre amigos íntimos. Aqui, a forma personalista dos acordos e negociações de crédito e cobrança não emerge como uma dimensão que, no fim das contas, simplesmente dissimularia o que há de “comercial” e de “troca” (GRAEBER, 2016), tampouco como uma dimensão descolada e independente do que há de “comercial” e de “troca” nessas relações – como se relações sociáveis não fizessem parte ou não tivessem espaço na esfera a que chamamos “mercado”.

⁸ Sem nunca sair, nem por um instante, da linguagem da troca.

⁹ Ainda que aqui também estejam implicados “interesses próprios”.

¹⁰ E, além disto, este “algo” não se trata de algo que quitará a dívida, mas possivelmente a prolongará, como indica Graeber (2016).

Diante de uma espécie de avaliação (constantemente feita por ambas as partes) entre as necessidades da pessoa que visita a loja e as possibilidades do representante da empresa (naquele instante) de atender a estas necessidades particulares, é como se o atendente escolhesse fazer todo o possível para atender a tais necessidades – especialmente quando elas eram, como diria Graeber (2016), “grandes demais” ou “pequenas demais” para não serem atendidas –, ainda que estas “generosidades” (MISZTAL, 1992) pudessem aparentemente (aos olhos do visitante-solicitante-tomador) não ser tão lucrativas ou mesmo que pudessem ser custosas ou arriscadas do ponto de vista dos interesses da corporação.

É importante destacarmos que esta investigação se insere no amplo debate da Sociologia Econômica acerca dos mercados. O esforço geral da Nova Sociologia Econômica, podemos dizer, desde Granovetter (1985) a Fligstein (2005), se dirige rumo à requalificação da noção de mercado, fornecendo-lhe conteúdo social – contextual, histórico e relacional –, a partir de pesquisas empíricas. O texto de Granovetter (1985) estreia a frutífera ideia de “imersão social dos mercados” a partir de uma análise de redes. A questão das bases da confiança na vida econômica cotidiana, tal como posta por Granovetter (2009), nos auxilia a repensarmos a noção de mercados a partir do prisma de “relações pessoais concretas” e suas redes.

Desta maneira, é central para nossos propósitos qualificarmos estas relações no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) de forma mais nítida e precisa, tomando certos cuidados para que não se oponham ou superponham “troca” (GRAEBER, 2016) e “amizade” (GIDDENS, 1991) de maneira acrítica e naturalizada. Realidades concretas e específicas podem apontar para intersecções mais tênues e embaralhadas. Segundo Msztal (1992), alguns modelos teóricos dão ênfase às bases normativas da cooperação, outros às componentes calculativas da solidariedade. “De acordo com alguns autores, a confiança reside na crença das pessoas na orientação coletiva dos outros, enquanto outros assumem que ela se baseia nos interesses próprios das pessoas” (MISZTAL, 1992, p. 13)¹¹. Para Msztal (1992), uma teoria sociológica adequada deve dar conta de ambas as componentes.

Diante do exposto, nosso interesse central é observar e analisar os modos pelos quais ocorreram concretamente as intersecções entre “interesses próprios” (GRAEBER, 2016) e “favores” (GRAEBER, 2016) com certo efeito de sinceridade em “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) – “com rosto” (GIDDENS, 1991), “duradouras” (GRANOVETTER, 2009; GIDDENS, 1991; GRAEBER, 2016), “informais”

¹¹ “According to some writers, trust resides in people's belief in others' collective orientation, while others assume that it is grounded in people's self-interests” (MISZTAL, 1992, p. 13).

(CARRUTHERS, 2005), “empáticas” (NOOTEBOOM, 2009) e/ou “benevolentes” (CHEN *et al.*, 2011) – em acordos e negociações de crédito e cobrança no “chão da loja” (PETTINGER, 2006).

De modo mais concreto, três dimensões compõem as “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) em acordos e negociações de crédito e cobrança. A primeira diz respeito à relação credor-solicitante-tomador: sutis avaliações acerca da intenção e capacidade de pagamento do solicitante ou tomador em atraso de pagamento, em que estivera em jogo a confiança e as bases da confiança da empresa, enquanto credora, no solicitante-tomador. A segunda refere-se à relação comerciante-cliente: facilidades e flexibilidades creditícias (de ordem burocrática e financeira), em que estivera em jogo, de modo mais direto, o acesso a crédito e às compras (incluindo-se compras futuras).

A terceira destas dimensões concerne às relações pessoa-pessoa: financiamento dado como se fosse a um “amigo” (GIDDENS, 1991), como uma relação que envolve “favor” (GRAEBER, 2016) ao invés de pura “dívida econômica” (GRAEBER, 2016), em que estivera em jogo a confiança e as bases da confiança da pessoa que visita a loja (solicita crédito, compra algo, toma crédito e, eventualmente, atrasa pagamento) na “empresa”, representada por atendentes “amigos” que o tomam como “amigo” (GIDDENS, 1991) na forma dos acordos e negociações particularmente em crédito e cobrança.

A este respeito, interessa-nos observar e analisar os modos pelos quais analistas e cobradores não apenas mobilizaram amplo repertório de flexibilizações¹² em negociações para viabilizar acordos, mas como frequentemente demonstraram, à luz de “roteiro de atendimento” (VOLPI, 2007), a “dedicação” improvisada e “informal” (CARRUTHERS, 2005) nas negociações – em nome das necessidades particulares deste ou daquele solicitante ou tomador em atraso¹³ –, ressaltando alguns aspectos e dissimulando outros, por exemplo. O que foi frequentemente ressaltado e como foi ressaltado, o que foi dissimulado e como foi dissimulado no atendimento “pessoal” (PETTINGER, 2006) são questões que nos são centrais.

É preciso destacar que esta é apenas uma distinção de ordem analítica. Não se tratam de momentos cronologicamente distintos, mas de elementos que ocorrem concomitantemente nas “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009) no “chão da loja” (PETTINGER,

¹² Adequar-se às necessidades do solicitante ou tomador e também adequar as necessidades do solicitante ou tomador em atraso a acordos viáveis e rentáveis para a empresa.

¹³ Ainda que isto não fosse, ao menos aparentemente, tão rentável à empresa ou mesmo comercialmente custoso ou “arriscado”. Neste caso, o que era custoso à corporação não eram as flexibilizações em si, como veremos, mas torná-las viáveis comercialmente como uma espécie de “organização empresarial do favor”.

2006). A dimensão afetiva – a qual nos interessa dar centralidade neste trabalho, por sua costumeira invisibilidade nas análises acerca da vida econômica – não se descola da dimensão comercial-material que ocorre nos acontecimentos interativos no chão da loja.

A distinção analítica, entretanto, nos ajuda a identificar distintas propriedades e linguagens e a relação concreta entre elas. Neste trabalho, daremos amplo destaque na análise à forma das relações pessoa-pessoa envolvida nas negociações e acordos de crédito e cobrança da Casas Bahia. Ressaltaremos esta dimensão simultaneamente social e afetiva – linguagens pessoais, de “confiança pessoal” ou de “amizade”, nos termos de Giddens (1991) – , ora “isolando-a” (para efeitos de clareza), ora observando os modos particulares de sua coexistência com a linguagem da troca e com a dimensão comercial-material destas transações, isto é, com as relações credor-solicitante-tomador e comerciante-cliente.

Se informalidades (e não-formalismos) – suspensão da exigência de garantias formais, conversas difusas e “desinteressadas”, contatos “olho no olho”, apertos de mãos, palavras de estímulo e de empatia e assim por diante – marcaram o cerne do que costumou produzir “confiança mútua” (GIDDENS, 1991) e “relações duradouras” (GRANOVETTER, 2009; GIDDENS, 1991; GRAEBER, 2016) entre as partes, resta-nos observar mais de perto como de fato ocorreram no contexto particular aqui investigado. A chave é ajustarmos as lentes para observarmos mais de perto o vasto acervo de nuances das “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) nestes acordos e negociações de crédito e cobrança. E analisarmos estas nuances em relação ao contexto no qual ocorreram.

Este contexto abrange duas dimensões. Quanto à primeira dimensão, importa-nos observar e analisar as “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) em acordos e negociações de crédito e cobrança como parte integrante de uma organização e estratégia empresariais e, também, como parte integrante da vida das pessoas que costumaram frequentar as lojas da empresa varejista. Que interesses, necessidades e preferências (de cunho material-comercial ou simbólico-afetivo) estiveram implicados nestas relações pessoais?

Isso significa dizer que cada acordo e negociação de crédito e cobrança no chão da loja faz parte de um contexto mais amplo: 1) de uma empresa enquanto tal, com dinâmica de lucratividade particular e correspondente papel específico do serviço de crédito na dinâmica de vendas em conjunto com a da liquidez financeira da empresa; e 2) de um corpo de visitantes que, no que tange a compras a crédito e ao relacionamento com “sistemas abstratos” (GIDDENS, 1991), costumou compartilhar certos traços sociais específicos – tanto de ordem sócioeconômica quanto de ordem sócio-cultural. Trata-se, em suma, de um domínio –

sinalizado por nosso objeto de investigação – macrossociológico das relações pessoais concretas em acordos e negociações de crédito e cobrança da rede varejista Casas Bahia.

Neste caso, interessa-nos observar mais de perto que tipo de casos e acordos em crédito e cobrança foram considerados comercialmente “vantajosos” por executivos e diretores de departamento (em particular do de crédito) da empresa, que tipos não foram e por que razões. Além disto, também é importante para nossos propósitos considerarmos mais atentamente os esforços organizacionais dedicados a ampliarem-se as margens de flexibilização (burocráticas e financeiras) nas negociações no “chão da loja” (PETTINGER, 2006). Esforços estes na direção de tornar-se viável *o maior número possível* de acordos e de demonstração de “dedicação total”¹⁴ a cada solicitante-tomador.

Interessa-nos também identificar e analisar o conjunto de necessidades “típicas” de solicitantes e/ou tomadores em atraso que comumente foram apresentadas aos analistas e cobradores – e que lhes colocaram certos desafios no atendimento “pessoal” (PETTINGER, 2006). Tanto o conteúdo destas necessidades – disponibilidade de dinheiro ou de comprovantes formais de renda e trabalho, por exemplo –, quanto preferências afetivas em relação à “forma sociável” (SIMMEL, 2006), “personalista” (HOLANDA, 1991; AVELINO FILHO, 1988), das “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) nos são informações particularmente proveitosas.

Este contexto abrange ainda uma segunda dimensão, importa-nos observar e analisar as “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) em acordos e negociações de crédito e cobrança como parte integrante de um conjunto mais amplo de “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) no “chão da loja” (PETTINGER, 2006). No chão da loja (e mesmo fora da loja), o visitante costumou interagir com uma série de atendentes investidos de diferentes funções (para a empresa). Além de analistas de crédito e cobradores, havia também os vendedores, caixas, empacotadores e entregadores. A dimensão das relações pessoa-pessoa seguramente esteve presente nestas mais diferentes relações interpessoais. Entretanto, a instância dos acordos e negociações de crédito é de particular interesse para esta pesquisa. Isto porque surge como instância central, embora não única nem isolada das demais, para compreendermos a qualidade das relações de “confiança mútua” (GIDDENS, 1991) entre a empresa varejista e os frequentadores das lojas¹⁵.

¹⁴ Como expressa o *slogan* da rede varejista, importante elemento da “identidade” (GARDNER; SHEPPARD, 1989) da empresa.

¹⁵ Como veremos, as propriedades afetivas e personalistas envolvidas particularmente na forma dos acordos e negociações de crédito e cobrança – ainda que não isoladas das outras instâncias de relações pessoais – estiveram na base da confiança depositada por frequentadores na empresa e pela empresa nos frequentadores.

Neste aspecto, nos é de fundamental importância observar: a demonstração de despreocupação de analistas e cobradores quanto à intenção de pagamento, as visitas “gratuitas” à loja, os bate-papos comercialmente despreziosos entre visitantes e atendentes que o conhecem pelo nome, enfim, todo o universo de “sociabilidades” (SIMMEL, 2006; GRAEBER, 2016) que revestem o “chão da loja” (PETTINGER, 2006) de uma “atmosfera” (GARDNER; SHEPPARD, 1989) de “familiaridade” (AVELINO FILHO, 1988).

Diante disto, nossos objetivos de pesquisa são:

- Objetivo geral: identificar e analisar os elementos “calculativos” (MISZTAL, 1992), “afetivos” (CHEN *et al.*, 2011) e “personalistas” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) envolvidos nas “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) em acordos e negociações de crédito e cobrança no “chão da loja” (PETTINGER, 2006), quais foram decisivos e por que (em que contexto social e histórico se inscreveram) foram decisivos para geração de “confiança mútua” (GIDDENS, 1991) entre atendentes-comerciante-credor e pessoa-visitante-solicitante-tomadora;

- Objetivos específicos: 1) examinar a importância, para a empresa varejista, da confiança depositada pelo visitante na empresa; avaliar o lugar das “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) em acordos e negociações de crédito e cobrança na estratégia da empresa; e verificar os fatores organizacionais “por trás” das “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) e da busca pela confiança do visitante via negociações e acordos de crédito; 2) examinar a importância – para as pessoas que costumaram frequentar a loja, realizar compras e recompras, solicitar crédito, tomar crédito e eventualmente atrasar pagamento – da “confiança” (GIDDENS, 1991) nele depositada pelos “representantes” (GIDDENS, 1991) da empresa; e verificar os fatores ao mesmo tempo econômicos e afetivos de suas vidas que foram frequentemente postos nas relações pessoais em acordos e negociações de crédito e cobrança no “chão da loja” (PETTINGER, 2006); 3) descrever e analisar as formas pelas quais concretamente ocorreram as “avaliações” (OSSANDÓN, 2014) de “intenção e de capacidade de pagamento” (CARRUTHERS, 2005) por parte de analistas e cobradores, especialmente no que diz respeito à busca simultânea, por meio de conversas e “relações informais” (CARRUTHERS, 2005), por controlar as taxas de inadimplência e por assegurar as compras-vendas no longo prazo; 4) descrever e analisar as formas pelas quais concretamente ocorreram as avaliações e as flexibilidades em acordos e negociações de crédito e cobrança, especialmente no que diz

respeito à busca por cativar a confiança da pessoa que visita a loja, solicita ou toma crédito e, eventualmente, atrasa pagamento.

A importância deste trabalho consiste em apresentar evidências empíricas e prover ferramentas analíticas para avaliarmos as expressões de “cordialidade” e “personalismo” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) em contexto específico da “vida econômica cotidiana” (GRANOVETTER, 2009). Isto mediante a análise das “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) que ocorreram na instância mesma dos acordos e negociações de crédito e cobrança de uma das maiores redes varejistas do Brasil, a Casas Bahia.

Muitos estudos dedicaram-se a investigar a “cordialidade do brasileiro” (HOLANDA, 1995; SOUZA, 2007), o “personalismo” (HOLANDA, 1995, AVELINO FILHO, 1988; SOUZA, 2007) posto nas relações com o Estado – principalmente na forma de “patrimonialismo” (HOLANDA, 1995). Mas as expressões da “cordialidade do brasileiro” (HOLANDA, 1995) no contexto dos mercados foram, de certa forma, escanteadas por pesquisadores. A observação e análise dos elementos “personalistas” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) envolvidos na instância da loja que envolve mais diretamente a linguagem da “troca” (GRAEBER, 2016) pode contribuir para futuros debates e discussões acerca de como se gera confiança na “vida econômica cotidiana” (GRANOVETTER, 2009), em especial no Brasil (mas não apenas) e no que tange às relações no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) (mas não apenas).

A Casas Bahia tornou-se uma das quatro maiores redes varejistas do Brasil entre as décadas de 1990 e 2000¹⁶. Mas a opção por investigarmos a Casas Bahia baseou-se especialmente na escala gradualmente atingida particularmente pela carteira de clientes cadastrados no crediário da rede varejista – ou, em outras palavras, pela enorme fatia do mercado consumidor paulistano de pessoas que já haviam feito ao menos uma compra na Casas Bahia, em sua enorme maioria (mais de 90%) a prazo.

Segundo Celso Amâncio (2019b), entre as décadas de 1980 e 1990, a rede varejista atingia a cifra de 7.700.000 clientes cadastrados no crediário da Casas Bahia, dos quais mais de 70% eram “clientes fidelizados e ativos”. Isto significa que, neste período, em torno de 5.500.000 pessoas costumavam retornar às lojas periodicamente e, eventualmente, realizar novas compras. Ampla literatura (AGUIAR *et al.*, 2008; PRAHALAD, 2010; VOLPI, 2007; VAROTTO, 2008; PNUD, 2004) chega a documentar e mencionar a “confiança pessoal” (GIDDENS, 1991) mobilizada sobretudo via os “serviços pessoais” (PETTINGER, 2006) do

¹⁶ Em termos de faturamento em vendas e de fatia do mercado consumidor.

crediário da Casas Bahia e seu papel para os resultados em termos de taxas de inadimplência, mas também em termos do que Aguiar *et al.* (2008, p. 28) denomina de “fidelidade surpreendente, aparentemente ilógica para o observador desavisado”. No entanto, não há estudos aprofundados acerca do funcionamento concreto deste “serviço pessoal” (PETTINGER, 2006) de crédito: que “fidelidade” foi esta; como se interseccionou com determinado modo de busca por resultados em termos de taxas de inadimplência; e de que maneira, na prática dos encontros no “chão da loja” (PETTINGER, 2006), foi responsável por gerar certa “mutualidade” (GIDDENS, 1991) com tantos milhões de clientes.

Nossos propósitos de pesquisa inclinam-se para o período no qual os acordos e negociações de crédito e cobrança funcionaram mediante a atuação de analistas e cobradores humanos em cada loja e, também, constituíram-se o cerne da estratégia competitivo-comercial da rede varejista. Este período situa-se entre 1970 e princípios dos anos de 2000. Como veremos, a partir da virada do ano de 1969 para o de 1970 a rede varejista põe em ação um plano de expansão que envolve a contratação de profissionais especializados em diversos setores da empresa. As décadas de 1970 e 1980 também foram marcadas pela aquisição de outras empresas pela família Klein, com o papel principal de subsidiar financeira e operacionalmente os negócios varejistas. Além disto, ao longo deste período a empresa posicionou-se no mercado varejista de móveis e eletrodomésticos, via serviços que envolveram em seu cerne as relações personalistas no chão da loja – em particular as implicadas nos acordos e negociações de crédito e cobrança.

Este cenário também nos conduz à composição qualitativa da carteira de clientes da Casas Bahia, em sua grande maioria composta por frações das classes trabalhadoras urbanas de São Paulo¹⁷. Fundada em 1958 em São Caetano do Sul – Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), a Casas Bahia passou a investir em um crescimento mais acelerado e enérgico em princípios da década de 1970, no contexto de “formação ampliada” (MELLO; NOVAIS, 1998) de um mercado de consumo interno no Brasil. Para compreendermos o acesso de amplas camadas das classes trabalhadoras urbanas de São Paulo a bens de consumo duráveis do lar, certamente não podemos ignorar o papel que aí exerceu a Casas Bahia e, mais particularmente, o “Crediário da Casas Bahia” e suas propriedades personalistas.

É importante destacarmos que até meados da década de 1990, a Casas Bahia não havia extrapolado as fronteiras do estado de São Paulo (AWAD, 2003; SOBRAL, 2020; CASA, 2006), situando-se nas cidades de maior porte populacional, como Santos, Ribeirão Preto e a

¹⁷ Particularmente as maiores cidades do Estado de São Paulo, como a própria Região Metropolitana de São Paulo e Santos.

própria capital paulistana. Entretanto, a rede varejista estava altamente concentrada na Região Metropolitana de São Paulo – particularmente em termos de número de lojas e de volume de clientes – tanto antes quanto depois de atravessar as fronteiras do Estado de São Paulo. Por esta razão, tomaremos como foco de análise a Região Metropolitana de São Paulo.

A seguir, apresentamos nossas hipóteses.

Hipótese Central

A principal base da confiança da empresa, como credora, foi ter com cada solicitante-tomador “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009) e “duradoras” (GRANOVETTER, 2009; GIDDENS, 1991; GRAEBER, 2016), pois “transações passadas” (GRANOVETTER, 2009) lhe forneciam informações mais seguras. A principal base da confiança do visitante-solicitante-tomador, enquanto uma pessoa que apenas passa pela loja, foi a demonstração constante e “sincera” de que o financiamento fora concedido como que a um “amigo” (GIDDENS, 1991), enquanto um “favor” (GRAEBER, 2016), ao invés de pura “dívida econômica” (GRAEBER, 2016).

Isto se insere no contexto em que: 1) a empresa buscou ter “relações duradoras” (GRANOVETTER, 2009; GIDDENS, 1991; GRAEBER, 2016) com cada solicitante-tomador, também em nome de uma estratégia empresarial de compras-vendas no longo prazo; 2) o conjunto de pessoas que costumaram visitar as lojas da empresa frequentemente chegara de diversas zonas rurais do Brasil que se urbanizava aceleradamente, fora sujeito a diversas ordens de vulnerabilidades na Região Metropolitana de São Paulo e costumou rejeitar “distâncias” e “formalismos” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) na relação com “sistemas abstratos” (GIDDENS, 1991).

Hipóteses Específicas

Hipótese 1: as “relações informais” em negociações e acordos de crédito e cobrança – com flexibilidades para acordos de crédito sem a exigência de garantias formais e para acordos de pagamentos em atraso com prazos mais extensos – constituíram-se veículo importante para “enquadrar” (COCHOY, 2007) o visitante em compras e recompras no longo prazo e para estabelecimento de “relações duradouras” (GIDDENS, 1991; GRANOVETTER, 2009; GRAEBER, 2016) com cada visitante-solicitante-tomador.

Hipótese 2: facilidades e flexibilidades burocráticas e financeiras em negociações de crédito e cobrança constituíram-se condições centrais para viabilidade de compras e recompras – e, portanto, para selar acordos – por parte de amplas camadas das classes trabalhadoras urbanas em São Paulo. Mas as relações “cordiais” e “personalistas” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) em negociações e acordos de crédito e cobrança – mediante flexibilidades constantes, compreensivas, empáticas, benevolentes e “não interesseiras” por parte de analistas e cobradores – constituíram-se a base central para confiança destes segmentos sociais, que também tinham acabado de migrar das zonas rurais do Brasil que se urbanizava.

Hipótese 3: negociações e acordos de crédito e cobrança “com rosto” (GIDDENS, 1991) – conversas informais, difusas e relativamente despretensiosas – foram centrais para interpretação humana de cada caso de solicitação e para chegar-se ou não a acordos, levando-se em consideração particularidades da interação no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) e da vida pessoal do solicitante. Se a primeira solicitação de crédito na loja exigiu do analista a mobilização de técnicas de avaliação sutil de intenção de pagamento, “transações passadas” (GRANOVETTER, 2009) foram a base central da confiança “cega” (GIDDENS, 1991) depositada no solicitante-tomador, especialmente no que se refere à intenção de pagamento. O pagamento ou não pagamento da dívida passava a depender de forma mais decisiva, nestes casos, da interpretação “personalizada” da capacidade de pagamento e das contingências pessoais da vida do tomador-cliente.

Hipótese 4: a forma “personalista” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) assumida pelas negociações e acordos de crédito e cobrança com analistas e cobradores – “não interesseira”, íntima, “empática” (NOOTEBOOM, 2009), “benevolente” (CHEN *et al.*, 2011), enfim, genuinamente generosa – foram centrais para confiança depositada na empresa pela pessoa que visitava a loja, comprava algo, solicitava ou tomava crédito e, eventualmente, atrasava pagamentos.

Para coletar e construir evidências empíricas adequadas à comprovação das hipóteses apresentadas e à operacionalização dos objetivos listados, apresentamos a seguir nossos procedimentos metodológicos. O enfoque desta pesquisa foi o qualitativo. Como instrumentos de coleta de dados, mobilizamos “entrevistas semiestruturadas” (MASON, 2004; SAMPIERI *et al.*, 2006), consulta a “arquivos de dados” (SAMPIERI *et al.*, 2006, p. 363) e “análise secundária” (SAMPIERI *et al.*, 2006, p. 364) de bancos de dados, de materiais biográficos compilados. Também realizamos ampla recopilação de documentos: vídeos e áudios de entrevistas e palestras encontrados no YouTube, artigos e reportagens da imprensa e de *blogs* virtuais, “carnês”, Balanços Gerais da Casas Bahia, acervo de publicidade impressa (tablóides e panfletos), “Código de Conduta” interno da empresa e, por fim, *slides* de treinamento aos analistas de crédito da rede varejista.

Além dos entrevistados, nossas fontes constituíram-se por: jornais (Folha de São Paulo e Diário Oficial do Estado de São Paulo), bancos de dados secundários (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE), literatura biográfica (AWAD, 2003), manuais de administração de empresas e de gestão de crédito. A literatura sociológica, antropológica e historiográfica acerca do contexto de migração de milhões de pessoas das zonas rurais do Brasil para a Região Metropolitana de São Paulo também constituiu-se importante fonte de pesquisa.

Entrevistamos ao todo sete ex-funcionários que atuaram na rede varejista Casas Bahia entre os anos de 1970 e 2005. Realizamos uma entrevista com o ex-superintendente e ex-diretor do departamento de contabilidade da cadeia varejista, Wagner Natale. Também realizamos uma entrevista com o ex-diretor do departamento de publicidade, João Elias Sobral. Também realizamos uma entrevista com Luiz Antonio Caruso, ex-assistente de Sobral, e outra com Celso Ferreira dos Santos, também funcionário do departamento de publicidade e propaganda. Uma entrevista também foi realizada com Paulo Coraine, ex-vendedor, ex-cobrador e ex-diretor do departamento de cobrança. A ex-vendedora Clara Bier também nos concedeu uma entrevista. Realizamos também três entrevistas com Celso Amâncio, ex-diretor do departamento de crédito da Casas Bahia. Por fim, também entrevistamos dois integrantes de famílias de frequentadores da rede varejista Casas Bahia, Brunno Oliveira e Claudia Moretti.

Natale atuou na empresa entre 1970 e 1986. Sobral atuou na empresa entre 1970 e 1997. Caruso atuou na Casas Bahia entre os anos de 1983 até os anos 2000. Coraine atuou na empresa primeiro em 1980 e após alguns anos trabalhando fora, retorna em 1997. Bier atuou na empresa nos anos de 2000. Amâncio atuou na Casas Bahia entre os anos de 1976 e 2005.

Oliveira e Moretti são dois integrantes de famílias de frequentadores da Casas Bahia (nas décadas de 80-90-00) que nos relataram a trajetória de migração dos Estados de Alagoas – no caso da família de Brunno Oliveira, 34 anos, nascido em São José da Tapera/AL – e da Bahia – no caso da avó paterna de Claudia Moretti, 45 anos, nascida em São Paulo/SP – para a cidade de São Paulo e suas estratégias de sobrevivência na capital.

Para nossos propósitos, cabe aqui destacarmos brevemente alguns momentos da trajetória de Celso Amâncio. Não por acaso, trata-se de ator central para nossa investigação, já que atuou como ex-diretor do departamento de crédito da rede varejista Casas Bahia e participou centralmente do desenvolvimento da linguagem “personalista” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) nos acordos e negociações de crédito e cobrança. Filho de taxista e de dona de casa, Celso Amâncio nasceu em 1951 na cidade de São Paulo. Aos 16 anos, Amâncio atuava como músico em uma orquestra espanhola e costumava viajar de forma itinerante ao redor do mundo. A constituição de família o conduziu a buscar meios de sobrevivência mais fixos na cidade de residência.

Em 1976 candidatou-se à vaga de cobrador na filial central da Casas Bahia, em São Caetano do Sul. Terminou contratado para o cargo de “informante”, em uma época em que a Casas Bahia tinha um total de 17 informantes¹⁸. Ainda em 1976 Amâncio foi promovido a analista de crédito. Cerca de 10 anos depois, em meados da década de 1980, Amâncio foi promovido a diretor do departamento de crédito da Casas Bahia, cargo no qual atuou até o ano de 2005¹⁹.

Ao lado de Samuel Klein – fundador da Casas Bahia –, Amâncio foi responsável pela gestão do serviço de crédito da Casas Bahia por um período de duas décadas. Este trabalho envolveu centralmente o desenvolvimento, conforme um lento e não-linear aprendizado no chão da loja, de técnicas de confiança pessoal no solicitante de crédito – análise de crédito propriamente dita. Mas eram técnicas que funcionavam simultaneamente para cativar-se a confiança pessoal do solicitante de crédito (“fidelização”, na linguagem nativa), estabelecendo-se, assim – à luz da “filosofia comercial” de Samuel Klein – “relações duradouras” (GRANOVETTER, 2009; GIDDENS, 1991; GRAEBER, 2016) com parte substancial das pessoas que visitavam as lojas e solicitavam crédito para viabilizar alguma compra.

¹⁸ “Informante era o cargo mais baixo que tinha na Casa Bahia”, destaca Amâncio (2019a), “que você ia na casa do cliente, batia palma e ia confirmar se ele morava lá ou não: ‘aqui mora o seu Tiago?’”.

¹⁹ O ex-diretor do departamento de crédito também foi diretor do departamento de crédito do Carrefour entre os anos de 2005 e 2007 e secretário de desenvolvimento econômico do município de São Caetano do Sul entre os anos de 2008 e 2012.

Apesar de as empresas, como atesta Ossandón (2014), dificilmente revelarem seus “modelos de negócios”, tivemos a oportunidade de acessar substancial variedade de antigos funcionários da Casas Bahia que nos revelaram pormenores do modelo de negócios desenvolvido pela rede varejista. Ossandón (2014) destaca que sua estratégia de pesquisa foi investigar a técnica de análise de crédito “to sow”, utilizada pelas maiores redes varejistas do Chile, sem que pudesse acessar as particularidades da utilização desta técnica por cada rede varejista. Isto porque pormenores dos “modelos de negócios” (OSSANDÓN, 2014) são frequentemente tomados como confidenciais em relação aos concorrentes, pois são comumente considerados como que receitas singulares e inovadoras, fonte do “sucesso comercial” da empresa varejista.

É preciso destacarmos que, em nosso caso de investigação, o acesso a informações detalhadas acerca do roteiro de atendimento no chão da loja e de questões organizacionais e estratégicas – operacionais, financeiras, comerciais etc. – fez-se possível, dentre outras razões, porque o “modelo de negócios” (OSSANDÓN, 2014) da rede varejista – que vinha se desenvolvendo ao longo das décadas de 1970, 1980 e 1990 – já vinha se alterando em outra direção desde princípios da década de 2000²⁰. Além disto, os ex-funcionários entrevistados atuaram na Casas Bahia no período entre os anos de 1970 e início dos anos de 2000²¹.

No que diz respeito às relações pessoais no chão da loja, na década de 1990, 900 analistas de crédito ao todo atuavam nas lojas da rede varejista. Em 2019, por exemplo, quando iniciamos nossos trabalhos de pesquisa de campo, não havia mais analistas de crédito atuando no chão das lojas da rede varejista. Este processo não ocorreu repentinamente. Os casos mais “simples” passam paulatinamente (ao longo de décadas) a ser resolvidos mediante análise automática via tecnologias probabilísticas de análise de crédito. A análise de casos “mais complexos/ambíguos” passava a ser papel de analistas situados em uma “Central” de análises²².

O acesso a determinados atores envolvidos na trama social que nos interessa encontrou alguns limites. Tentamos acessar executivos de redes varejistas concorrentes da Casas Bahia no Estado de São Paulo entre as décadas de 1970 e 1990, tais como Magazine Luiza e Arapuã. Via *e-mail*, ex-gestores dos respectivos departamentos de crédito destas redes varejistas justificaram não poder contribuir com nossa investigação. Ademais, tentamos

²⁰ A “filosofia” da empresa vinha se alterando, como nos relatam alguns informantes.

²¹ Celso Amâncio atua na empresa de 1976 a 2005. Entre os entrevistados, é um dos que permanece por mais tempo na empresa, como vimos acima.

²² Processo semelhante ocorre no Chile, como destaca Ossandón (2014).

acessar Michael e Raphael Klein (filhos do fundador da Casas Bahia), que também justificaram não poder contribuir com nossa pesquisa.

Além disso, também nos dedicamos a acessar antigos clientes frequentadores da Casas Bahia. O primeiro obstáculo foi certamente a desconfiança. As pessoas por mim abordadas em meios de transporte público, praças e ruas nas periferias e franjas da cidade de São Paulo sentiram-se, mediante ausência de indicação, pouco confortáveis para conceder-me entrevista. Em seguida, o obstáculo da pandemia de Covid-19 se impôs de forma implacável ao acesso a esses atores. Seguramente o acesso direto a esses atores nos forneceria interessantes elementos para a análise. Por outro lado, tivemos a oportunidade de acessar dois filhos e netos de ex-frequentadores da Casas Bahia em São Paulo entre as décadas de 1980 e 2000 – o que nos foi bastante frutífero particularmente no que diz respeito às questões acerca da trajetória de migração destas famílias, às dificuldades materiais nos estados de origem (AL, BA e PR) e de destino (SP), assim como seus nexos com as formas para assegurar-se certa infraestrutura domiciliar.

Embora não tenhamos tido acesso a amostra substancial da antiga clientela da Casas Bahia, buscamos apreender dos relatos dos executivos e gestores, assim como de atendentes, entrevistados as características socioeconômicas e sócio-culturais mais gerais dos segmentos alvo dos esforços comerciais da rede varejista, das quais se valeram para formular, viabilizar (comercialmente) e operacionalizar a complexa linguagem personalista posta em ação nos acordos e negociações de crédito e cobrança em particular e das relações interpessoais no chão da loja em geral.

Neste aspecto, os relatos de ex-funcionários da Casas Bahia acerca da composição quantitativa e qualitativa da carteira de clientes ativos e fidelizados tornou-se nossa principal fonte de informações²³. Diante dessas informações, mobilizamos ampla literatura sociológica, antropológica e historiográfica para situarmos social e historicamente os interesses, necessidades e preferências materiais e afetivas das camadas sociais compostas pelos visitantes frequentemente postos em jogo nas relações interpessoais no chão das lojas da rede varejista – tal como relatados por ex-funcionários da Casas Bahia.

Certamente uma pesquisa etnográfica, por exemplo, identificaria todo um rico universo de idiosincrasias em torno das “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) e acordos e negociações de crédito e cobrança no “chão da loja” (PETTINGER, 2006). Em

²³ É preciso destacar que a empresa, hoje de capital aberto, não nos concedeu dados que nos auxiliassem a pormenorizar a composição desta carteira de clientes.

nosso caso, além de inviável²⁴, não se trata exatamente de nosso foco de pesquisa. Interessamos mais diretamente as propriedades de linguagem “personalista”²⁵ (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) mais ou menos “normatizadas” em acordos e negociações de crédito e cobrança, à luz de um contexto particular.

Por estas e outras razões, buscamos também entrevistar – além do ex-diretor do departamento de crédito, Celso Amâncio – outros membros de alto escalão na hierarquia da empresa, como superintendentes e diretores de outros departamentos, assim como outros funcionários mais próximos da “gestão”. Certamente podemos supor que estes ex-funcionários da Casas Bahia teriam razões para “exagerar” as cordialidades dirigidas a consumidores, deixando em suspenso “egoísmos” da empresa²⁶. Nenhum deles, no entanto, tentou esconder o caráter comercial dessas cordialidades – tentando expô-las, por exemplo, como atitudes pura ou primariamente “filantrópicas”. No intuito de calibrar na coleta (e análise) dos dados estes relatos, conforme prosseguíamos com as entrevistas, nosso esforço de investigação voltou-se para que os informantes detalhassem as técnicas utilizadas nas relações interpessoais no chão da loja, qualificassem o “caráter comercial” que as envolvia e situassem estas “cordialidades” no contexto da empresa.

Em primeiro lugar, buscamos observar e analisar os papéis exercidos pela variedade de cordialidades relatadas na dinâmica de lucratividade da empresa como um todo. Isto é, buscamos investigar por meio de entrevistas semiestruturadas o modo como a arquitetura personalista de negociações e acordos de crédito e cobrança se comunicava com a particular dinâmica de lucratividade da empresa – conforme este aspecto surgia como algo de particular relevância para nossos propósitos de investigação. As entrevistas com o ex-superintendente da rede varejista, o ex-diretor do departamento de contabilidade e o ex-diretor do departamento de *marketing* e propaganda, além de outros funcionários, foram centrais para desvendarmos e esclarecermos este aspecto da investigação²⁷.

Em segundo lugar, conforme nos surgiam novos elementos, buscamos observar o processo de desenvolvimento de uma infraestrutura organizacional (financeira e operacional)

²⁴ Já que a estrutura e fisionomia destes acordos e negociações nas lojas da rede varejista alterou-se completamente a partir de meados da década de 2000.

²⁵ Entendida como base fundamental de “confiança” (GRANOVETTER, 2009; GIDDENS, 1991), de “relações duradouras” (GRANOVETTER, 2009; GIDDENS, 1991; GRAEBER, 2016) e do “caráter de amizade” (GIDDENS, 1991).

²⁶ Como formas de exploração e dominação de camadas baixas das classes trabalhadoras urbanas.

²⁷ E constatarmos, conforme veremos, que embora provavelmente nem tudo pudesse acontecer exatamente e/ou sempre da forma como relatado acerca das relações pessoais no chão da loja, as intenções de executivos e gestores eram de que as coisas caminhassem mais ou menos daquela forma no chão da loja: mediante determinados casos de solicitação e/ou atrasos de pagamento, sob certas circunstâncias, condições etc. Os incentivos aos atendentes, por exemplo, frequentemente estiveram submetidos a estes princípios gerais.

que viabilizasse institucional e economicamente as transações realizadas de forma personalista no chão das lojas. Isto significa dizer não apenas que a arquitetura personalista de negociações e acordos de crédito e cobrança foi central para a dinâmica de lucratividade da empresa. Mas também que a empresa investiu vultosos recursos para que esta arquitetura, e não outra, pudesse ser efetivada e operacionalizada no chão da loja – diante das facilidades e desafios próprios às relações interpessoais neste cenário. Isto nos sugeriu algo bastante relevante para a pesquisa: não podemos assumir que os personalismos no chão da loja constituiram-se simplesmente por performances “teatrais” pontuais de atendentes.

Ao invés de meramente um “teatrinho” (GRAEBER, 2016) de amizade no chão da loja, costumou haver um eficaz amortecimento – no plano organizacional e de gestão e não no plano das relações interpessoais no chão da loja – dos aspectos mais presumíveis do “interesse próprio” (GRAEBER, 2016; GRANOVETTER, 2009). O exemplo mais claro é o de que as constantes e amplas margens de negociação que caracterizaram o cerne desta arquitetura personalista amorteciam o que no chão da loja poderia se mostrar como ansiedade com relação às vendas ou ao pagamento futuro.

Diante disso, ao invés de atentar-se sobretudo quanto à dissimulação de desconfianças com relação ao pagamento futuro (ou ao não-pagamento passado) ou eventual pressa no que diz respeito às vendas, o atendente podia – e, a depender do caso, devia, segundo o relato de gestores – preocupar-se de preferência com o realce de “benevolências” (CHEN *et. al.*, 2011) e “empatias” (NOOTEBOOM, 2009) com relação às necessidades particulares da pessoa que com ele negocia-conversa. Isto fica mais claro se tivermos em mente que os acordos que porventura assumissem o caráter de “benevolências” (CHEN *et. al.*, 2011) e “empatias” (NOOTEBOOM, 2009): às vezes ocorriam de forma constante com um mesmo cliente-frequente; frequentemente em momentos difíceis de sua vida pessoal, como o desemprego que o levou ao atraso de pagamento; e na instância da loja na qual entrariam em choque mais frontalmente os aspectos mais presumíveis do interesse próprio (por parte da empresa) e tais dificuldades pessoais (por parte do solicitante ou tomador em atraso de pagamento), a dos acordos e negociações de crédito e cobrança.

Certamente a performance de atendentes para demonstrar despreocupação e desinteresse econômicos e, simultaneamente, preocupação e interesse pela pessoa que solicita crédito ou atrasa pagamentos, costumou ser central para a fisionomia particular do caráter personalista destas relações pessoais. Mas como veremos com maior riqueza de detalhes ao longo deste trabalho, ao invés de uma preocupação com as vendas imediatas e com o pagamento futuro, a preocupação maior da empresa – no que tange às relações interpessoais

em negociações e acordos de crédito e cobrança –, a depender do caso em questão, era com a manutenção de “relações duradouras” (GRANOVETTER, 2009; GIDDENS, 1991; GRAEBER, 2016). Isto não é nada trivial para o entendimento da linguagem “personalista” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) e de eventuais laços de confiança pessoal neste contexto específico da vida econômica cotidiana. Por isto, questões de ordem organizacional nos foram centrais para compreendermos a linguagem personalista dos acordos e negociações de crédito e cobrança.

É preciso dizer que as intenções em manterem-se relações duradouras nem sempre se concretizavam, isto é, nem todo visitante da loja se tornava um frequentador. Além disso, nem todo frequentador das lojas convertia-se automaticamente em comprador periódico. Também porque esta relação duradoura podia *ou não* converter-se em compras e recompras – pois nada obrigava o visitante (apenas o persuadia) a realizar novas compras –, o caráter interesseiro (egoísta) das facilidades e cordialidades no chão da loja, assim como o caráter “abstrato” (AVELINO FILHO, 1988; GIDDENS, 1991) das relações entre as partes, frequentemente deu lugar à emergência de uma linguagem relativamente, mas não totalmente, desligada da linguagem da pura “troca” (GRAEBER, 2016).

É precisamente esta a linguagem “personalista” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) – e seu amplo repertório de nuances, impressa e expressa nas relações pessoais no chão das lojas da Casas Bahia – que paulatinamente buscamos apreender mediante as entrevistas realizadas. Conforme veremos, distâncias costumavam ser reduzidas (em graus e frequências variáveis) em conformidade com as possibilidades e disposições da “empresa” em atender às necessidades pessoais do visitante-solicitante-tomador de “carne e osso” (GIDDENS, 1991), por meio do atendimento pessoal de pessoas de carne e osso não atentas exclusiva ou prioritariamente aos “interesses próprios” (GRANOVETTER, 2009; GRAEBER, 2016), ao “lucro” (ao menos não como comumente costumamos concebê-lo). E esta linguagem nutriu-se da performance de atendentes (sobretudo analistas e cobradores) em ressaltar “benevolências” (CHEN *et. al.*, 2011) e “empatias” (NOOTEBOOM, 2009), mas centralmente das constantes e amplas margens de negociação em crédito e cobrança que frequentemente “diluiam”, nos acordos e negociações interpessoais no chão da loja, o caráter “abstrato” (GIDDENS, 1991) e impessoal das transações comerciais.

Dessa maneira, passamos a compreender que a linguagem “personalista” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) dos acordos e negociações de crédito e cobrança – relativamente descolada da linguagem da pura “troca” (GRAEBER, 2016) – cumpria determinado papel comercial. Mas de uma dinâmica de lucratividade na qual as

relações personalistas contínuas poderiam (ou não) constituir-se base de “confiança pessoal” (GIDDENS, 1991), requisito para e resultante de “relações duradouras” (GRANOVETTER, 2009; GIDDENS, 1991; GRAEBER, 2016).

Por meio destes relatos também buscamos compreender porque a linguagem “personalista” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) dos acordos e negociações de crédito e cobrança foi considerada por empresários, executivos e gestores comercialmente promissora – no sentido apontado – a ponto de constituir-se parte nevrálgica do “enquadramento preliminar” (COCHOY, 2007) de negócios da rede varejista e tornar-se objeto de vultosos esforços e investimentos organizacionais. Como veremos, determinados aspectos do caráter “abstrato” (GIDDENS, 1991) da vida econômica poderiam repelir a clientela e, em contrapartida, observou-se na prática empresarial que certo “caráter de amizade” (GIDDENS, 1991), de “intimidade”, “personalista” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) – em especial dos acordos e negociações de crédito e cobrança – poderia se tornar central fonte de confiança da clientela na empresa e de relações duradouras entre ambas as partes.

Dentre os antigos funcionários da rede varejista, entrevistamos gestores e diretores de departamentos que na empresa atuaram por cerca de duas ou três décadas, a depender do caso. Mas também funcionários que atuaram no chão da loja, como vendedores e cobrador. Os relatos destes atores nos foram consideravelmente proveitosos porque forneceram certa dimensão das relações interpessoais entre visitantes e os vários cargos de atendentes no chão da loja. Isto nos permitiu situar de forma mais concreta a linguagem personalista veiculada especificamente via acordos e negociações de crédito e cobrança, localizando especificidades das ocupações de analistas de crédito e cobradores, em relação a outras ocupações, e seus nexos com estas no que podemos chamar de “enquadramento preliminar” (COCHOY, 2007) da Casas Bahia.

Diante de nossos propósitos de pesquisa, seguimos a abordagem das “entrevistas semiestruturadas” (MASON, 2004; SAMPIERI *et al.*, 2006). Isto no intuito de, como diria Mason (2004, p. 1020, tradução nossa), evitarmos negligenciar “eventos e experiências que são importantes do ponto de vista dos entrevistados, que são relevantes para a pesquisa, mas não foram antecipados, ou que são particulares às próprias biografias ou formas de percepção dos entrevistados”²⁸.

²⁸ “Events and experiences that are important from the interviewees’ point of view, that are relevant to the research but have not been anticipated, or that are particular to interviewees” (MASON, 2004, p. 1020)

Após acessarmos cada um de nossos entrevistados (via *e-mail*, *facebook* ou indicação de outros informantes), marcamos algumas entrevistas – conforme o grau de confiança do entrevistado ou por força de contingências da pandemia de Covid-19 – em Cafés de hotéis, outras no escritório de trabalho do respectivo entrevistado, outras por telefone e outras por videoconferência²⁹. No início de cada entrevista, buscamos informar aos entrevistados acerca dos objetivos da pesquisa. Também buscamos estabelecer um diálogo no qual “flua o ponto de vista, único e profundo, do entrevistado” (SAMPIERI *et al.*, 2006, p. 382), em tom “espontâneo, indutivo, cuidadoso e com certo ar de ‘curiosidade’” (SAMPIERI *et al.*, 2006, p. 382). Em todas as entrevistas a ferramenta de coleta das informações utilizada foi a gravação de áudio³⁰.

Nessas entrevistas, mobilizamos quatro “tipos de questão” (GRINNEL, 1997, p. 118). As “questões gerais” que, segundo SAMPIERI *et al.* (2006, p. 381), “partem de colocações globais (impulsores) para chegar ao assunto de interesse do pesquisador”. As “questões para exemplificar”, que “servem como impulsos para explorações mais profundas, nas quais é solicitado ao pesquisado que dê um exemplo de um evento, um fato ou uma categoria”. As “questões de estrutura ou estruturais”, pelas quais “o entrevistador solicita ao indivíduo uma lista de itens em forma de conjunto ou categorias”. E, por fim, as “questões de contraste”, por meio das quais “questiona-se o entrevistado sobre semelhanças e diferenças com relação a símbolos ou tópicos, e é solicitado que classifique símbolos em categorias”.

Diante dos temas previamente identificados como relevantes – após amplo levantamento da bibliografia acerca da confiança e do crédito varejista, mas também de pesquisa exploratória por meio de entrevistas já concedidas por Celso Amâncio, Samuel Klein e Michael Klein a jornais, *blogs* e canais de televisão –, desenvolvemos o que Mason (2004, p. 1020, *tradução nossa*) define como “guia de entrevistas” semiestruturadas.

À medida que as primeiras entrevistas foram realizadas, transcritas e analisadas, detectamos a necessidade de maiores esclarecimentos acerca de alguns pontos e de informações mais detalhadas acerca de outros³¹. Foi assim que vimos a necessidade de, após a primeira entrevista com Celso Amâncio em outubro de 2019, realizarmos mais uma em novembro de 2019 e outra em março de 2020. Após a segunda entrevista com Celso Amâncio, tendo-se em vista o surgimento de novos e importantes dados para a pesquisa, encontramos a necessidade de realizarmos entrevistas com os outros ex-funcionários da empresa – todas

²⁹ A única entrevista realizada por videoconferência foi com Caruso, em 27 de março de 2020.

³⁰ Incluindo-se as realizadas por videoconferência e por telefone, via aplicativos especializados em gravações desta modalidade.

³¹ Todos os entrevistados mostraram-se abertos a novas entrevistas, caso necessário.

realizadas entre fevereiro e março de 2020. Os “guias” (MASON, 2004) das entrevistas com nossos informantes estão disponíveis em Anexo A.

No capítulo 1, debateremos algumas questões de confiança envolvidas no caso das “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) em acordos e negociações de crédito e cobrança no “chão da loja” (PETTINGER, 2006), mobilizando ferramentas conceituais que nos auxiliem na análise de nosso caso de investigação. Nos capítulos 2 e 3, importa-nos observar e analisar as “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) em acordos e negociações de crédito e cobrança, por um lado, como parte integrante de uma organização e estratégia empresariais e, por outro, como parte integrante da vida das pessoas que frequentavam as lojas da empresa varejista. Nos capítulos 3 e 4, importa-nos observar e analisar mais de perto e concretamente a forma e o conteúdo pelos quais frequentemente ocorreram as “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) em acordos e negociações de crédito e cobrança. Mas também como parte integrante de um conjunto de “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) no “chão da loja” (PETTINGER, 2006).

No capítulo 2, examinaremos o contexto no qual as “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) em acordos e negociações de crédito e cobrança funcionaram, para a empresa varejista, como um “enquadramento preliminar” (COCHOY, 2007) de compras-vendas no longo prazo. No capítulo 3, examinaremos o contexto no qual as “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) em acordos e negociações de crédito e cobrança representaram, para as pessoas que frequentemente visitavam a loja, tanto uma oportunidade de acesso ao consumo de bens duráveis do lar quanto “relações pelas relações” (SIMMEL, 2006), “além da pura troca” (THÉVENOT, 2001).

No capítulo 4, analisaremos como concretamente interseccionaram-se nas “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) em acordos e negociações de crédito e cobrança no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) os “interesses próprios” (GRAEBER, 2016) da empresa em “controlar as taxas de inadimplência” (OSSANDÓN, 2014) – e as bases de confiança da empresa credora nos solicitantes-tomadores – e em assegurar futuras transações de compra-venda com cada visitante-solicitante-tomador-em-atraso. No capítulo 5, analisaremos como concretamente interseccionaram-se os interesses próprios da empresa em torno das compras-vendas no longo prazo e a valorização de “sociabilidades cordiais” (AVELINO FILHO, 1988) pelas pessoas que frequentavam a loja, enquanto base fundamental de confiança destas pessoas.

1 DEBATES SOBRE CONFIANÇA PESSOAL E CRÉDITO DE LOJAS

O propósito central deste capítulo é pôr em evidência as questões de “confiança pessoal” (GIDDENS, 1991) envolvidas em acordos e negociações de crédito e cobrança no “chão da loja” (PETTINGER, 2006). Também pretendemos apresentar algumas possíveis contribuições para o debate sobre confiança na “vida econômica cotidiana” (GRANOVETTER, 2009).

“O argumento da imersão enfatiza”, destaca Granovetter (2009, p. 43), “o papel das relações pessoais concretas e as estruturas (ou ‘redes’) dessas relações na origem da confiança e no desencorajamento da má-fé”. À luz de Granovetter (2009), pretendemos investigar a forma e o conteúdo das relações pessoais concretas e suas estruturas ou redes em contexto particular da vida econômica, entre comerciante-credor e cliente-tomador-de-crédito.

Veremos que “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009) e “duradouras” (GIDDENS, 1991; GRANOVETTER, 2009; GRAEBER, 2016) – centralmente mediadas pela forma “com rosto” (GIDDENS, 1991) dos acordos e negociações de crédito e de cobrança no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) – constituíram-se a principal fonte de confiança “mútua” (GIDDENS, 1991), isto é, tanto do credor no solicitante e/ou tomador de crédito, quanto da pessoa que visita a loja na empresa varejista, representada por atendentes.

1.1 QUESTÕES DE CONFIANÇA POSTAS NA VIDA ECONÔMICA COTIDIANA

Nesta seção, colocaremos em destaque alguns dos elementos que envolvem os nexos entre confiança pessoal e crédito. Pretendemos avaliar potencialidades e limites na literatura em relação à análise dos vínculos de confiança em crédito propriamente varejista. Do ponto de vista do credor, o crédito envolve uma situação de vulnerabilidade e incerteza em relação ao tomador de crédito (CARRUTHERS, 2005) e, portanto, envolve confiança (SZTOMPKA, 1999). Entretanto, acreditamos que a questão da produção de confiança na vida econômica (GRANOVETTER, 2009), e em particular no crédito, não deve se limitar à confiança do credor no tomador de crédito, entendida como confiança calculativa e impessoal. Nem sempre o credor é apenas sujeito de confiança e, além disso, as relações pessoais, “compromissos com rosto” (GIDDENS, 1991), de cunho mais afetivo, entre as partes envolvidas podem ser cruciais não apenas como fonte de confiança para o credor, mas como fonte de confiança para determinado tipo de tomador de crédito.

Como aponta Sztompka (1999), a confiança surge em contextos das ações humanas. Para compreendermos a noção de confiança é preciso, portanto, observarmos algumas características relevantes da ação. Em primeiro lugar, a ação é *orientada para o futuro*³². E o futuro é, por definição, desconhecido e desconhecível. Precisamente porque ele não existe ainda (SZTOMPKA, 1999, p. 19). O mundo muda independentemente das nossas ações, como também em resposta às nossas ações. Mas mesmo nesses casos, não podemos prever o futuro, pois o resultado de nossas ações pode simplesmente não ser o que estávamos esperando quando agimos. Vivemos, portanto, uma “condição de incerteza” (GIDDENS, 1991).

Isso não significa, entretanto, que não possamos tentar prever o futuro, acrescenta Sztompka (1999, p. 19). Podemos tentar prever tanto os resultados das nossas próprias ações quanto do que ocorre independentemente dela. Em alguns casos, nossas previsões ocorrem mediante uma espécie de certeza prática, como quanto esperamos que o sol vá nascer pela manhã. Nesses casos, não há porque se falar em confiança³³. Mas quando há algum grau de probabilidade envolvido na previsão do futuro, estamos diante de certa margem de incerteza da “possibilidade de que nossas previsões não sejam confirmadas” (SZTOMPKA, 1999, p. 19, tradução nossa). Há casos, ainda, onde não conseguimos sequer prever com algum nível de probabilidade, onde o futuro é totalmente incerto. Não podemos prever, por exemplo, se o motorista do veículo que estamos ultrapassando está ou não bêbado (SZTOMPKA, 1999, p. 19, tradução nossa). Em suma, a vida em comum com outros seres humanos envolve certa arbitrariedade, argumenta Sztompka (1999).

Para que não sejamos paralizados pela condição de incerteza e/ou arbitrariedade e/ou contingência à qual estamos constantemente sujeitos, a “confiança se torna um recurso crucial” (SZTOMPKA, 1999, p. 20). Poderíamos, no entanto, pensar que onde haja incerteza, há confiança envolvida. Mas não é sempre assim. Confiança é algo que se investe em pessoas, ao invés de objetos ou eventos naturais. Como assinala Sztompka (1999, p. 19), “thus it appears that trust is intimately linked with the uncertainty of the future, as long as that uncertainty is of human and not purely natural provenance”.

Para que o futuro se torne menos incerto, podemos também tentar controlá-lo, ao invés de prevê-lo. Há situações em que temos total controle sobre o futuro, mediante poderes coercitivos ou manipulativos. “When we are in full control of phenomena”, destaca Sztompka

³² “All human action is oriented toward the future, because the ends we seek or unintended consequences occurring independent of our will, are always later in time than the means we adopt” (SZTOMPKA, 1999, p. 18).

³³ Soaria estranho dizer que “confio que o sol nascerá amanhã”, por exemplo.

(1999, p. 20), “trust is obviously irrelevant”. Em outros casos podemos apenas influenciar o fenômeno, sem absoluta certeza dos resultados. Nesses casos, há uma margem de incerteza acerca da efetividade de nosso controle. Mais uma vez, mesmo nesses casos de incerteza quanto ao controle que exercemos sobre determinado fenômeno, podemos falar em confiança em outra pessoa (e não em objetos ou eventos naturais). Em outros casos, ainda, não temos controle ou influência alguma sobre a situação: quando nos encontramos em condição de “desamparo” (helplessness) (SZTOMPKA, 1999, p. 21). Nesses casos, não há outra escolha a não ser recorrer à confiança.

Assim, além de orientada para o futuro, a ação é orientada para outros seres humanos e suas ações (para o mundo). Segundo Sztompka (1999, p. 21), “trust belongs to human and not to natural discourse”. Mesmo quando dizemos que confiamos em um objeto, como um automóvel, queremos dizer, indiretamente, que confiamos nas pessoas que o criaram. “This is why we cannot say ‘I trust the sun to shine’, but we can say ‘We trust the car to run’” (SZTOMPKA, 1999, p. 21). Consideremos, portanto, apenas o domínio próprio da confiança, o dos fenômenos sociais.

Nesse sentido, “carecemos de confiança quando estamos vulneráveis ao comportamento de outros” (DEUTSCH *apud* NOOTEBOOM, 2009, p. 547)³⁴. “A confiança nos permite acreditar que, apesar de tal vulnerabilidade, ‘as coisas irão bem’. Mas somos vulneráveis a muitas coisas, de muitas maneiras; e a confiança pode surgir por diferentes razões” (NOOTEBOOM, 2009, p. 547)³⁵. Em primeiro lugar, segundo Nootboom (2009), podemos confiar em pessoas, mas também em organizações e instituições. Em segundo lugar, conforme assinala Nootboom (2009, p. 547), podemos confiar na competência – entendida como “the ability to act according to agreements and expectations” –, nas intenções – “meaning the will to act ‘properly’, with attention and commitment” – e/ou na benevolência – “lack of opportunism, absence of cheating” – de uma pessoa, instituição ou organização.

As reações à situação em que algo dá errado em função de falta de competência ou por conta de trapaça são diferentes. Como destaca Nootboom (2009, p. 247), “the difference between trust in competence and trust in intentions is important”. Podemos, por exemplo, confiar na competência de alguém, mas não em suas intenções, e vice-versa. Para Nootboom (2009, p. 547, tradução nossa), a confiança sofre de uma ambiguidade causal: “quando algo dá errado, geralmente não sabemos o que deu errado e por quê”. Pode ter sido por

³⁴ “We need trust when we are vulnerable to the behaviour of others” (DEUTSCH *apud* NOOTEBOOM, 2009, p. 547).

³⁵ “Trust enables us to believe that despite such vulnerability ‘things will go well’. But we are vulnerable to many things, in many ways; and trust may emerge for different reasons” (NOOTEBOOM, 2009, p. 547).

oportunismo, mas também por falta de competência, por algum contratempo, acidente ou revés.

As reações, por parte do “confiador” (CHEN *et al.*, 2010, tradução nossa), à situação em que algo dá errado em função de falta de competência, contratempo ou por conta de trapaça podem apresentar-se de distintas maneiras, a depender da qualidade da relação entre as partes envolvidas – considerando ou não as razões que levaram a algo “dar errado” (NOOTEBOOM, 2009, p. 547, tradução nossa) e, de certa forma, considerando ou não a pessoa em particular com quem se está lidando, em sua totalidade e não simplesmente como “parceiro de negócios”, “sócio”, “fornecedor”, “cidadão”, “tomador” ou “solicitante” de crédito ou “cliente”.

Como assinala Nootboom (2009, p. 549), “people may not be trustworthy, by inclination, by experience or because of the conditions they must cope with”. Segundo Nootboom (2009), a confiança possui dois limites centrais. Por um lado, podemos confiar em alguém sob certas condições, mas não em outras, particularmente quando algo valioso para este alguém está em jogo. Por outro lado, confiar em alguém não equivale apenas a “‘ser bom’ um com o outro”, como destaca Nootboom (2009, p. 550, tradução nossa),

na verdade, os parceiros podem expressar intensas diferenças de opinião precisamente porque confiam um no outro. E a confiança se aprofunda quando o conflito é resolvido usando “voz” (SIX, 2005). Em outras palavras, a confiança precisa estar ativa. Ela requer esforço, atenção e compromisso para que seja construída e mantida (NOOTEBOOM, 2009, p. 550, tradução nossa).

Segundo Chen *et al.* (2010), a literatura em confiança além de não ter dedicado muita atenção à dimensão afetiva das bases da confiança, também deu pouca atenção aos processos de quebra e erosão da confiança. Há, segundo Chen *et al.* (2010), muita ênfase nos processos de construção e reparação da confiança, deixando de lado os efeitos negativos que uma quebra de confiança e/ou uma reação “explosiva” a essa quebra podem ter na “reparabilidade” ou mesmo “erosão” da confiança. Ou, inversamente, os efeitos positivos que uma reação “benevolente” ou “empática” – isto é, “pessoal”, no sentido atribuído ao termo por Giddens (1991) e Granovetter (2009) – a uma quebra de expectativa podem produzir para a permanente construção e manutenção dos laços de “confiança mútua” (GIDDENS, 1991).

A formulação de Giddens acerca das relações (descontínuas) entre o moderno e o tradicional é de particular interesse para o entendimento das relações sociais de confiança em contextos da “vida econômica cotidiana” (GRANOVETTER, 2009). “Temos que dar conta do extremo dinamismo e do escopo globalizante das instituições modernas e explicar a natureza

de suas discontinuidades em relação às culturas tradicionais” (GIDDENS, 1991, p. 20). As fontes da natureza dinâmica da modernidade, sugere Giddens (1991), são três: 1) separação entre tempo e espaço; 2) desencaixe dos sistemas sociais; e 3) ordenação e reordenação reflexiva das relações sociais à luz das contínuas entradas (*inputs*) de conhecimento afetando as ações de indivíduos e grupos.

“Relações de confiança são básicas para o distanciamento tempo-espaço dilatado em associação com a modernidade”, destaca Giddens (1991, p. 80). A separação entre tempo e espaço coloca-se como a pré-condição para o que o autor denomina de “desencaixe dos sistemas sociais”, entendido como o “deslocamento” das relações sociais de contextos locais de interação e sua reestruturação através de extensões indefinidas de tempo-espaço” (GIDDENS, 1991, p. 24). As instituições sociais modernas envolvem, de maneira intrínseca, para Giddens (1991), dois tipos de mecanismos de desencaixe: fichas simbólicas e sistemas peritos.

As fichas simbólicas são “meios de intercâmbio que podem ser ‘circulados’ sem ter em vista as características específicas dos indivíduos ou grupos que lidam com eles em qualquer conjuntura particular” (GIDDENS, 1991, p. 20). Já os “sistemas peritos” são “sistemas de excelência técnica ou competência profissional que organizam grandes áreas dos ambientes material e social em que vivemos hoje” (GIDDENS, 1991, p. 30).

Os sistemas peritos são mecanismos de desencaixe porque, em comum com as fichas simbólicas, eles removem as relações sociais das imediações do contexto. Ambos os tipos de mecanismo de desencaixe pressupõem, embora também promovam, a separação entre tempo e espaço como condição do distanciamento tempo-espaço que eles realizam. Um sistema perito desencaixa da mesma forma que uma ficha simbólica, fornecendo "garantias" de expectativas através de tempo-espaço distanciados. Este "alongamento" de sistemas sociais é conseguido por meio da natureza impessoal de testes aplicados para avaliar o conhecimento técnico e pela crítica pública (sobre a qual se baseia a produção do conhecimento técnico), usado para controlar sua forma (GIDDENS, 1991, p. 32).

“A tradição é um modo de integrar a monitoração da ação com a organização tempo-espaço da comunidade. [...] Nas civilizações pré-modernas a reflexividade está ainda limitada à reinterpretação e esclarecimento da tradição” (GIDDENS, 1991, p. 38-39), o passado pesa mais na balança. Com o advento da modernidade, a reflexividade assume caráter distinto. Ela é introduzida na própria base da reprodução do sistema, de forma que o pensamento e a ação estão constantemente refratados entre si. Ocorre certa recursividade entre práticas sociais e conhecimento sobre tais práticas. O conhecimento social e o objeto do conhecimento social se constituem mutuamente, conforme assinala Giddens (1991).

Mas a reflexividade da modernidade, acrescenta Giddens (1991), subverte a razão: o crescimento do conhecimento sobre o mundo social não trouxe certezas – como as “certezas” próprias ao mundo tradicional/pré-moderno. Ao contrário, trouxe mais incertezas. Desta maneira, podemos assumir que na modernidade nada é certo. “A modernidade é constituída por e através de conhecimento reflexivamente aplicado”, destaca Giddens (1991),

mas a equação entre conhecimento e certeza revelou-se erroneamente interpretada. Estamos em grande parte num mundo que é inteiramente constituído através de conhecimento reflexivamente aplicado, mas onde, ao mesmo tempo, não podemos nunca estar seguros de que qualquer elemento dado deste conhecimento não será revisado (GIDDENS, 1991, p. 40).

Para Giddens (1991), há quatro fatores que impedem que o conhecimento da vida social se revista da meta iluminista da totalização. Primeiro, o poder diferencial, a apropriação desigual do conhecimento. Segundo, o papel dos valores. Terceiro, consequências inesperadas – mesmo que fosse inteiramente distinto do ambiente ao qual ele é aplicado, seria impossível abranger todas as circunstâncias de implementação. Quarto, não há como reduzir o escopo das circunstâncias indesejáveis. Não trata-se, para Giddens (1991), de não existir um mundo estável a ser conhecido, mas de que o conhecimento deste mundo contribui para seu caráter instável ou mutável.

Esses mecanismos de desençaixe dependem, para Giddens (1991), da confiança. “Todos os mecanismos de desençaixe, tanto as fichas simbólicas como os sistemas peritos, dependem da confiança. A confiança está portanto envolvida de uma maneira fundamental com as instituições da modernidade” (GIDDENS, 1991, p. 29). Em primeiro lugar, a confiança está relacionada, para Giddens (1991), à ausência no tempo e no espaço ou, em outras palavras, à falta de informação plena. Em segundo lugar, a confiança está basicamente vinculada, não ao risco, mas à contingência – credibilidade envolve a ação de “probidade” (honra ou amor). Em terceiro lugar, confiança não significa o mesmo que fé na credibilidade de uma pessoa ou sistema: ela é o que deriva desta fé. Confiança é o elo entre fé e crença. “*Toda* confiança é num certo sentido confiança cega!” (GIDDENS, 1991, p. 35). Em quarto lugar, pontua Giddens, confiança em fichas simbólicas ou sistemas peritos baseia-se na correção de princípios dos quais se é ignorante, não na fé na “probidade moral” (boas intenções) de outros.

Dessa maneira, mediante verdadeiro esforço em situar social e historicamente as relações de confiança na modernidade, Giddens (1991, p. 36) define confiança como a “crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema, tendo em vista um dado conjunto de

resultados ou eventos, em que essa crença expressa uma fé na probidade ou amor de um outro, ou na correção de princípios abstratos (conhecimento técnico)”.

Na vida econômica cotidiana, destaca Granovetter (2009, p. 43),

a preferência dominante em fazer transações com indivíduos de reputação conhecida implica que poucos estão realmente dispostos a confiar na moralidade generalizada ou nos dispositivos institucionais para evitar problemas. Os economistas notaram que um incentivo para não enganar o outro é o custo dos danos infligidos à reputação pessoal; mas essa concepção da reputação como uma *commodity* generalizada, um cálculo entre as vantagens e as oportunidades de enganar, representa uma concepção subsocializada. Na prática, recorremos a essas informações generalizadas quando nada melhor está disponível, mas normalmente buscamos melhores informações.

Para Granovetter (2009), a produção de confiança na vida econômica está centralmente imersa (*embedded*) em relações pessoais concretas e nas obrigações inerentes a elas – ao invés da moralidade generalizada das concepções supersocializadas ou de arranjos ou dispositivos institucionais, como “contratos” e “estruturas de autoridade” (GRANOVETTER, 2009, p. 42), de concepções subsocializadas. “As relações sociais”, assegura Granovetter (2009, p. 44), “mais do que dispositivos institucionais ou de moralidade generalizada, são as principais responsáveis pela produção de confiança na vida econômica”. Desta maneira, Granovetter (2009) propõe uma noção de mercado em que os mercados são “imersos” (*embedded*) em “relações pessoais”. Isto vai na direção inversa da ideia, compartilhada por perspectivas sub e supersocializadas, de mercado anônimo feito de atores autônomos e atomizados de seus laços sociais.

É claro que, da perspectiva da imersão, redes de relações sociais penetram irregularmente e em diferentes graus em diferentes setores da vida econômica (GRANOVETTER, 2009, p. 491). E, além disso, embora relações sociais possam, de fato, muitas vezes ser condição necessária para confiança e um comportamento fiel, elas não são suficientes para garanti-los e podem até mesmo fornecer ocasião e meios para malfeitores e conflitos em uma escala maior do que em sua ausência (GRANOVETTER, 2009, p. 44).

Como aponta Shapiro (1987), Granovetter (2009) não chega a oferecer uma definição precisa de confiança, mas apenas um exemplo. Isso desperta certo receio de a associação entre confiança e relações sociais ser tomada como tautológica. Shapiro (1987) também pontua que as evidências que sustentam a ubiquidade da imersão e seu vínculo à confiança em Granovetter (2009) são de alguma maneira consideradas fracas e anedóticas. No entanto,

Shapiro (1987, p. 624) defende que esta relação entre imersão e confiança é inegável e será sustentada por futuros trabalhos empíricos e teóricos.

Como veremos mais adiante, o crédito, e particularmente as relações pessoais concretas e duradouras em serviços de crédito e de cobrança entre atendentes e solicitantes-tomadores de crédito de uma rede varejista, constitui-se interessante objeto para observarmos precisamente os nexos entre “confiança pessoal” (GIDDENS, 1991) e “imersão na vida econômica” (GRANOVETTER, 2009). “Melhor que a afirmação de que alguém é conhecido pela sua honestidade é a informação de que um informante confiável que já lidou com esse indivíduo e o considerou honesto. Ainda melhor é a informação das próprias transações que foram feitas com essa pessoa no passado”, acrescenta Granovetter (2009, p. 43). Granovetter (2009, p. 43) elenca quatro razões pelas quais esta última informação é melhor:

1) É barata; 2) uma pessoa confia mais na informação que colheu pessoalmente – ela é mais rica, mais detalhada e sabe-se que é precisa; 3) os indivíduos com os quais se tem uma relação duradoura têm uma motivação econômica para ser dignos de confiança, para não desencorajar transações futuras; e 4) diferentemente de motivos puramente econômicos, as relações econômicas contínuas tendem a revestir-se de conteúdo social carregado de grandes expectativas de confiança e abstenção de oportunismo.

Desta maneira, “relações duradouras” (GRANOVETTER, 2009) podem predispor a(s) outra(s) parte(s) envolvidas na transação a não trapacear, enganar, trair ou mesmo abandonar a relação econômica a qualquer momento ou por qualquer razão – de certa forma, inibindo a má-fé. Granovetter (2009, p. 44-45) pontua que “relações sociais” “não constituem garantia suficiente [para a confiança e o comportamento honesto] e podem até mesmo fornecer a ocasião e os recursos para a má-fé e o conflito em uma escala mais ampla do que em sua ausência”.

Além disto, “relações econômicas contínuas” (GRANOVETTER, 2009) podem constituir-se “vantagens comerciais” para pelo menos uma das partes envolvidas em transações de cunho econômico-comercial, justamente porque não são movidas por “motivos puramente econômicos” e revestem-se de “conteúdo social carregado de grandes expectativas de confiança e abstenção de oportunismo”. “Nunca pensaríamos em duvidar do último ponto em relações mais íntimas, que tornam os comportamentos mais previsíveis e, portanto, neutralizam parte dos temores que criam dificuldades entre estranhos”, prossegue Granovetter (2009, p. 43).

A confiança em sistemas abstratos pressupõe fé em princípios impessoais (GIDDENS, 1991, p. 103) e “assume a forma de compromissos sem rosto, nos quais é mantida a fé no funcionamento do conhecimento em relação ao qual a pessoa leiga é amplamente ignorante” (GIDDENS, 1991, p. 80). A confiança em pessoas, por sua vez, “envolve compromissos com rosto, nos quais são solicitados indicadores da integridade de outros (no interior de arenas de ação dadas)” (GIDDENS, 1991, p. 80). Embora ofereça boa dose de segurança na vida cotidiana (ausente na vida pré-moderna), a confiança em sistemas abstratos (entendida como uma forma de fé) cria novas formas de “vulnerabilidade psicológica” e, além disso, ela “não é psicologicamente gratificante como a confiança em pessoas o é” (GIDDENS, 1991, p. 102).

A confiança nas pessoas, como enfatiza Erikson, é erigida sobre a mutualidade de resposta e envolvimento: a fé na integridade de um outro é uma fonte primordial de um sentimento de integridade e autenticidade do eu. A confiança em sistemas abstratos contribui para a confiabilidade da segurança cotidiana, mas por sua própria natureza ela não pode fornecer nem a mutualidade nem a intimidade que as relações de confiança pessoal oferecem (GIDDENS, 1991, p. 102-103).

Explicações correntes do que Giddens denomina “transformações da intimidade” costumam opor ou justapor o caráter comunal das ordens tradicionais à impessoalidade da vida social moderna. Ao invés de apontar o rompimento das velhas formas de “comunidade” pelas sociedades modernas – ou o despojamento do conteúdo significativo de grandes áreas da vida social tomadas pelas instituições modernas, ou mesmo a sobrevivência ressurgente da vida comunal em circunstâncias de modernidade –, Giddens (1991) propõe outro caminho para traçar as conexões entre as tendências globalizantes da modernidade e as transformações da intimidade em contextos da vida cotidiana.

“O ‘comunal’ tem sido oposto ao ‘social’, o ‘impessoal’ com o ‘pessoal’ [...] como se estas fossem todas variantes da mesma coisa” (GIDDENS, 1991, p. 105). A noção de comunidade compreende, como destaca Giddens (1991), vários elementos que merecem ser distinguidos. Podem ser relações comunais *per se*; laços de parentesco; relações de intimidade pessoal entre pares (amizade); e relações de intimidade sexual. “No sentido de uma afinidade encaixada ao lugar, a ‘comunidade’ tem sido de fato em grande parte destruída, embora se possa discutir o quão longe foi este processo em contextos específicos” (GIDDENS, 1991, p. 105). Deteremo-nos, aqui, brevemente no caráter das relações de intimidade pessoal entre pares, a amizade, em contextos pré-modernos e, mais precisamente, em associação com a comunidade local e o parentesco.

A confiança nos amigos (o termo oposto em tais contextos sendo "inimigos") era freqüentemente de importância central. Nas culturas tradicionais, com a exceção parcial de algumas vizinhanças citadinas em estados agrários, havia uma divisão bem clara entre os de dentro e os de fora ou estranhos. As amplas arenas de interação não hostil com outros anônimos, característica da atividade social moderna, não existia. Nestas circunstâncias, a amizade era freqüentemente institucionalizada e era vista como um meio de criar alianças mais ou menos duradouras com outros contragrupos externos potencialmente hostis. Amizades institucionalizadas eram essencialmente formas de camaradagem, assim como fraternidades de sangue ou companheiros de armas. Institucionalizada ou não, a amizade era caracteristicamente baseada em valores de sinceridade e honra. Sem dúvida companheirismos mantidos através de calor emocional e lealdade puramente pessoal existiram em todas as culturas. Mas no mundo pré-moderno as amizades sempre tendiam a ser postas a serviço de esforços arriscados em que os laços de parentesco ou comunal eram insuficientes para fornecer os recursos necessários — no estabelecimento de conexões econômicas, vingança de transgressões, engajamento em guerras e em muitas outras atividades. A sinceridade é obviamente possível de ser uma virtude altamente valorizada em circunstâncias onde as linhas divisórias entre amigo e inimigo eram geralmente distintas e tensas. Códigos de honra eram com efeito garantias públicas de sinceridade, mesmo os “prometidos” que a relação de amizade exigia que se cumprisse, a punham sob grande tensão (GIDDENS, 1991, p. 106).

A natureza própria da amizade se altera na medida da extensão dos sistemas abstratos. Embora mesmo na modernidade funcione como um modo de reencaixe, a amizade não está diretamente envolvida nos sistemas abstratos, “que superam explicitamente a dependência a laços pessoais”(GIDDENS, 1991, p. 107). O oposto de “amigo” deixa de ser “inimigo” ou “estranho” e passa a ser “conhecido”, “colega” ou “alguém que não conheço”; a honra, por sua vez,

é substituída pela lealdade que não tem outro apoio a não ser o afeto pessoal, e a sinceridade é substituída pelo que podemos chamar de autenticidade: a exigência de que o outro seja aberto e bem-intencionado. Um amigo não é alguém que sempre fala a verdade, mas alguém que protege o bem-estar emocional do outro. O "bom amigo" – alguém cuja benevolência é disponível mesmo em tempos difíceis – é o substituto nos dias de hoje para o "honorável companheiro" (GIDDENS, 1991, p. 107).

Podemos estender essa análise acerca da amizade ao debate sobre confiança. A intimidade emocional envolvida em relações de confiança na comunidade, laços de parentesco e amizades não é, em contextos pré-modernos, uma condição da manutenção de confiança pessoal. Mas a confiança pessoal nos outros – isto é, laços institucionalizados e códigos de sinceridade e honra informais ou informalizados – é “um meio fundamental por onde relações sociais de um tipo distanciado, que se estendem até ‘territórios inimigos’, são estabelecidas” (GIDDENS, 1991, p. 107).

Com o desenvolvimento e extensão dos sistemas abstratos, a confiança em “princípios abstratos” ou em “outros anônimos”, como afirma Giddens (1991, p. 107), é indispensável à existência social. Mas essa confiança impessoalizada é diferente do que Giddens (1991) denomina de “confiança básica”. E, embora haja forte necessidade psicológica de achar outros em quem confiar, conexões pessoais institucionalmente organizadas estão em falta, em relação a cenários pré-modernos.

A questão aqui não é primordialmente a de que muitas características sociais que faziam parte anteriormente da vida cotidiana ou do "mundo da vida" foram retiradas e incorporadas a sistemas abstratos. Pelo contrário, o tecido e a forma da vida cotidiana foram remodelados em conjunção com outras grandes mudanças sociais. As rotinas que são estruturadas por sistemas abstratos têm um caráter vazio, amoralizado — isto vale também para a idéia de que o impessoal submerge cada vez mais o pessoal. Mas não se trata simplesmente de uma diminuição da vida pessoal em prol de sistemas impessoalmente organizados — mas de uma transformação genuína da própria natureza do pessoal. Relações pessoais cujo principal objetivo é a sociabilidade, informadas pela lealdade e autenticidade, tornam-se uma parte das situações sociais de modernidade da mesma forma que as instituições abrangentes de distanciamento tempo-espaco (GIDDENS, 1991, p. 107-108).

A vida pessoal e os laços que ela envolve, no entanto, não estão desvinculados da impessoalidade dos sistemas abstratos, como supõem perspectivas sociológicas correntes. Ao contrário, “estão profundamente entrelaçados com os sistemas abstratos de mais longo alcance. [...] Como observou Ulrich Beck: ‘O que há de mais íntimo — digamos, amamentar uma criança — e de mais distante, mais geral — um acidente nuclear na Ucrânia, política energética — estão agora, de súbito, diretamente conectados’” (GIDDENS, 1991, p. 108). Em termos de confiança pessoal, isso significa que:

A confiança em pessoas não é enfocada por conexões personalizadas no interior da comunidade local e das redes de parentesco. A confiança pessoal torna-se um projeto, a ser “trabalhado” pelas partes envolvidas, e requer a abertura do indivíduo para o outro. Onde ela não pode ser controlada por códigos normativos fixos, a confiança tem que ser ganha, e o meio de fazê-lo consiste em abertura e cordialidade demonstráveis. Nossa preocupação peculiar com "relacionamentos", no sentido em que a palavra é agora tomada, é expressiva deste fenômeno. Relacionamentos são laços baseados em confiança, onde a confiança não é pré-dada mas trabalhada, e onde o trabalho envolvido significa um processo mútuo de auto-revelação (GIDDENS, 1991, p. 108-109).

A respeito da “confiança pessoal” enquanto um processo a ser trabalhado na vida econômica, “considere, por exemplo”, destaca Granovetter, (2009, p. 43), “por que os indivíduos em um teatro em chamas entram em pânico e correm todos para a porta, levando a resultados desastrosos”.

Os analistas do comportamento coletivo consideraram durante muito tempo esse caso como um dos protótipos do comportamento irracional, mas Roger Brown (1965, capítulo 14) salienta que a situação constitui essencialmente um “dilema do prisioneiro” de n pessoas. Cada pessoa em pânico está na verdade sendo bem racional, dada a ausência de garantia de que qualquer outra pessoa sairá calmamente do teatro, apesar de que todas as pessoas no teatro se beneficiariam se todos fizessem isso. Observe, entretanto, que, no caso de incêndios em residências que vemos nos noticiários, nunca ouvimos falar de alguém ter corrido em pânico e de membros da família pisoteando-se uns aos outros. No caso de uma família, não se verifica o dilema do prisioneiro porque cada membro tem a confiança de poder contar com os outros (GRANOVETTER, 2009, p. 43-44).

“Nas relações de negócios”, prossegue Granovetter (2009, p. 44),

o grau de confiança deve ser mais variável, mas o dilema do prisioneiro costuma ser, de qualquer forma, eliminado pela força das relações pessoais, e essa força é entendida não como uma propriedade dos participantes da transação, mas de suas relações concretas. Análises econômicas convencionais negligenciam a identidade e as relações prévias de negociantes individuais, mas a verdade é que os indivíduos racionais tomam decisões com base nos conhecimentos acumulados ao longo desses relacionamentos. Eles também demonstram menos interesse em reputações gerais do que em saber se é possível esperar que um outro indivíduo particular negocie com eles de forma honesta – principalmente em função de eles ou de seus informantes terem feito negócios satisfatórios com o outro.

“É possível observar esse padrão mesmo em situações que, em um primeiro momento, pareçam se aproximar das barganhas clássicas de um mercado competitivo, como no bazar marroquino analisado por Geertz (1979)”, acrescenta Granovetter (2009, p. 44). Também é o caso, como veremos mais adiante, dos acordos e negociações (ou barganhas) de crédito e cobrança da rede varejista Casas Bahia, em um cenário de mercado competitivo. Negócios “satisfatórios” (GRANOVETTER, 2009) com o outro no passado podem estar na base de sustentação de futuras transações com este outro. Mas vale a pena qualificarmos de forma mais concreta o que pode ser um negócio “satisfatório”, o que designaria a “probidade” (GIDDENS, 1991) e “honestidade” (GRANOVETTER, 2009) de um outro em “transações comerciais” (GRAEBER, 2016).

Como sugere Sztompka (1999), a coexistência dos seres humanos entre si envolve coordenação das nossas ações com as dos outros e, também, cooperação com os outros. “The problem with the social environment is that it possesses a particularly large degree of uncertainty and uncontrollability” (SZTOMPKA, 1999, p. 22). A dimensão de complexidade que daí emerge trata-se do que Sztompka (1999, p. 22) denomina de “subjective ‘I-ness’ of other human beings which we experience (perceive) and understand”. Na interação com outros seres humanos, devemos constantemente formular expectativas acerca das suas ações.

“Toda interação social é um processo infinito de agir de acordo com as expectativas, que são em parte cognitivas, em parte emocionais e em parte morais” (Barber 1983, p. 09 *apud* SZTOMPKA, 1999, p. 22, tradução nossa).

Para Chen *et al.* (2010, p. 86), a abordagem cognitiva predominou nas pesquisas sobre construção e declínio da confiança, “treating it as an information-processing and risk-assessment process decline, from which an individual makes a decision on whether to increase or decrease trust” (SCHOORMAN *et al.*, 2007 *apud* CHEN *et al.*, 2010, p. 86). No entanto, há muitas pesquisas com interesse no papel dos afetos e emoções nos processos de construção de relações de confiança (DUNN; SCHWEITZER, 2005; JONES; GEORGE, 1998; McALLISTER, 1995; WILLIAMS, 2001; 2007). À luz da formulação de Simmel acerca da noção de confiança, Möllering (2001) destaca que a ligação entre as bases da confiança – tomadas como interpretação de informações acerca do outro – e um estado de expectativa favorável, é mais fraca do que comumente se assume. Desta maneira, além das interpretações calculativas/cognitivas, a confiança pode surgir de motivos afetivos³⁶. Mesmo quando trata-se de “negócios”, a confiança pode emergir de relações “além da pura troca” (THÉVENOT, 2001).

Para Misztal (1992, p. 13), os paradigmas que dominaram a sociologia entre 1950 e 1980 (funcionalismo e neo-marxismo) compartilham de algumas limitações, como determinismo estrutural, linguagem abstrata universal e falta de centralidade do agente social. Essas abordagens têm sido desafiadas por uma sociologia mais “culturalmente enraizada” (MISZTAL, 1992, p. 13). Conforme destaca Misztal (1992, p. 13), “this cultural revival has allowed for the incorporation of the notion of trust as the important mechanism of social integration”.

Uma teoria da solidariedade de grupos humanos está no centro de qualquer teoria sociológica geral (MISZTAL, 1992, p. 13), o que apresenta promissores potenciais para o desenvolvimento do conceito de confiança. Alguns modelos teóricos dão ênfase às bases normativas da cooperação, outros às componentes calculativas da solidariedade. “According to some writers, trust resides in people's belief in others' collective orientation, while others assume that it is grounded in people's self-interests” (MISZTAL, 1992, p. 13). Para Misztal (1992), uma teoria sociológica adequada e complexa deve dar conta de ambas as componentes. “A troca”, assinala Graeber (2016, p. 134), “sempre tem a ver com

³⁶ O estado de confiança é comumente apresentado enquanto algo produzido com bases em instituições (ZUCKER, 1986), na cognição e afetos (McALLISTER, 1995), no conhecimento, cálculo e identificação (LEWICKI; BUNKER, 1996).

equivalência. É um processo de mão dupla em que cada lado dá tanto quanto recebe”. Seja uma troca de palavras, de socos ou de tiros, exemplifica Graeber (2016, p. 134), “não é que exista uma equivalência exata – ainda que houvesse alguma maneira de medir uma equivalência exata –, mas sim um processo mais constante de interação que tende à equivalência”. Paradoxalmente, a troca também envolve frequentemente algum elemento de competição: “em cada caso, cada lado está tentando ultrapassar o outro, mas, a menos que uma das partes seja totalmente aniquilada, é mais fácil dar tudo como terminado quando os dois lados consideram o resultado mais ou menos satisfatório” (GRAEBER, 2016, p. 134). Simultaneamente, “há a sensação de que os dois lados estão prestando contas e [...] a relação pode ser anulada a qualquer momento”.

O elemento de competição pode funcionar de modos absolutamente diferentes e, como destaca Graeber (2016, p. 134), nos casos de “troca comercial”,

quando as duas partes envolvidas na transação estão apenas interessadas no valor dos bens negociados, elas podem muito bem – como insistem os economistas – tentar obter o máximo de vantagem material. Por outro lado, como há muito tempo apontam os antropólogos, quando a troca é de presentes – ou seja, os objetos trocados são considerados particularmente interessantes no modo que refletem e reorganizam as relações entre as pessoas que realizam a transação, então se houver competição ela provavelmente funcionará da maneira inversa – ela se tornará uma disputa de generosidades, de pessoas que querem mostrar quem dá mais.

“O que caracteriza a troca comercial”, acrescenta Graeber (2016, p. 134),

é o fato de ser “impessoal”: a pessoa que nos vende algo ou compra algo de nós deve ser, a princípio, totalmente irrelevante. Estamos apenas comparando o valor de dois objetos. Como qualquer outro princípio, trata-se de algo raramente válido na prática. É preciso que haja um elemento mínimo de segurança para que uma transação seja realizada até o fim e, a menos que se esteja lidando com uma máquina de venda automática, isso geralmente exige uma demonstração visível de sociabilidade. Até mesmo nas lojas ou supermercados mais impessoais espera-se que os atendentes pelo menos finjam alguma cordialidade, paciência e outras qualidades reconfortantes; em um bazar no Oriente Médio talvez se tenha de passar por um elaborado processo de estabelecer uma amizade simulada, compartilhar um chá, um alimento qualquer ou tabaco, antes de se envolver em uma negociação igualmente elaborada – um ritual interessante que tem início estabelecendo-se a sociabilidade pelo comunismo de base [cujo princípio moral consiste em: “de cada um segundo suas capacidades, a cada um segundo suas necessidades”] –, e continuar com uma batalha simulada em relação aos preços. Tudo é feito baseado na suposição de que comprador e vendedor são, pelo menos por um momento, amigos (e por isso no direito de se sentirem indignados e revoltados com as exigências irracionais do outro), mas tudo não passa de um teatrinho. Quando o objeto muda de mãos, não se espera mais que as duas partes tenham alguma coisa a ver uma com a outra.

Neste sentido, não há nada que ocorra entre comprador e vendedor que situe a relação para além da transação que selam entre si, incluindo-se neste domínio as “cordialidades”

(GRAEBER, 2016) que não passariam de “amizade simulada” (GRAEBER, 2016). Isto porque, no fundo, as cordialidades são, neste caso, apenas artifícios para se atingir “interesses próprios” (MISZTAL, 1992; GRANOVERTTER, 2009; GRAEBER, 2016). “A troca encoraja um modo particular de conceber as relações humanas”, diria Graeber (2016, p. 157), “isso porque ela implica igualdade, mas também implica separação”.

Mas nem tudo limita-se ao princípio da “troca” (GRAEBER, 2016), ainda que em meio a transações “comerciais” (GRAEBER, 2016). Mesmo no mundo dos “negócios” (GRANOVERTTER, 2009) há algo “além da pura troca” (THÉVENOT, 2001) que intersecciona-se com “interesses próprios” (MISZTAL, 1992; GRANOVERTTER, 2009; GRAEBER, 2016) e que merece a atenção de investigadores, como sugerem Misztal (1992), Granovetter (2009) e Graeber (2016).

A vida econômica – onde o “interesse próprio” (GRAEBER, 2016) parece constituir-se, senão o único, ao menos o principal, motor da ação humana – parece abster-se de “sociabilidades” (SIMMEL, 2006), de “generosidades” (NOOTEBOOM, 2009) ou de “solidariedades” (MISZTAL, 2010), as quais aparecerão, no máximo, como “mero teatrinho” (GRAEBER, 2016) por meio do qual finalizada a transação, as partes envolvidas não terão mais “nada a ver uma com a outra” (GRAEBER, 2016).

É como se as partes envolvidas em transações econômico-comerciais sempre e invariavelmente estivessem movidas (exclusivamente ou sobretudo) pelo “puro” “interesse próprio” (MISZTAL, 2010; GRAEBER, 2016; GRANOVERTTER, 2009), pela busca por “vantagens” (GRAEBER, 2016). E como se, desta maneira, o “interesse próprio” (GRAEBER, 2016) aniquilasse toda e qualquer possibilidade de “interações sociáveis” (SIMMEL, 2006) genuínas ou sinceras – redundando, em qualquer caso, em se “tirar vantagens” (GRAEBER, 2016) um do outro do outro.

Neste contexto, qualquer “cortesia” (SIMMEL, 2006) ou “demonstração visível de cordialidade” (GRAEBER, 2016) se encerrará em certo caráter cínico ou interesseiro. É como se no fundo, no fundo, não houvesse espaço algum, na “vida econômica” (GRANOVERTTER, 2009), para que relações propriamente “sociáveis” (SIMMEL, 2006) – de paixões e carências, de afetos e desafetos pessoais – estivessem em jogo em “transações comerciais” (GRAEBER, 2016). Mas apenas um jogo de “interesses próprios” (GRAEBER, 2016) que frequentemente são interpretados – seja pelos próprios atores, seja por estudiosos – enquanto intenções movidas pura e simplesmente pelo dinheiro. Qualquer “demonstração visível de sociabilidade” (GRAEBER, 2016) ou de “generosidade” (NOOTEBOOM, 2009) redundará, neste caso, em “mero teatrinho” (GRAEBER, 2016) de amizade.

Este, definitivamente, seria um terreno absolutamente infértil a pretensões genuínas por “relações duradouras” (GRANOVETTER, 2009; GIDDENS, 1991; GRAEBER, 2016) com o outro ou por qualquer forma de “amizade” (GIDDENS, 1991) – como manifesta a expressão de uso comum “negócios são negócios” e, mais claramente, a expressão “amigos, amigos, negócios à parte”. Como destaca Simmel (2006, p. 71), “o ‘faz de conta’ não é uma mentira”,

assim como não o são o jogo e a arte, com todos os seus desvios da realidade. O jogo só se torna mentiroso quando a ação sociável e o discurso se tornam simples instrumentos das intenções e dos acontecimentos da realidade prática [...]. O que é correto e ordenado somente dentro do caráter da vida autônoma da sociabilidade, com seu jogo imanente de formas, passa a ser mentira decepcionante quando o fenômeno é guiado por objetivos não sociáveis, ou tem por finalidade disfarçar tais objetivos (SIMMEL, 2006. p. 71).

“A menos que as pessoas se considerem inimigas”, destaca Graeber (2016, p. 128), “o princípio ‘de cada um segundo suas capacidades, a cada um segundo suas necessidades’ supostamente poderá ser aplicado se a necessidade for grande o suficiente, ou se os custos forem considerados razoáveis o suficiente”.

É claro, diferentes comunidades fazem uso de diferentes padrões. Em comunidades urbanas amplas e impessoais, o padrão pode não ser mais que pedir emprestado um isqueiro ou solicitar uma informação. Isso pode não parecer muito, mas funda a possibilidade de relações sociais mais gerais. Em comunidades menores e menos impessoais – principalmente aquelas em que não há divisão em classes sociais – a mesma lógica provavelmente se estenderá a um maior número de casos: por exemplo, costuma ser efetivamente impossível recusar um pedido não só de cigarro, mas de comida, muitas vezes até mesmo de um estranho, e certamente de uma pessoa considerada membro de uma comunidade. [...] No entanto, esse parâmetro de compartilhamento e generosidade jamais se estende a tudo. [...] A obrigação de compartilhar comida, e qualquer outra coisa considerada necessidade básica, tende a se tornar a base moral do dia a dia em uma sociedade cujos membros são iguais. [...] Mas compartilhar, nessas sociedades – em qualquer uma, se realmente pensarmos na questão –, também é parte importante dos prazeres da vida. Assim a necessidade de compartilhar é particularmente acentuada nos melhores e nos piores momentos: em situações de penúria, por exemplo, mas também em situações de extrema abundância (GRAEBER, 2016, p. 128).

“Nós sempre nos comportamos mais solidariamente com algumas pessoas do que outras”, acrescenta Graeber (2016, p. 130), “e alguns costumes são especificamente baseados em princípios de solidariedade e ajuda mútua”.

As primeiras dessas pessoas são as que amamos, sendo as mães o paradigma do amor abnegado. Outras incluem parentes próximos, esposas e maridos, amantes, amigos íntimos. Essas são as pessoas com quem compartilhamos tudo, ou pelo menos a quem podemos recorrer em caso de necessidade, o que é a definição de uma amizade verdadeira em qualquer lugar. Tais amizades podem ser formalizadas em expressões consagradas como “melhores amigos” ou “irmãos de sangue”, os quais não recusam nada um ao outro. Como resultado, toda comunidade poderia ser vista como permeada por relações de “comunismo individualista”, relações de uma para um que funcionam, em diferentes níveis e intensidades, de acordo com o princípio “de cada um segundo suas capacidades, a cada um segundo suas necessidades” (GRAEBER, 2016, p. 130).

Segundo Graeber (2016, p. 130), esta lógica se estende dentro dos grupos, cada um com sua própria forma de expressão de “solidariedade” (GRAEBER, 2016; MISZTAL, 1992). “Dentro do grupo haverá certas coisas comuns ou disponibilizadas gratuitamente, outras que alguns membros deverão fornecer aos demais membros mediante solicitação, e ainda as que ninguém vai dividir ou compartilhar com pessoas de fora” (GRAEBER, 2016, p. 130), como a ajuda para consertar redes em uma associação de pescadores ou alguns tipos de informação entre comerciantes.

Além disso haverá certas categorias de pessoas às quais sempre poderemos recorrer em determinadas situações, como colheitas ou mudança de casa. Daí poderemos avançar para variadas formas de intercâmbio, de associação, de procura de ajuda em certas tarefas: mudança, colheita, ou até empréstimo de dinheiro sem juros quando alguém estiver com problemas (GRAEBER, 2016, p. 130).

Algo de particular interesse para nós diz respeito à noção de confiabilidade. Conforme indica Giddens (1991, p. 76), existem duas espécies de confiabilidade: “entre indivíduos que se conhecem bem e que, baseados num relacionamento de longo prazo, substanciaram as credenciais que tornam cada um fidedigno aos olhos do outro” e aquela “relativa aos mecanismos de desencaixe”. Embora fidedignidade ainda seja central e estejam envolvidas credenciais, esta se difere daquela, pois envolve confiança em sistemas abstratos, que podem acontecer com ou sem o encontro com indivíduos ou grupos “responsáveis” (ou vistos como tais) pelos sistemas abstratos. Na grande maioria das instâncias, entretanto, “tais indivíduos ou grupos estão envolvidos, e devo me referir a encontros com eles por parte dos atores leigos como os pontos de acesso dos sistemas abstratos. Os pontos de acesso dos sistemas abstratos são o terreno comum dos compromissos com rosto e sem rosto” (GIDDENS, 1991, p. 76-77).

E embora muitos encontros com representantes de sistemas abstratos sejam mais periódicos ou transitórios, afirma Giddens (1991, p. 78), “os encontros com os representantes de sistemas abstratos podem, é claro, ser regularizados e podem facilmente assumir

características de confiabilidade associada com amizade e intimidade”. “Este pode ser o caso, por exemplo, de um médico, dentista ou agente de viagem com o qual se lida regularmente por um período de anos”, acrescenta Giddens (1991, p. 78). “Os compromissos com rosto”, acrescenta Giddens (1991, p. 78), “tendem a ser imensamente dependentes do que pode ser chamado de postura dos representantes ou operadores do sistema”.

Este certamente pode também ser o caso de vendedores, analistas de crédito ou cobradores de uma loja, com os quais se lida regularmente por um período de anos ou décadas. Adiante observaremos algumas das questões que envolvem a “postura dos representantes” (GIDDENS, 1991) de lojas varejistas e as frequentes demonstrações visíveis de confiabilidade e integridade que ocorrem neste “ponto de acesso” (GIDDENS, 1991) específico: o “chão da loja” (PETTINGER, 2006). Em particular a “postura” de analistas de crédito e cobradores nas “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009) em acordos e negociações de crédito e cobrança.

1.2 QUESTÕES DE CONFIANÇA POSTAS PELO FINANCIAMENTO DE COMPRAS-VENDAS NA LOJA

O caso do crédito é particularmente heurístico para refletirmos sociologicamente acerca da confiança. A “economia de crédito” (*Kreditwirtschaft*), “em um sentido mais além do que o econômico” constitui-se para, Simmel (1992 *apud* MÖLLERING, 2001), um importante fato social para compreendermos a confiança na modernidade. Observemos, portanto, mais atentamente os problemas da confiança postos pelo crédito.

O dinheiro, segundo Carruthers (2005, p. 355), funciona como o outro lado monetário das trocas de mercado: enquanto bens e serviços vão do vendedor ao comprador, o dinheiro vai para o outro lado, equalizando, portanto, a troca. Já o crédito envolve transações “desequilibradas”, “quando bens e serviços vão do vendedor ao comprador mas não há fluxo de dinheiro no sentido inverso”, recebendo o vendedor apenas uma promessa de pagamento (CARRUTHERS, 2005, p. 355, tradução nossa). Nesse caso, se o crédito envolve fazer e aceitar promessas, “it obviously involves trust”, assegura Carruthers (2005, p. 355).

Particularmente o fato do pagamento ser realizado no futuro (além do tamanho do empréstimo ou financiamento) coloca o credor em situação de vulnerabilidade e incerteza. “Para que o crédito funcione”, assegura Carruthers (2005, p. 363, tradução nossa), “o credor deve confiar em um devedor específico em um ponto particular no tempo: ele irá pagar no

tempo de um ano? Os problemas de confiança no crédito não podem ser resolvidos globalmente desde que surjam de pares devedor-credor”.

Segundo Carruthers (2005), as soluções para o problema da vulnerabilidade e da incerteza variam segundo uma série de fatores covariáveis: o contrato formal, a estrutura comercial-legal, intermediários e redes de terceiros, o devedor, o credor e as relações sociais informais entre as duas partes.

Um contrato de crédito/empréstimo entre um devedor e um credor oferece alguma garantia de que o débito será pago: se o devedor fica inadimplente, o credor pode usar a lei para assegurar o pagamento (CARRUTHERS, 2005, p. 365). A efetividade do contrato depende de sistema legal praticável num processo de formalização do crédito (WINN, 1994). A garantia reduz a vulnerabilidade do credor e reforça a vontade do devedor de pagar sua dívida. A negociabilidade, destaca Carruthers (2005, p. 365), transforma a relação duradoura que liga diretamente devedor e credor em uma relação muito mais impessoal que une dois papéis sociais.

Leis comerciais desenvolvidas ajudam a administrar os problemas de confiança que atingem o crédito, mas elas são, segundo Carruthers (2005, p. 365-366), raridade histórica. Mesmo hoje ocorrem consideráveis empréstimos informais (CARRUTHERS, 2005, p. 365-366). As relações sociais informais entre devedores e credores podem sustentar ricos fluxos de informações confiáveis e detalhadas e apoiar sanções informais ou obrigações sociais para ajudar a cumprir acordos (CARRUTHERS, 2005, p. 366). Nas economias em transição, os laços sociais aumentam a confiança e a confiabilidade e, assim, facilitam o crédito (KEISTER, 2001; TREISMAN, 1995). Evidências extensivas documentam o impacto das relações sociais no crédito (família, casamento, amigos). Relações informais consituem-se, assim, recursos para se atingir fins econômicos.

Para reduzir a incerteza e a vulnerabilidade, o credor recorre, resumidamente, a duas estratégias, segundo Carruthers (2005). Primeiramente, tornar a confiabilidade do tomador de crédito menos relevante para seus interesses, isto é, “reduzir sua exposição”. Por exemplo, o direito de resgatar o bem, caso o devedor não pague sua dívida. Em segundo lugar, o credor busca aprender mais sobre o que o tomador de crédito fará, isto é, busca conhecê-lo melhor. Um bom exemplo é a coleta de informações focadas na boa vontade e na capacidade do devedor de pagar por meio de “relações informais” (CARRUTHERS, 2005).

Trazendo a formulação de Granovetter (2009) acerca da confiança em contextos de mercados para o caso das transações em crédito, podemos dizer que o credor pode, por um lado, ter claras motivações econômicas para construir e manter “relações econômicas

contínuas” (GRANOVETTER, 2009) com tomadores de crédito. Afinal, a informação das próprias transações que foram feitas com estas pessoas no passado³⁷ costumam ser consideradas “mais confiáveis” – em relação a “dispositivos insituacionais” ou à “reputação”, enquanto “*commodity* generalizada”, ou à “informação de que um informante confiável que já lidou com esse indivíduo e o considerou honesto” – pelos próprios atores econômicos. Por outro lado, “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009) podem gerar laços afetivo-pessoais que, por si só, podem ser capazes de promover “mutualidade” (GIDDENS, 1991) e, em determinados contextos, inibir “má-fé” por parte do tomador de crédito.

O modo de preocupação com o pagamento futuro também depende, segundo Carruthers (2005) de quem concede crédito e para que propósito. Segundo Carruthers (2005, p. 364), credores filantrópicos têm objetivos diferentes, não econômicos, que modelam o crédito filantrópico. Nesse caso, as motivações do tomador geralmente importam mais. No caso de empréstimos por razões políticas, os credores, perseguindo objetivos políticos, não se preocupam com a incerteza ou vulnerabilidade da mesma maneira que um credor varejista ou filantrópico (CARRUTHERS, 2005, p. 364).

Do mesmo modo, podemos acrescentar, um credor varejista não se preocupa com a incerteza ou vulnerabilidade do mesmo modo que um credor bancário, por exemplo. No que diz respeito ao modo de preocupação com a incerteza e vulnerabilidade, não apenas objetivos econômicos contrastam com os não econômicos, mas as múltiplas fontes de rentabilidade econômica e os heterogêneos objetivos econômicos informam diferencialmente, de certa maneira, o tratamento do credor em relação à incerteza e vulnerabilidade.

Varejistas nos Estados Unidos, assegura Rosen (1997, p. 41), concediam crédito a clientes para realizar vendas. “Dada a escassez de dinheiro, insistir em *cash* garantiria quase nenhuma venda” (CARRUTHERS, 2005, p. 364, tradução nossa). O crédito ao consumidor foi muito importante para varejistas de massa como Marshall Field’s (TWYMAN, 1954) e muitos outros. Isto aponta para a ideia de que o consumo não ocorre tão espontaneamente como costumamos supor e que o crédito ao consumidor costuma funcionar como “encorajamento” (COCHOY, 2007) às compras e alavanca às vendas.

Como destaca Arruda (2015, p. 62), “a publicidade, juntamente à extensão dos instrumentos creditícios aos consumidores, contribui para abreviar o tempo de circulação das mercadorias, acelerar a rotação do capital e reforçar as necessidades de consumo”. No que diz respeito aos referidos instrumentos creditícios aos consumidores, certamente esta contribuição

³⁷ Como veremos, o denominado “histórico de pagamentos” (AMÂNCIO, 2020) no próprio estabelecimento comercial.

deve-se, em parte, às emergentes opções de financiamento ou, em outras palavras, de parcelamento.

A institucionalização do empréstimo parcelado foi uma das grandes inovações financeiras da economia de consumidores (GELPI, 2000; LYNN, 1957; OLNEY, 1999). Segundo Calder (1999), o “moderno crédito ao consumidor” – cujos germes emergem, segundo o autor, entre 1915 e 1940 – foi construído sobre duas fundações institucionais: o método de financiamento a prestações e uma variedade de novas fontes de crédito. “No método de financiamento a prestações”, destaca Calder (1999, p. 17), “o dinheiro é emprestado ou um bem é vendido com a condição de que o mutuário ou comprador pague o empréstimo mediante pagamentos fixos a serem feitos em tempos regulares durante um período especificado”. Ainda segundo Calder (1999), o método de crédito a prestações contrasta-se a outras modalidades de dívida.

With demand obligations, debts must be repaid when the creditor “calls” the loan. With book credit, loans are repayable at the convenience of the debtor. With single-payment loans, debts run for a stated period and then the borrower faces the daunting obligation of repaying in a single lump sum (CALDER, 1999, p. 17).

Nenhum destes métodos, destaca Calder (1999, p. 17), se mostrou tão adequado à “cultura de consumo” quanto o financiamento a prestações: “o parcelamento foi para o crédito ao consumidor o que a linha de montagem móvel foi para a indústria automobilística”. Quanto às novas fontes particulares de crédito, prossegue Calder (1999, p. 17-18),

Those extending the largest amounts of credit in 1940 were retailers, commercial banks, personal finance companies, and sales finance companies. Like the installment plan, each of these creditors has a history extending well back into the nineteenth century. But it was in the two decades following 1915 that new types of retailers, small-loan lenders, and “industrial” and commercial bankers adopted new strategies to pursue aggressively the profits to be made in consumer lending markets.

Segundo Calder (1999), a forma como as pessoas tomavam dinheiro emprestado foi decisiva e profundamente alterada pelas inovações nas práticas de empréstimo levadas a cabo por estes novos *players* do mercado – “especializado” (MARRON, 2007) – de crédito ao consumidor, particularmente a adoção do financiamento parcelado.

Em fins do século XVII³⁸ estão situadas as origens do cenário, descrito por Graeber (2016, p. 424-431) com riqueza de detalhes³⁹, no qual “pouco a pouco” foi-se “criando um ambiente em que as transações comuns e cotidianas, como aquelas feitas com açougueiros e padeiros, eram realizadas em termos polidos e impessoais, com troco miúdo [ao invés de realizadas a crédito, baseado na honra e na confiança]. Assim, tornou-se possível imaginar a vida cotidiana como uma questão de cálculo movido pelo interesse próprio” – referindo-se à “visão utópica” (GRAEBER, 2016, p. 446) de Adam Smith. “O período entre 1825 e 1975, aproximadamente”, acrescenta Graeber (2016, p. 446),

representa um esforço breve, mas determinado, por parte de um pequeno grupo muito poderoso [...], de tentar transformar essa visão em algo parecido com a realidade. A moeda de metal e o papel-moeda foram finalmente produzidos em quantidade suficiente para que até mesmo as pessoas comuns pudessem realizar suas transações diárias em ter de recorrer a tíquetes, vales ou crédito. Os salários começaram a ser pagos em dia. Surgiram novos tipos de lojas e galerias, em que todos pagavam em dinheiro vivo, ou, alternativamente, com o passar do tempo, por meio de formas mais impessoais como o crediário. Como resultado, a antiga noção puritana de que a dívida era pecado e degradação começou a se enraizar profundamente em muitos daqueles que pertenciam ao que consideravam ser as classes trabalhadoras “respeitáveis” – pessoas que, com a mesma certeza de que tinham todos os dentes na boca, sentiam orgulho de estar livres das garras de penhoristas e agiotas, diferenciando-se assim de bêbados, prostitutas e trabalhadores pouco qualificados.

Em 1971, com o advento do regime, ainda hoje em vigor, de câmbio flutuante – medida acionada por Nixon fundamentalmente para custear a Guerra do Vietnã –, “o retorno à moeda virtual”, destaca Graeber (2016, p. 464), não “levou a um grande retorno às relações de honra e confiança”,

³⁸ É apenas a partir de 1694, com a criação do Banco da Inglaterra, que, segundo Graeber (2016, p. 428), “se pode começar a falar de fato em papel-moeda, posto que suas cédulas bancárias não eram títulos. Elas têm sua origem, como todas as outras, nas dívidas de guerra do rei. Nunca é demais enfatizar isso. O fato de o dinheiro não ser mais uma dívida devida ao rei, mas uma dívida devida *pele* rei [notas promissórias para o dinheiro que o rei devia a certos credores da Coroa, mercadores de Londres e Edimburgo], tornou-o diferente de tudo o que ele havia sido”.

³⁹ Resumidamente, diante da alta do valor da prata, “as novas moedas britânicas [...] valiam menos que seu conteúdo em prata” (GRAEBER, 2016, p. 428), o que desencadeou o desaparecimento das moedas de prata pura. Para solucionar o problema da escassez de moeda em circulação, seguiu-se uma “polêmica disputa” entre, basicamente, as propostas de que o “Banco da Inglaterra passasse a adotar uma forma única de dinheiro de crédito baseado na confiança pública” e a de se “recolher a moeda e reemiti-la exatamente com o mesmo valor que tinha antes” (GRAEBER, 2016, p. 429). Vencendo, por fim, esta última proposta, que apregoa a ideia básica e amplamente difundida de que o dinheiro realmente *é* ouro. Embora se tenha como tácito que a moeda corrente tenha uma “fundação material e sólida”, como demonstra Graeber (2016, p. 431-432), o que são comercializadas, na verdade, são “as dívidas estatais e as obrigações estatais”. Para o autor, mesmo as transações em dinheiro vivo são baseadas em um amplo e complexo acordo de crédito – dívidas e obrigações estatais – dissimulado enquanto tal.

muito pelo contrário. [...] Em 1971, a maior parte dessas mudanças nem sequer havia começado. American Express, o primeiro cartão de crédito de uso geral, havia sido criado treze anos antes, e o sistema nacional moderno de cartões de crédito só passou a existir com o aparecimento do Visa e do MasterCard em 1968. Os cartões de débito vieram depois, criados na década de 1970, e a economia totalmente desprovida do dinheiro vivo passou a existir na década de 1990.

“Todos esses novos acordos de crédito eram mediados não por relações interpessoais de confiança, mas pelas corporações que visam o lucro”, conclui Graeber (2016, p. 464). Uma fonte de lucratividade “especializada” no crédito ao consumidor que, como aponta Marron (2007), dissociava-se do crédito como estímulo às vendas ou à lealdade do consumidor. Conforme destaca Marron (2007), na última metade do século XX, muitos recursos tecnológicos passaram a ser mobilizados por credores para “reduzir sua exposição” (CARRUTHERS, 2005) frente a incerteza e vulnerabilidade com relação ao pagamento futuro. Recursos mobilizados independentemente de quem seja o solicitante de crédito, independente da pessoa que tenha atrasado pagamento, dissociado das razões particulares que levaram este ou aquele tomador de crédito a atraso.

Historicamente, como destaca Marron (2007, p. 113), os serviços de crédito (de lojas) funcionaram como instrumentos de fidelização – lealdade/vendas. Particularmente a partir da década de 1970 – nos Estados Unidos e, posteriormente difundido de forma quase “onipresente” (MARRON, 2007) –, tecnologias estatísticas de pontuação de crédito foram gradualmente aderidas por credores (MARRON, 2007) como forma mais impessoal de preocupação acerca do pagamento futuro de um empréstimo ou de um financiamento. “Progressivamente”, ao longo da segunda metade do século XX e com maior intensidade a partir da década de 1970, “tecnologias de pontuação de crédito foram [...] implementadas pelos credores” (MARRON, 2007, p. 113, tradução nossa). Este processo marca, como demonstra Marron (2014), uma alteração sócio-histórica na concepção de credibilidade: consumidores deixavam de ser gerenciados como “sujeitos” e passavam a ser gerenciados como “população”.

Como diria Marron (2007, p. 114, tradução nossa), “há uma suposição ontológica irreduzível” aos métodos de pontuação estatística: “embora certas regularidades possam ser vistas na população, as ações futuras de qualquer indivíduo não são apenas conhecidas, mas são inerentemente incognoscíveis”. Embora os modelos de pontuação estatística possam ser preditivos em geral, eles registram pontuações relativamente imprecisas, acrescenta Marron (2007, p. 114).

Segundo Marron (2007, p. 114), a imprecisão discriminatória dessas tecnologias de pontuação automática, sejam elas quais forem, carregam riscos de ordem metodológica, processual e temporal. Seja um viés de amostra, seja a homogeneização que desconsidera evidentes diferenças de subpopulações regionais ou o caráter estático de certas variáveis, dentre outros riscos, colocam em xeque, segundo Marron (2007, p. 113), a “narrativa do triunfo persuasivo da inquestionável eficiência da pontuação de riscos sobre a ineficiência relativa da decisão ‘julgadora’ humana”.

Mas isto não foi resultado apenas do surgimento e gradual adesão, por parte dos credores, de tecnologias estatísticas de pontuação – impessoalizantes ou homogeneizadoras, sejam elas quais forem, mais ou menos “particularizantes”. Foi fruto também do surgimento e consolidação de um mercado especializado de crédito ao consumidor, enquanto uma atividade comercial lucrativa em si mesma. Especialmente se comparada ao “financiamento feito pelas próprias lojas, para estimular as vendas e consolidar a lealdade do cliente à empresa” (MARRON, 2007, p. 108, tradução nossa). Desta maneira, a especialização do crédito ao consumidor, destaca Marron (2007), desassociou a lucratividade em vendas – isto é, o serviço de crédito como estímulo às vendas e/ou à lealdade – da lucratividade em “taxas de juros pagas por consumidores” finais e de “taxas de descontos pagas por comerciantes varejistas” (MARRON, 2007, p. 20, tradução nossa).

Segundo Volpi (2007, p. 80), no Brasil, o relacionamento baseado na palavra, na caderneta e na fidelidade, chamado “fio de bigode”, predominou na primeira metade do século XX. O “fiado” e a conversa de balcão foram “eficientes instrumentos de fidelização dos clientes” (VOLPI, 2007, p. 80).

De trás do balcão, o dono do empório servia tranquilamente seu freguês, com um atendimento personalizado, um caderninho de anotações e um bate papo íntimo. Essa relação dava ao comerciante a oportunidade de conhecer a fundo os hábitos de consumo de seus clientes. Os fregueses mantinham uma conta no armazém. O dono da venda anotava em uma caderneta os itens escolhidos pelo cliente, que deveria honrar seus compromissos no final de um período de geralmente 30 dias. A caderneta não ficava com o credor, e sim com o devedor, que a apresentava a cada nova compra” (VOLPI, 2007, p. 80).

“Os fregueses mantinham uma conta no armazém”, acrescenta Volpi (2007, p. 80),

o dono da venda anotava em uma caderneta os itens escolhidos pelo cliente, que deveria honrar seus compromissos no final de um período de geralmente 30 dias. A caderneta não ficava com o credor, e sim com o devedor, que a apresentava a cada compra (VOLPI, 2007, p. 80).

No entanto, com a inflação do período Vargas, que chegaria a 15% entre 1940 e 1960, o fiado – pouco afeito às oscilações inflacionárias – aos poucos daria lugar ao pagamento parcelado e aos juros (VOLPI, 2007, p. 81). O desenvolvimento do mercado financeiro (em particular de crédito ao consumidor), no entanto, se acelera e intensifica apenas na década de 1960, com o golpe militar (SANTOS, 2013).

Embora possamos apontar uma tendência geral acerca do crédito ao consumidor na direção de um crédito mais “impessoal” (GRAEBER, 2016) e “especializado” (MARRON, 2007), seguramente este amplo processo não ocorreu de maneira universal, homogênea ou linear. Como veremos adiante, para muitos varejistas a preocupação com o pagamento futuro não desatrelou-se da preocupação com as vendas e com a “lealdade” da clientela (MARRON, 2007). Se o “parcelamento” (CALDER, 1999) de crédito funcionou como importante recurso para alavancarem-se as vendas para muitos varejistas, as “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009) em acordos e negociações de crédito e cobrança cumpriram papel crucial não apenas para fins de conhecer melhor o tomador, mas para tornar-se conhecido ao cliente enquanto tal.

É importante destacarmos que não apenas as coisas que compramos, mas o ato mesmo de comprar algo ou de visitar uma loja contém, em si, significados – econômicos ou não, ou melhor, econômicos e não econômicos. Particularmente as “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009) no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) podem envolver desde conversas “descompromissadas” e descontraídas entre atendentes e visitantes até a consideração acerca das motivações pessoais e afetivas do visitante para determinado desejo de compra – ou, no limite, “ajudas” ao cliente que a ele se passem como não correspondendo à lógica, como diria Graeber (2016), da “troca”.

A loja, como destaca Cochoy (2007, p. 113), deve ser encarada “como um lugar, mas também como um ator distinto da produção e da demanda”. Enquanto o “livre mercado” se assenta em um “voluntarismo gerencial”, o autor destaca que o *laissez-faire* tem que, paradoxalmente, “ser feito” (COCHOY, 2007, p. 113).

O nascimento do varejo de massas não deve ser tomado nem como o advento de um mercado sem comerciantes nem como o triunfo de um sistema de oferta auto-reguladora [...]. No supermercado, a presença e ação do distribuidor é constante mesmo se muito discreta e remota (COCHOY, 2007, p. 113, tradução nossa).

Para nós, é interessante observarmos os modos pelos quais comerciantes varejistas “encorajam” o consumidor a efetivar compras, como diria Cochoy (2007). Não se trata propriamente de analisarmos o domínio da recepção, tampouco da produção. Pretendemos observar especificamente a instância em que o consumidor exerce uma espécie de “liberdade enquadrada” (COCHOY, 2007) no ato da compra – ou da não compra.

De maneira mais geral, pode-se argumentar que varejistas e o varejo refletem e moldam atitudes, aspirações e comportamentos sociais. Embora a visão comercial convencional de *marketing* seja “direcionada para a satisfação de necessidades e desejos por meio de processos de troca”, seria um erro não reconhecer o papel persuasivo que as comunicações de *marketing* de varejo podem desempenhar em influenciar o comportamento de compra do consumidor (JONES, 1993, p. 30, tradução nossa).

Cochoy (2007, p. 113, tradução nossa) destaca que o trabalho dos funcionários de loja que deixam a “cena pronta para o consumidor” nos mostra que “o enquadramento do supermercado é sobre adotar o ponto de vista do consumidor fisicamente, ao invés de intelectualmente”. Acrescentamos ainda que esse “enquadramento” frequentemente também diz respeito a adotar o lugar do consumidor afetivamente.

Franck Cochoy (2007, p. 110) destaca que, no supermercado, todo um trabalho deve ser feito para “encorajar as compras” (*encourage purchasing*), para fazer a clientela fazer coisas e pensar diferente (COCHOY, 2007, p. 110). Ou, dito de outro modo, para direcionar a atenção e sensibilidade da clientela e, assim, encorajar as compras (e/ou recompras). Para o autor (2007), particularmente nos supermercados, espaços onde atualmente prevalece o autoatendimento, as propriedades materiais e espaciais das operações de mercado merecem especial atenção. Cochoy (2007) pretende, assim, destacar a dimensão “mundana” – em contraposição à dimensão “calculativa”, comumente destacada na literatura –, “com os pés no chão”, dos mercados varejistas, em especial dos supermercados.

Para nossos propósitos, é preciso destacar que o termo “material” da expressão “cultura material”, como mobilizada por Lury (2011, p. 10, tradução nossa), não refere-se simplesmente a objetos de consumo, “mas também à organização de objetos em ambientes, mundos e espaços de objetos da experiência do consumidor”. Além disso, o termo também

inclui o que às vezes é denominado “cultura imaterial”, mas não enquanto entidades não materiais, como ideias, acrescenta Lury (2011, p. 10).

Instead it refers to (material) products or services whose important characteristics are the outcome of intellectual – or immaterial – labour. In other words, the term “material culture” will be used in this book to include objects and environments whose characteristics are the outcome of material or physical labour and intellectual or immaterial labour. It is thus a term that can be used to consider the changing balance between these forms of labour and their interrelationship in consumer culture (LURY, 2011, p. 10).

Desta maneira, seria um equívoco dissociarmos o crédito ao consumidor dos lugares onde concretamente ele foi (historicamente) operado, isto é, dos lugares de compra-venda, dos “arranjos práticos” (OSSANDÓN, 2014) e dos “acordos de crédito” (GRAEBER, 2016) que ocorrem no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) mediante “compromissos com rosto” (GIDDENS, 1991). Se tratássemos o “crédito ao consumidor” de forma abstrata, fora destes contextos de “contato pessoal e direto” entre agente e clientela (SANTOS, 2013, p. 51), poderíamos correr o risco de perder de vista o papel que estes “arranjos” (OSSANDÓN, 2014), “acordos” (GRAEBER, 2016) e “compromissos com rosto” (GIDDENS, 1991) – isto é, “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009) mediadas por “serviço pessoal” (PETTINGER, 2006) de crédito e de cobrança – porventura possam ter cumprido na construção de “relações duradouras” (GIDDENS, 1991; GRAEBER, 2016; GRANOVETTER, 2009) entre empresas varejistas e consumidores – e, desta maneira, como parte do processo mesmo de se “forjar consumidores” (ARRUDA, 2015).

Como destaca Ossandón (2014), mesmo quando se estudou o crédito, pouca atenção foi direcionada para o crédito ao consumidor, particularmente no que tange aos “principais emissores de crédito”: as lojas e redes varejistas. Como “instrumento de *marketing*” (OSSANDÓN, 2014), o “serviço pessoal” (PETTINGER, 2006) de crédito no varejo pode ser pensado como parte integrante de toda uma forma de se “encorajar as compras”, dentro de um “enquadramento preliminar” dos negócios (COCHOY, 2007).

O interesse central de Ossandón (2014) é compreender como o crédito das lojas de departamento é gerenciado, particularmente o elemento distintivo do “modelo de negócios” das lojas de departamento chileno: a técnica denominada “to sow”. Na década de 90 no Chile, os mecanismos de pontuação (*score*) foram espalhados. Eles permitiram processar e performar decisões baseadas estatisticamente com os dados coletados com cartões de crédito. Hoje as avaliações de crédito no Chile não são baseadas apenas em *scores*, mas também e crescentemente, em matrizes de sistemas que identificam consumidores com padrões

particulares. A técnica “de sucesso” (OSSANDÓN, 2014, p. 439) desenvolvida pelos varejistas chilenos, “to sow”, refere-se a um modo particular de combinar três estágios de crédito: selecionar novos consumidores, analisar o comportamento de pagamento e cobrar dívidas.

Além de introduzir, na análise, as lojas de departamento como emissores de crédito e condutores centrais da ascensão do crédito ao consumidor (ainda que os empréstimos bancários tenham crescido), Ossandón (2014) destaca o papel do crédito ao consumidor na montagem de encontros práticos de mercado e no *marketing*. Ossandón (2014) aponta três papéis desempenhados por lojas de departamento nos estudos sociais do crédito ao consumidor.

Em primeiro lugar, “o crescente modo quantificado de gerenciar a informação habilitou lojas a se tornarem provedoras centrais do crédito ao consumidor” (OSSANDÓN, 2014, p. 434). As lojas foram, historicamente, os lugares de experimentação onde características hoje associadas ao crédito ao consumidor foram primeiro desenvolvidas: o cartão de crédito e pontuações. Em segundo lugar, as lojas (e seus “cartões”) foram fontes de informação do consumidor. Não apenas com relação às decisões de crédito, como também para aprender sobre as preferências dos consumidores. Isto significa que, nas lojas, o fornecimento de crédito não se encerra em si mesmo, mas funciona também como dispositivo central de *marketing*, isto é, como meio para atrair os consumidores à loja e alavancar as vendas. Em terceiro lugar, como arranjo prático composto de consumidores, vendedores, cartões e leitores de cartão, as lojas tornam-se o principal lugar onde as transações de crédito acontecem (OSSANDÓN, 2014, p. 435).

Antes mesmo de entrar em uma loja, o consumidor é, de certa forma, conduzido à loja, conforme um “enquadramento preliminar” (COCHOY, 2007) de negócios, para comprar algo que muitas vezes não é tão planejado previamente, como bem destaca Cochoy (2007) – e, às vezes, a visita à loja sequer coincide com a intenção de compra por parte do visitante ou intenção de venda imediata por parte do comerciante. As lojas são frequentemente localizadas em pontos de fácil acesso ao público-alvo da loja, a publicidade das lojas veiculada em canais estratégicos para captar a atenção do consumidor-alvo, com promoções “irresistíveis”, etc. Em suma, muitos esforços são frequentemente empenhados por comerciantes varejistas⁴⁰ na direção de eliminarem-se obstáculos para que o consumidor chegue até a loja, efetive uma compra e, quem sabe, volte a efetivar novas compras na mesma loja no futuro. Isto de modo a

⁴⁰ Em especial, mas não apenas, dos médios e grandes varejistas.

“facilitar” o caminho que transforma um potencial comprador em um comprador efetivo – e, às vezes, um comprador frequente.

O que faz com que um visitante-comprador retorne a uma loja, após compra efetivada nesta, e retorne novamente e novamente – ao longo de anos ou décadas – e converta-se em visitante-frequentador-comprador é algo que muitas vezes não limita-se a “vantagens” monetárias⁴¹ ou mesmo a “benefícios” de cunho afetivo⁴² – encarados na qualidade de “vantagens” ou “benefícios”. Como são muitos os esforços e investimentos de recursos para que o consumidor chegue até a loja e efetive sua compra, fidelizar um cliente pode ser mais vantajoso para uma empresa varejista do que trazer sempre novos clientes. Em supermercados, novas maneiras de organizar as ilhas do supermercado, como criar uma “ilha da beleza” ou “ilha da saúde” com odores e especializações que lembram o “banheiro da sua casa”, geram identificação do consumidor com a loja, como destaca Cochoy (2007, p. 121). Esses novos modos de organização ficaram conhecidos como “administração do universo do varejo” e recriam lugares de produção e consumo, e ainda nos move para além da “pura troca” (COCHOY, 2007, p. 121).

Técnicas de *merchandising* como “universo de varejo” foram desenvolvidas não exatamente para se “encorajar as compras” (COCHOY, 2007), mas para se fomentar uma relação pessoal com o lugar de compras, um “regime de familiaridade” (THÉVENOT, 2001), ou para encorajar ou antecipar futuras compras, como diria Barrey (2004). “O desenvolvimento dessas técnicas de *merchandizing* ‘universo de varejo’ é obviamente uma aposta em um consumo ‘adiado’, um consumo que depende de uma longa relação de lealdade com a loja” (COCHOY, 2007, p. 122, tradução nossa).

É comum imaginarmos que o consumidor – em sua total liberdade para comprar ou não comprar, comprar o que realmente deseja e descartar outras opções – entre em uma loja, escolha o que quer, pague e vá para sua casa. Mas as coisas não funcionam exatamente assim. No supermercado, por exemplo, “nenhuma escolha é possível sem um enquadramento preliminar não apenas dessas escolhas, mas também da liberdade dos atores enquadrados” (COCHOY, 2007, p. 115). “Não há nada como um mercado sem organização”, acrescenta Cochoy (2007, p. 115). Ao mencionar as bandeiras e anúncios nos supermercados, o modo como são posicionados os produtos, etc., Cochoy (2007, p. 119, tradução nossa) assinala que “as preferências, longe de sempre precederem ao ato de comprar, são amplamente construídas

⁴¹ Como preços e condições de pagamento.

⁴² Como um “bom atendimento”.

ao longo da interação imediata com os produtos que enaltecem suas próprias propriedades (e às vezes nós nem suspeitamos acerca da existência dessas propriedades)”.

Podemos dizer que o mesmo frequentemente acontece na interação com os atendentes da loja – que podem enaltecer não apenas as propriedades dos produtos, mas qualidades de confiabilidade da empresa, como “sistema abstrato” (GIDDENS, 1991) representado por atendentes e sua “postura” (GIDDENS, 1991) frente aos visitantes da loja. Para compreender algumas questões que dizem respeito propriamente ao setor de varejo, particularmente em contextos de ascensão dos chamados “self-service”, Pettinger (2006) contrapõe-se às conceitualizações “culturais e interacionais” do setor de serviços, “particularmente aqueles que se concentram no conteúdo emocional do trabalho envolvido em serviços” (PETTINGER, 2006, p. 49, tradução nossa).

I argue that, as self-service is the dominant form of selling, retail work encompasses a range of tasks and activities in addition to the provision of forms of customer service. These tasks involve dealing with the material goods for sale in retail outlets and indicate how retail workers are involved in the production of consumption: in creating the shop as a selling space and retail goods as desirable objects of consumption. This occurs alongside social interactions with customers. Thus ‘materiality and meaning’ (Bradley and Fenton, 1999: 122) interweave in retail (PETTINGER, 2006, p. 49).

Para Pettinger (2004; 2006), existem três formas predominantes de serviços no varejo: autoatendimento (self-service), serviços de rotina e serviços pessoais. Enquanto os clientes realizam o primeiro, os serviços de rotina e pessoais são oferecidos por trabalhadores para preencher zonas onde o autoatendimento é insuficiente. Os serviços de rotina são aqueles exercidos para “manter a loja como uma entidade econômica, realizando as transações essenciais para a transferência de propriedade de mercadorias que tornam a loja uma entidade econômica viável” (PETTINGER, 2004, p. 174 tradução nossa). Operação de caixa ou guarda de provadores são exemplos desta modalidade de serviços de loja. Já os serviços pessoais, como aponta Pettinger (2006, p. 56, tradução nossa),

são aqueles exigidos pelos clientes e negociados com os funcionários. Eles podem incluir trazer produtos alternativos ao cliente e aconselhar o cliente. Os serviços pessoais são aqueles em que o trabalho emocional é mais evidente, embora também esteja presente nas trocas de serviço mais rotineiras. No entanto, a capacidade dos trabalhadores de prestar serviços pessoais aos poucos que os demandam é posta em vendas organizadas de modo que a maioria dos clientes sirva a si mesma. A prestação de serviço ao cliente pressupõe, portanto, autoatendimento.

Para Pettinger (2004; 2006), a questão que surge é entender o trabalho necessário para habilitar o autoatendimento, este serviço baseado na padronização por meio de marketing, branding, exibição – o que Bowlby (2000, p. 39 tradução nossa) denomina de “vendedores silenciosos”. Para Bowlby (2000, p. 39), a principal relação no varejo é entre o comprador e as mercadorias e não entre comprador e vendedor.

O destaque dado por esses autores (COCHOY, 2007; PETTINGER, 2006; BOWLBY, 2000) ao autoatendimento, entretanto, se corresponde e pressupõe dois elementos. O primeiro diz respeito ao autoserviço como forma dominante de vendas no varejo, como Pettinger (2006, p. 55) sublinha acerca da experiência do Reino Unido. “O triunfo do autoatendimento sobre o serviço pessoal reflete um processo histórico de ‘transferência de trabalho’ (GLAZER, 1993) do trabalhador pago para o cliente. O cliente está implicado no processo de trabalho e contribui para o trabalho de consumo” (PETTINGER, 2006, p. 55, tradução nossa). O segundo elemento diz respeito ao frequente destaque dado pela literatura em varejo aos serviços pessoais, deixando de lado as questões propriamente “materiais” envolvidas na relação direta do consumidor com os produtos. Podemos, no entanto, questionar até que ponto é possível postular o triunfo do autoatendimento sobre o serviço pessoal como algo universal e estático – seja para qualquer setor de serviços, qualquer segmento, em qualquer contexto social e histórico.

Diferentemente de super ou hipermercados, cujos serviços são hoje em dia preponderantemente baseados em autosserviço, há “enquadramentos preliminares” (COCHOY, 2007) de negócios que, para encorajar as compras, envolvem fundamentalmente a intervenção de vendedores e outros agentes do “chão de loja” entre o consumidor e os produtos. Isto por muitas razões, com destaque para o *mix* de produtos de uma rede varejista. Há produtos que demandam o que Pettinger (2006) denomina de “assistência técnica” dos vendedores. Mas há também produtos de alto valor unitário que, diferentemente dos alimentos, não costumam funcionar sob a lógica de “compra por impulso” e que precisam de uma espécie de incentivo a mais para serem comprados. Além disso, a intervenção humana dos atendentes da loja imprime algo de emocional que ultrapassa meras informações técnicas – e que, às vezes, ultrapassa o próprio caráter “comercial” (GRAEBER, 2016) de transações de compra-venda. Para nós, a conversa (mais ou menos formal, mais ou menos informal) entre atendentes e visitantes da loja é de particular importância.

Para Simmel (2006, p. 73-74), “o erotismo criou, na sociologia dos sexos, sua forma de jogo: a coqueteria”. “A coqueteria”, destaca Simmel (2006, p. 74), “abandonou a realidade do desejo, da atração e da rejeição de natureza erótica e se deixou levar pelo jogo da interação

das meras silhuetas de coisas sérias”. A “conversa” constitui-se outro exemplo do caráter de “jogo” que Simmel (2006) atribui à “sociabilidade”. A “conversa” é o “suporte mais difundido de toda comunidade humana”, destaca Simmel (2006, p. 74).

Aqui, o decisivo se expressa como a experiência mais banal: se, na seriedade da vida, os seres humanos conversam a respeito de um tema do qual partilham ou sobre o qual querem se entender, na vida sociável, o discurso se torna um fim em si mesmo – mas não no sentido naturalista, como no palavrório, e sim como *arte* de conversar, com suas próprias leis artísticas. Na conversa puramente sociável o assunto é somente o suporte indispensável do estímulo desenvolvido pelo intercâmbio vivo do discurso enquanto tal (SIMMEL, 2006, p. 74-75).

“Mentiras, insultos, críticas e outras agressões verbais são importantes”, assinala Graeber (2016, p. 127),

mas a maior parte de sua força [da conversa] vem da suposição comum de que as pessoas, em geral, não agem dessa maneira: um insulto só machuca porque assumimos que o outro normalmente tem consideração pelos nossos sentimentos, e é impossível mentir para alguém que não ache que costumamos dizer a verdade. Quando sentimos uma vontade genuína de romper a relação amistosa que temos com outra pessoa, simplesmente deixamos de falar com ela.

Vejamos algumas questões envolvidas nas negociações e acordos de crédito no “chão da loja” (PETTINGER, 2006). Historicamente, antes dos cartões magnéticos e da centralização da informação, pontua Ossandón (2014, p. 439), as decisões de crédito eram baseadas em critérios humanos e eram tarefa de um tipo particular de atendente, o analista de crédito. “Os analistas não foram treinados academicamente para desempenhar esse papel”, destaca Ossandón (2014, p. 439, tradução nossa),

mas sua nomeação foi baseada em sua experiência em lidar com arquivos. Sua principal habilidade era verificar os arquivos dos clientes e autorizar rapidamente (ou não) transações específicas. Com a automatização, entretanto, os analistas não desapareceram imediatamente. Eles ainda exerciam duas partes importantes: ajudavam a analisar as informações coletadas diariamente para cada conta e ainda eram encarregados de lidar com casos ambíguos.

Com a crescente formalização das decisões de crédito, assinala Ossandón (2014), um novo *player* emergia: o gerenciador/gestor de risco. Esses gerenciadores/gestores, ao contrário dos analistas, foram (e são) profissionalmente treinados, muitos deles em Administração de Empresas e Economia, e são encarregados de decidir como a informação de crédito deve ser processada. “As lojas reclamavam quando restringíamos demais o crédito e quando fornecíamos crédito demais a um comprador específico (pois ele não iria pagar). Com essa

experiência, começamos a encontrar alguns padrões” (GESTOR DE RISCO *apud* OSSANDÓN, 2014, p. 440). O principal desafio que se coloca aos “gestores de risco” é, portanto, aumentar as vendas, estendendo a quantidade de crédito, sem elevar excessivamente os níveis de inadimplência (OSSANDÓN, 2014, p. 440).

As técnicas de avaliação de crédito denominadas “to sow” seguem, na prática, basicamente três passos, se a pessoa não é (ainda) cliente daquela loja. O teste com o número de identidade dá acesso a informações sobre compromissos não pagos, via serviço das agências comerciais denominadas *bureaus*⁴³. Duas informações adicionais serão requisitadas, caso o cliente seja aprovado na primeira etapa da análise. O local de residência indica áreas da cidade que são consideradas não “boas” para cobrança de dívidas. A “impressão digital” fornece informações de renda, caso a pessoa seja ou tenha sido um trabalhador formal. Por último, “virar a carteira do cliente”, que significa verificar se o cliente em potencial tem outros cartões de crédito, se foi examinado por outra instituição como, por exemplo, os bancos mais rigorosos.

As informações coletadas [desta avaliação] são contrastadas com os modelos estatísticos da loja e o caso será associado a uma categoria específica, pontuação e seu limite de crédito correlacionado. Tudo em menos de cinco minutos (OSSANDÓN, 2014, 440).

Assim, mais um desafio se coloca aos “gestores de risco” nas lojas: a concessão de crédito nas lojas devem ser realizadas quase instantaneamente, antes que os clientes saiam da loja e se dirijam para a concorrente. Em suma, “eles têm que rastrear seus clientes muito rapidamente e apenas com as informações disponíveis no local” (OSSANDÓN, 2014, p. 440). Os bancos chilenos, segundo Ossandón (2014, p. 440), além de levar até alguns dias para avaliar um novo cliente, também não abrirão uma conta de crédito para um consumidor sem renda ou outro tipo de garantia. As lojas, por outro lado, tendem a excluir apenas aqueles que têm previamente se descuidado ou estão associados a padrões de risco específicos, como local de residência. Para aqueles que não têm garantia ou têm baixa renda, as lojas concedem uma linha de crédito específica, muito pequena, de 100 dólares ou menos.

⁴³ Informações de crédito positivas coletadas por varejistas não são comumente compartilhadas com seus concorrentes.

Certamente, os gestores de risco sabem que esta é uma operação arriscada. Na verdade, eles assumem que um número importante de novos clientes será inadimplente. No entanto, eles veem essas perdas como despesas de *marketing*, o preço pago pela atração de novos portadores de cartão. Eles estão mais interessados em iniciar um longo relacionamento com aqueles que não vão se tornar inadimplentes (OSSANDÓN, 2014, p. 441, tradução nossa).

Um segundo momento do processo de crédito, após “rastrear” o cliente, diz respeito ao limite de crédito. No caso da técnica/modelo de negócios investigada por Ossandón (2014) no Chile, “to sow”, a informação mais importante sobre os portadores de cartão não é sua renda ou outro recurso externo, mas o seu comportamento comercial, isto é, o que os clientes fazem e o que não fazem com seus cartões. O limite de crédito irá variar segundo esse tipo de informação. Em primeiro lugar, o limite de crédito pode crescer se a pessoa pagar as parcelas em dia. O limite para essas extensões serão os limites máximos da categoria específica na matriz onde o cliente foi localizado. Em segundo lugar, quando a atividade do cartão decresce, envia-se ao cliente uma oferta tentadora.

As ações de cobrança dos gerentes de crédito das grandes redes varejistas no Chile também irão variar com relação àqueles que não pagam os débitos em dias. Os gestores distinguem entre “bons inadimplentes” e “mals inadimplentes”, entre os que, por exemplo, perderam o emprego, mas são bons pagadores, e os com histórico de maior risco. “Os segundos serão rapidamente terceirizados para cobradores de dívidas externos, enquanto os primeiros serão tratados com mais cuidado para trazê-los de volta à loja” (OSSANDÓN, 2014, p. 441). “To sow”, em suma, é a forma de gerenciamento que “planta” pequenas sementes. A taxa de risco é avaliada em 50%, mas para o microcrédito não é tanto dinheiro em valores absolutos. O importante é que metade dessas “sementes” (OSSANDÓN, 2014) irá brotar e crescer – pois o crédito vai aumentando. Segundo Ossandón (2014), esta parte se tornará muito mais lucrativa do que a pequena perda dos inadimplentes.

Como vimos anteriormente, para reduzir a incerteza e a vulnerabilidade – quanto ao pagamento futuro do financiamento da compra de bens que vão do vendedor ao comprador no momento da compra –, o credor recorre, resumidamente, a duas estratégias, segundo Carruthers (2005). Primeiramente, tornar a confiabilidade da parte tomadora de crédito menos relevante para seus interesses. Isto significa, nas palavras de Carruthers (2005), “reduzir sua exposição”, como por exemplo, o direito de resgatar o bem caso o devedor não pague sua dívida. Em segundo lugar, o credor dedica-se a aprender mais sobre o que o tomador de crédito fará, destaca Carruthers (2005). Um bom exemplo de tática que se insere nesta

modalidade de estratégia creditícia é a coleta de informações focadas na boa vontade e na habilidade do devedor de pagar por meio de “relações informais” (CARRUTHERS, 2005).

Segundo Carruthers (2005), para decidir se um devedor é confiável, credores costumaram focar nas qualidades que afetam a boa vontade e a capacidade do devedor de pagar sua dívida. Ao credor, a questão da “boa vontade” poderia ser colocada da seguinte maneira: “se pudesse, um devedor particular pagaria um empréstimo ou financiamento? O devedor cumpriu sua promessa?” (CARRUTHERS, 2005, p. 363). Historicamente, as informações sobre esses “recursos” foram frequentemente difíceis de se obter, mas o foco, segundo Carruthers (2005, p. 363), foi mais na boa vontade do que na capacidade de pagamento. Nos séculos XVIII e XIX, destaca Carruthers (2005), o foco de avaliação da “boa vontade” por parte dos credores foi na “reputação” e “caráter” do devedor. A confiança/confiabilidade estava baseada na “fibra moral” do tomador de crédito, segundo Carruthers (2005, p. 363). O problema era como detectar os signos exteriores do “bom caráter”⁴⁴.

Já a questão da capacidade de pagamento poderia ser colocada da seguinte maneira: “o devedor é solvente? O fluxo de caixa do devedor cobriria o empréstimo ou financiamento?” (CARRUTHERS, 2005, p. 363). Historicamente, a falta de informação confiável dificultou a resposta a estas questões (OLEGARIO, 1998), mesmo os devedores frequentemente tinham dificuldade de calcular⁴⁵ (CARRUTHERS, 2005, p. 363).

Certamente a relação entre a preocupação com o pagamento futuro e as “relações informais” (CARRUTHERS, 2005) é de particular interesse para nossos propósitos. Mas o crédito não envolve confiança apenas porque o credor está “vulnerável ao comportamento” (NOOTEBOOM, 2009) do tomador: se o tomador tem a intenção ou terá a capacidade de pagamento para arcar com sua dívida. “Até certo ponto, a diferença entre obrigação e dívida é simples e óbvia”, destaca Graeber (2016, p. 22-23).

A dívida é a obrigação de pagar certa quantia de dinheiro. Disso resulta que a dívida, diferentemente de qualquer outra forma de obrigação, pode ser quantificada com precisão. Isso permite que as dívidas sejam tomadas como alguma coisa simples, fria e impessoal – o que, por sua vez, permite que sejam transferíveis (GRAEBER, 2016, p. 22-23).

⁴⁴ Acerca da avaliação de sinais estereotipados de bom caráter, consultar Burley (1987) e Lynd (1929).

⁴⁵ Atualmente, muitos recursos, particularmente informacionais, “facilitaram” este cálculo, como vimos em Marron (2007).

“Quando se deve um favor, ou a própria vida, a outro ser humano”, prossegue Graeber (2016, p. 22-23),

trata-se de algo devido apenas àquela pessoa. Mas quando são devidos 40 mil dólares a 12% de juros, na verdade não importa quem é o credor; tampouco importa, a qualquer uma das partes, pensar no que a outra precisa, deseja ou é capaz de fazer – como ocorreria pensar se o que se deve é um favor, respeito ou gratidão. Não é preciso calcular os efeitos humanos, só é preciso calcular o principal, o saldo a pagar, as multas e as taxas de juros. Se você tiver de abandonar a sua casa e mudar para outras províncias, se sua filha for para um garimpo como prostituta, tudo bem, será uma desgraça, mas isso é secundário para o credor. Dinheiro é dinheiro, e trato é trato (GRAEBER, 2016, p. 22-23).

Um “favor” (GRAEBER, 2016), diferentemente de uma “dívida econômica” (GRAEBER, 2016), implica uma dívida não quantificável e na qual as partes não buscam “igualdade” (GRAEBER, 2016), justamente porque esta levará à separação (ainda que apenas potencialmente). Se assim o fizer, o “favor” (GRAEBER, 2016) é, na verdade, um falso favor, pois fundamenta-se sob o princípio da “troca” (GRAEBER, 2016). No caso de um “favor” (GRAEBER, 2016) dado de maneira sincera, ainda que se espere algo “em troca”, isto não aparece enquanto tal para as partes envolvidas na relação⁴⁶, como aponta Graeber (2016), caso contrário perderá seu caráter de “favor” (GRAEBER, 2016).

Uma compra-venda à vista significa certamente uma troca sem dívidas ou, nas palavras de Carruthers (2005), uma troca “equilibrada” – já que bens e serviços vão do vendedor ao comprador e, em contrapartida, dinheiro vai do comprador ao vendedor. Não significa apenas, porém, uma “não dívida” de ordem simplesmente monetária, como às vezes – mesmo na vida econômica – uma “não -vida” de cunho moral. “É justamente quando o dinheiro passa de uma mão para outra”, defende Graeber (2016, p. 157),

quando a dívida é quitada, que a igualdade é restabelecida e as duas partes podem seguir adiante sem ter mais nada a ver uma com a outra. A dívida é o que acontece no meio: quando as duas partes ainda não podem se distanciar porque ainda não são iguais. Mas ela é consumada na sombra da futura igualdade. No entanto, como atingir essa igualdade destrói a própria razão de ter uma relação, quase tudo de interessante acontece no meio.

“Uma dívida”, assegura Graeber (2016, p. 157), “é apenas uma troca que ainda não foi concluída”. Mas como a dívida “é consumada na sombra da futura igualdade” (GRAEBER, 2016, p. 157), ela pode ser anulada a qualquer momento e – se assim desejar pelo menos uma

⁴⁶ E, além disto, este “algo” não se trata de algo que quitará a dívida, mas possivelmente a prolongará, como indica Graeber (2016).

das partes envolvidas – deve ser constantemente renovada e recriada. Como defende Graeber (2016, p. 121), “ajustar contas significa que as duas partes serão capazes de se distanciar”. Um escritor, relata Graeber (2016, p. 120), recebeu uma conta no dia em que completou 21 anos. Uma conta de seu pai, cobrando as despesas que tivera com seu filho, “incluindo os honorários cobrados pelo médico para trazê-lo ao mundo. Dizem que Ernest [o filho] pagou a conta, o que é ainda mais estranho” (GRAEBER, 2016, p. 120). “Tal comportamento”, prossegue Graeber (2016, p. 120-121),

parece monstruoso e inumano. Ernest certamente pensava da mesma maneira: ele pagou a conta, mas nunca mais conversou com o pai. E de certa forma, é justamente por isso que apresentar uma conta desse tipo parece tão ultrajante. [...] Ao apresentar a conta, o pai sugeriu que não tinha mais nada a ver com o filho.

“Embora a maioria de nós”, acrescenta Graeber (2016, p. 121), “possa pensar no que se deve aos pais como uma espécie de dívida, poucos de nós se imaginam capazes de realmente pagá-la – ou mesmo que essa dívida *deva* ser paga”. “A troca”, destaca Graeber (2016, p. 136), “nos permite anular as nossas dívidas. Ela é uma das maneiras de ficarmos quites e, portanto, terminarmos com uma relação. Com os vendedores, apenas fingimos ter uma relação. Com os vizinhos, justamente por essa razão, podemos preferir *não* pagar as nossas dívidas”. “A existência do crédito e da dívida sempre teve uma conotação de escândalo para os economistas”, destaca Graeber (2016, p. 35), “uma vez que é praticamente impossível fazer de conta que as pessoas que emprestam dinheiro e tomam empréstimos estejam agindo por interesses puramente ‘econômicos’”. “Por exemplo”, acrescenta Graeber (2016, p. 35), “que um empréstimo para um estranho seja a mesma coisa que o empréstimo para um primo”.

Para Graeber (2016, p. 48), pessoas estranhas umas às outras “são pessoas sem espírito de confiança ou responsabilidade mútua, ou que não têm desejo nenhum de desenvolver relações duradouras”. “Os *pachtuns* do norte do Paquistão, por exemplo”, destaca Graeber (2016, p. 48-49),

são famosos por sua generosa hospitalidade. O escambo é o que se pratica com as pessoas às quais você não é ligado por laços de hospitalidade (ou parentesco, ou qualquer outra coisa). [...] O *adal-badal* (toma lá, dá cá) é sempre praticado entre pessoas que não são aparentadas e proporciona muito prazer aos homens, pois eles tentam tirar vantagem de seu parceiro de troca. Uma boa troca, na qual o homem sente que se saiu melhor depois do acordo, é motivo de vaidade e orgulho. Se a troca é ruim, o recebedor tenta voltar atrás no negócio ou, quando não consegue, [procura] se livrar do objeto defeituoso passando-o para outra pessoa que não suspeita de nada. O melhor parceiro de *adal-badal* é uma pessoa distante em termos espaciais, ou seja, que terá poucas chances de reclamar.

Neste caso, *adal-badal* é prática que se exerce com pessoas com as quais não se tem laços de hospitalidade ou parentesco “ou qualquer outra coisa”, como assinala Graeber (2016, p. 48-49), com quem não pretende-se ter uma relação duradoura, precisamente porque é uma prática que envolve centralmente “tirar vantagem” do outro. “Porém”, destaca Graeber (2016, p. 48-49),

esses motivos inescrupulosos não estão limitados à Ásia Central. Eles parecem inerentes à própria natureza do escambo – o que explicaria o fato de, um ou dois séculos antes de Adam Smith, as palavras inglesas *truck* e *barter* [troca e escambo], assim como seus equivalentes em francês, espanhol, alemão, holandês e português, significarem à época “trapacear, enganar e tirar vantagem” (GRAEBER, 2016, p. 48-49).

“Trocar uma coisa diretamente pela outra enquanto se tenta conseguir a melhor vantagem com a transação”, acrescenta Graeber (2016, p. 48-49), “é a forma comum de lidar com as pessoas pelas quais não se tem muita consideração e que não se espera ver de novo. Quais seriam os motivos para não tentar tirar vantagem de uma pessoa assim?”.

Se, por outro lado, alguém tem certa consideração por uma pessoa – um vizinho, um amigo – a ponto de realizar um acordo justo e honesto, inevitavelmente também se interessará por levar em conta as necessidades e os desejos dessa pessoa. Ainda que estejamos fazendo a troca de uma coisa pela outra, provavelmente encararemos a troca como um presente (GRAEBER, 2016, p. 48-49).

Estas diferenças entre “dívida econômica” entre um credor e um tomador e o “favor” entre amigos (GRAEBER, 2016), entre “tirar vantagem” de alguém e ter “consideração” por uma pessoa, são particularmente elucidativas a respeito dos laços de “confiança” (GIDDENS, 1991) na “vida econômica cotidiana” (GRANOVETTER, 2009) no Brasil.

“No sentido de uma afinidade encaixada ao lugar”, destaca Giddens (1991, p. 105), “a ‘comunidade’ tem sido de fato em grande parte destruída, embora se possa discutir o quão longe foi este processo em contextos específicos” – ou, acrescentaríamos, mesmo em contextos nos quais supõe-se que a “comunidade” foi totalmente destruída. À luz principalmente da obra de Sérgio Buarque de Holanda (1995), muitos estudos registraram o modo como, no Brasil, o espaço público passou a pautar-se por regras próprias da esfera privada. Como destaca Avelino Filho (1988, p 38), no Brasil⁴⁷ não “forjaram-se formas

⁴⁷ E na América Latina, ao contrário dos Estados Unidos da América ou da Europa Ocidental, como frequentemente supõe-se acerca da “cordialidade” (HOLANDA, 1995).

impessoais de sociabilidade que permitem a interação no cotidiano e que, de alguma maneira, são relacionadas a princípios gerais que regulam o conjunto da sociedade”.

Dito de outro modo, poderíamos dizer que o gradual surgimento do que Giddens (1991, p. 106) denomina de “amplas arenas de interação não hostil com outros anônimos” na modernidade não foram acompanhadas, no Brasil, por aquilo que Avelino Filho (1988, p. 05) denomina de “condições para a socialização das pessoas em um mundo distinto do ambiente familiar” – particularmente em rotinas “estruturadas por sistemas abstratos” (GIDDENS, 1991, p. 107-108). As referidas “formas impessoais de sociabilidade” (AVELINO FILHO, 1988) caracterizam-se, para Holanda (1995), por aquilo que denomina de “civildade”.

O “homem cordial”, prossegue Avelino Filho (1988, p. 30), “é incapaz do compreender a necessidade do ritualismo como algo que deve ser visto por todos, e da artificialidade como condição para a organização das pessoas em um mundo distinto do ambiente familiar”. Estas “formas impessoais” – “ritualismo” e “artificialidade” – são produto de um “processo de individuação-racionalização” referente ao que, á luz de Holanda (1995), Avelino Filho (1988) denomina de “civildade”, uma espécie de base social para uma “cultura democrática”.

Conforme aponta Monteiro (1999, p. 228), “é o relacionamento com todos que deve dar-se numa conduta tipicamente cordial, sobre bases concretas e personalizadas, imediatizadas, de modo a reconhecer, pessoal e diretamente, cada qual com quem está se mantendo algum tipo de ligação”. A “cordialidade”, destaca Avelino Filho (1988, p. 30),

é produto de uma socialização através da família patriarcal – característica de nossa colonização – onde a ideia do doméstico tinha uma amplitude quase ilimitada. Daí a dificuldade que o “homem cordial” tem de distinguir a distância entre um espaço pessoal e outro impessoal, entre dois tipos de linguagens inteiramente diferentes.

O “homem cordial” aparentemente não adequa-se à modernidade (SOUZA, 2007), devido, dentre outros aspectos, ao que Sérgio Buarque de Holanda (1995, p. 149) denomina de “horror às distâncias”, que parece constituir,

ao menos até agora, o traço mais específico do espírito brasileiro. Note-se que ainda aqui nós nos comportamos de modo perfeitamente contrário à atitude já assinalada entre japoneses, onde o ritualismo invade o terreno da conduta social para dar-lhe mais rigor. No Brasil é precisamente o rigorismo do rito que se afrouxa e se humaniza (HOLANDA, 1995, p. 149).

Holanda (1995, p. 148) aponta uma tendência acentuada entre brasileiros “para a omissão do nome de família no tratamento social. Em regra é o nome individual, de batismo, que prevalece”. Também menciona um “pendor acentuado para o emprego dos diminutivos. A terminação ‘inho’, aposta às palavras, serve para nos familiarizar mais com as pessoas ou os objetos e, ao mesmo tempo, para lhes dar relevo. É a maneira de fazê-los mais acessíveis aos sentidos e também de aproximá-los do coração” (HOLANDA, 1995, p. 148). “Nosso temperamento”, acrescenta Holanda (1995, p. 148),

admite fórmulas de reverência, e até de bom grado, mas quase somente enquanto não suprimam de todo a possibilidade de convívio mais familiar. A manifestação normal do respeito em outros povos tem aqui sua réplica, em regra geral, no desejo de estabelecer intimidade.

A relação “patrimonialista” com o Estado, já sublinhada por Holanda (1995), recebeu atenção especial de muitos pesquisadores – assim como as questões que envolveram, entre nós, o que se denominou de “populismo”. Ao invés de as novas condições advindas da alteração das estruturas sociais – da modernização e surgimento de instituições liberais – levarem ao surgimento de uma sociedade liberal entre nós, assinala Avelino Filho (1988, p. 38), “o que se via era um amalgamento entre a cordialidade e as instituições liberais, o que produzia uma utilização bizarra destas últimas”, em especial no que se refere às relações “patrimonialistas” com o Estado.

Entretanto, mesmo Buarque de Holanda admite, posteriormente à sua obra “Raízes do Brasil”, que a cordialidade do brasileiro e a modernidade não são totalmente incompatíveis (WEGNER, 2000). Para Avelino Filho (1988), a obra de Sérgio Buarque de Holanda possui caráter aberto quanto à relação entre civilidade e cordialidade. Segundo Avelino Filho (1988), importa “apreender como esse processo” de “tensão” entre dois tipos-ideais (civilidade e cordialidade) “vai se resolvendo, de maneira diversa, na vida prática”.

Para nossos propósitos, destacamos algumas críticas que Jessé Souza (2001; 2018) tece à reprodução acrítica da noção de “homem cordial” (HOLANDA, 1995). A primeira delas diz respeito ao caráter estático da “sociabilidade cordial”. Apesar das muitas mudanças de cunho institucional – principalmente a emergência e consolidação do Estado burocrático e de instituições de mercado –, esta “sociabilidade cordial” parece persistir inalterada. Apesar de amplas e drásticas alterações no âmbito institucional, a “sociedade” permanece inalterada, sob a sombra eterna de uma “herança cultural” abstrata e, de certa forma, “mítica”. E daí advém sua (SOUZA, 2001; SOUZA, 2018) segunda crítica: esta “herança cultural” também é,

de modo frequente, totalmente dissociada de qualquer recorte de classes ou camadas sociais, constituindo-se o “caráter do brasileiro” em geral – e em todos os tempos.

A terceira crítica de Souza (2001; 2018) direciona-se à formulação de que existam “sociedades cordiais” – ainda que não apenas, mas “sobretudo” cordiais, emotivas – e “sociedades racionais”. É como se houvessem sociedades “impessoais” e outras “pessoais”, ou melhor, personalistas e que rejeitam todo e qualquer forma de “sistema abstrato” (GIDDENS, 1991). Por fim – e derivada desta última – Jessé Souza (2001; 2018) critica a frequente forma naturalizada de se atribuir à cordialidade do brasileiro algo de “pura negatividade” em contraposição à “racionalidade instrumental” – melhor representada nestas perspectivas pelos Estados Unidos – que contém a “pura positividade”.

Apesar dos muitos estudos sobre a relação entre “sociabilidade cordial” (AVELINO, FILHO, 1988) e ascensão de instituições liberais estatais, poucos estudiosos exploraram mais a fundo a relação entre a cordialidade do brasileiro e os processos de modernização da “vida econômica cotidiana” (GRANOVETTER, 2009). Se por um lado explorou-se a relação entre “sociabilidade cordial” (AVELINO FILHO, 1988) e as formas de impessoalidade investidas no âmbito estatal, em nome do “interesse coletivo”, deixou-se de lado a relação entre “sociabilidade cordial” (AVELINO FILHO, 1988) e as formas de impessoalidade investidas no âmbito dos mercados, em nome do “interesse próprio” (MISZTAL, 1992; GRANOVETTER, 2009; GRAEBER, 2016). Como diria Sérgio Buarque de Holanda (1995, p. 148-149):

O desconhecimento de qualquer forma de convívio que não seja ditada por uma ética de fundo emotivo representa um aspecto da vida brasileira que raros estrangeiros chegam a penetrar com facilidade. E é tão característica, entre nós, essa maneira de ser, que não desaparece sequer nos tipos de atividade que devem alimentar-se normalmente da concorrência. Um negociante de Filadélfia manifestou certa vez a André Siegfried seu espanto ao verificar que, no Brasil como na Argentina, para conquistar um freguês tinha necessidade de fazer dele um amigo.

Dito desta maneira, parece que há de fato o lugar da pura “impessoalidade” e o lugar onde a “impessoalidade” é corrompida pelo “personalismo” (HOLANDA, 1995), por uma “ética de fundo emotivo”. Certamente “o rigorismo do rito que se afrouxa e se humaniza” (HOLANDA, 1995, p. 149) pode caracterizar de forma mais marcante determinadas “sociabilidades” em certas sociedades – se comparadas a outras mais afeitas a artificialismos, ritualismo e formalismos. Mas isto seguramente não se confunde com qualquer recusa absoluta a princípios impessoais, tampouco que haja o lugar onde “relações pessoais

concretas” (GRANOVETTER, 2009) estejam totalmente dissipadas dos “sistemas abstratos” (GIDDENS, 1991).

Como diria Granovetter (2009), a “vida econômica cotidiana” está “imersa” em “relações pessoais concretas” – seja no sentido de “boas relações” ou simplesmente de “relações sociáveis”. Especialmente quando tratamos de confiança, o elemento humano “sociável” (SIMMEL, 2006) pode emergir como algo elementar na vida cotidiana – na esfera econômica ou não, “impessoal” ou não. A questão que nos colocamos é se as duas “linguagens inteiramente diferentes” (AVELINO FILHO, 1988) – a do “espaço pessoal” e a do “espaço impessoal” – , além de diferentes, são ao mesmo tempo antagônicas, inconciliáveis e de fato funcionem como “resquícios” do mundo “pré-moderno”, que possuem particular resistência em sociedades ditas “atrasadas”. Também nos colocamos a questão de se a “vida econômica cotidiana” (GRANOVETTER, 2009) fora do Brasil e da América Latina é tão impessoal quanto comumente supõe-se.

Diante do exposto, gostaríamos de destacar a ideia de que se o “brasileiro” de fato possui uma “herança cordial”⁴⁸ e as instituições de mercado, como as de Estado, absorveram estas características “culturais”: 1) isto provavelmente não constitui-se uma essência ou especificidade brasileira, nem sequer de sociedades ditas “em desenvolvimento”; 2) estas características não são eternas nem imutáveis, como se fossem altamente resistentes às alterações institucionais e na organização social mais geral. Em nosso caso de investigação, longe de pretendemos solucionar as questões apontadas, gostaríamos de observar e analisar o modo como certos traços de “cordialidade” – encarada não como uma essência cultural brasileira imutável e/ou universal – manifestaram-se, em matéria de confiança (pessoal-mútua), de determinada maneira em uma realidade concreta.

Isto é, nas nuances das “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009) em acordos e negociações de crédito e cobrança entre uma empresa varejista em vigoroso crescimento – e seus representantes de “carne e osso” (GIDDENS, 1991) – e milhares (ou milhões) de indivíduos e famílias provenientes de determinadas frações das emergentes classes trabalhadoras urbanas de São Paulo. Isto sob o pano de fundo de profundas e rápidas alterações na estrutura social brasileira (MELLO; NOVAIS, 1998) e no contexto das vicissitudes do processo de formação de um mercado de consumo interno “ampliado” (MELLO; NOVAIS, 1998; ARRUDA, 2015) no Brasil, particularmente na “expansão

⁴⁸ Provinda, segundo Souza (2018), não do fato de termos sido colonizados por portugueses – e de sermos como que “portugueses nos trópicos” –, mas da especificidade das instituições escravistas entre nós.

urbano-industrial e de serviços” (SANTOS, 2013) da cidade de São Paulo, na passagem entre os terceiro e quarto quartos do século XX.

1.3 SISTEMA DE HIPÓTESES

No que diz respeito às relações pessoais concretas e contínuas em serviço varejista de crédito e cobrança, certamente podemos dizer que elas envolvem certo caráter de “troca”, como definida por Graeber (2016) – seja por meio de transações comerciais ou de empréstimos entre amigos. E que, portanto, podem envolver tanto o “interesse próprio” (GRAEBER, 2016; MISZTAL, 1992; GRANOVETTER, 2009) referente ao pagamento futuro da dívida contraída pelo tomador, quanto aqueles referentes ao que Cochoy (2007) chamou “encorajar as compras” e de “consumo adiado”.

Entretanto, nada nos permite supor, de modo apressado, que, por envolver “interesses próprios” (GRAEBER, 2016; MISZTAL, 1992; GRANOVETTER, 2009), estas formas de negociação e acordos “sociáveis” (SIMMEL, 2006) e “contínuos” (GRANOVETTER, 2009) entre uma organização varejista e sua clientela não passem de “teatrinhos” (GRAEBER, 2016) cínicos – isentos de “significado” para além da “pura troca”.

Empréstimos entre amigos, pessoas íntimas ou familiares também envolvem “interesses próprios” (GRAEBER, 2016; MISZTAL, 1992; GRANOVETTER, 2009) e nem por isso os encaramos como “meros teatrinhos” (GRAEBER, 2016). É claro que podemos com maior facilidade – e com alguma razão – considerar que médias e grandes organizações provavelmente não se importarão com os tomadores de crédito como amigos se importam com amigos. O esperado, no caso de financiamentos tomados em empresas – pequenas, médias ou grandes – é que terminada a transação, as partes não tenham “mais nada a ver uma com a outra” (GRAEBER, 2016).

A literatura em varejo e crédito varejista costuma reduzir o papel do crédito nas lojas a algo que exige do credor soluções quanto ao pagamento da dívida, que será realizada no futuro, e também a um serviço de parcelamento para alavancar as vendas. Mas a dívida pode eventualmente assumir o caráter de “favor” (GRAEBER, 2016). E este favor pode ser capaz de construir laços de confiança justamente porque se apresenta como algo que foge à linguagem da pura “troca” (GRAEBER, 2016) e das “distâncias” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) e impessoalidades da “vida econômica” (GRANOVETTER, 2009), de “sistemas abstratos” (GIDDENS, 1991) e, mais particularmente, das relações entre credor-comerciante e solicitante-tomador-cliente.

Se, por um lado, Pettinger (2004; 2006) e Cochoy (2007) enfatizam demasiadamente o papel do autosserviço, Pettinger (2006) aponta algo interessante para nossos propósitos: há um exagero, na literatura, quanto ao papel dos vendedores no que diz respeito ao encorajamento das compras no “chão da loja”. Outros atendentes podem ser tão importantes para o “encorajamento das compras” (COCHOY, 2007) quanto o vendedor, e mesmo cruciais para o prolongamento do relacionamento com o cliente, num trabalho emocional bastante evidente.

Ossandón (2014) destaca o papel do crédito ao consumidor na montagem de encontros práticos de mercado e no *marketing*, ou que o fornecimento de crédito não se encerra em si mesmo, mas funciona também como dispositivo central de *marketing*, isto é, como meio para atrair os consumidores à loja e estímulo às compras. Mas além de não mencionar o papel dos cobradores, caixas e vendedores em conjunto com o dos analistas de crédito no chão da loja, Ossandón (2014, p. 439) limita o papel dos analistas de crédito à habilidade de verificar os arquivos dos clientes e autorizar rapidamente (ou não) transações específicas e, mais tarde, a ajudar a analisar as informações coletadas diariamente para cada conta e a lidar com casos ambíguos.

Observando mais de perto como concretamente ocorreram os acordos e negociações de crédito e cobrança da Casas Bahia, veremos que funcionaram como dispositivo de *marketing*, como “enquadramento preliminar” (COCHOY, 2007). Mas para além de atrair os consumidores à loja e de “encorajar as compras” (COCHOY, 2007) pela via de opções de “parcelamento” (CALDER, 1999) e de solução para a preocupação com o pagamento futuro, funcionaram também como canal de confiança mútua.

Diante disto, apresentamos nossas hipóteses de pesquisa.

1.3.1 Hipótese Central

A principal base da confiança da empresa, como credora, foi ter com cada solicitante-tomador “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009) e “duradouras” (GRANOVETTER, 2009; GIDDENS, 1991; GRAEBER, 2016), pois “transações passadas” (GRANOVETTER, 2009) lhe forneciam informações mais seguras. A principal base da confiança do visitante-solicitante-tomador, enquanto uma pessoa que apenas passa pela loja, foi a demonstração constante e “sincera” de que o financiamento fora concedido como que a um “amigo” (GIDDENS, 1991), ao invés de pura “dívida econômica” (GRAEBER, 2016).

Isto se insere no contexto em que: 1) a empresa buscou ter “relações duradouras” (GRANOVETTER, 2009; GIDDENS, 1991; GRAEBER, 2016) com cada solicitante-tomador, também em nome de uma estratégia empresarial de compras-vendas no longo prazo; 2) o conjunto de pessoas que costumaram visitar as lojas da empresa frequentemente chegara de diversas zonas rurais do Brasil que se urbanizava aceleradamente, fora sujeito a diversas ordens de vulnerabilidades na Região Metropolitana de São Paulo e costumou rejeitar “distâncias” e “formalismos” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) na relação com “sistemas abstratos” (GIDDENS, 1991).

1.3.2 Hipóteses Específicas

Hipótese 1: as “relações informais” em negociações e acordos de crédito e cobrança – com flexibilidades para acordos de crédito sem a exigência de garantias formais e para acordos de pagamentos em atraso com prazos mais extensos – constituíram-se veículo importante para “enquadrar” (COCHOY, 2007) o visitante em compras e recompras no longo prazo e para estabelecimento de “relações duradouras” (GIDDENS; GRANOVETTER; GRAEBER) com cada visitante-solicitante-tomador.

Hipótese 2: facilidades e flexibilidades burocráticas e financeiras em negociações de crédito e cobrança constituíram-se condições centrais para viabilidade de compras e recompras – e, portanto, para selar acordos – por parte de amplas camadas das classes trabalhadoras urbanas em São Paulo. Mas as relações “cordiais” e “personalistas” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) em negociações e acordos de crédito e cobrança – mediante flexibilidades constantes, compreensivas, empáticas, benevolentes e “não interesseiras” por parte de analistas e cobradores – constituíram-se a base central para confiança destes segmentos sociais, que frequentemente também acabara de migrar das zonas rurais do Brasil que se urbanizava.

Hipótese 3: negociações e acordos de crédito e cobrança “com rosto” (GIDDENS, 1991) – conversas informais, difusas e relativamente despretensiosas – foram centrais para interpretação humana de cada caso de solicitação e para chegar-se ou não a acordos, levando-se em consideração particularidades da interação no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) e da vida pessoal do solicitante. Se a primeira solicitação de crédito na loja exigiu do analista a mobilização de técnicas de avaliação sutil de intenção de pagamento, “transações passadas” (GRANOVETTER, 2009) foram a base central da confiança “cega” (GIDDENS, 1991) depositada no solicitante-tomador, especialmente no que se refere à intenção de pagamento. O

pagamento ou não pagamento da dívida passava a depender de forma mais decisiva, nestes casos, da interpretação “personalizada” da capacidade de pagamento e das contingências pessoais da vida do tomador-cliente.

Hipótese 4: a forma “personalista” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) assumida pelas negociações e acordos de crédito e cobrança com analistas e cobradores – “não interesseira”, íntima, “empática” (NOOTEBOOM, 2009), “benevolente” (CHEN *et al.*, 2011), enfim, genuinamente generosa – foram centrais para confiança depositada na empresa pela pessoa que visitava a loja, comprava algo, solicitava ou tomava crédito e, eventualmente, atrasava pagamentos.

2 O CREDIÁRIO DA CASAS BAHIA E A ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DA EMPRESA

Neste capítulo, buscaremos analisar como as flexibilidades financeiras e burocráticas frequentemente mobilizadas por analistas e cobradores no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) – como a suspensão da exigência de garantias formais para selar acordos de crédito e as negociações amigáveis em cobrança – increvem-se no contexto de determinados “interesses próprios” (GRAEBER, 2016) da empresa varejista. Examinaremos o contexto no qual as “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) em acordos e negociações de crédito e cobrança funcionaram, para a empresa varejista, como um “enquadramento preliminar” (COCHOY, 2007) de compras-vendas no longo prazo.

Na primeira seção, analisaremos aspectos relacionados à estratégia de crescimento e à política comercial da rede varejista Casas Bahia. Na segunda seção, analisaremos os modos como, na prática, as “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) em acordos e negociações de crédito e cobrança se inscreveram nas estratégia e política da empresa.

2.1 O “GIRO DA MERCADORIA”, A LOJA SEMPRE CHEIA

A primeira loja da rede varejista “Casas Bahia” foi aberta em primeiro de janeiro de 1958 na cidade de São Caetano do Sul. Samuel Klein, fundador da rede, adquire de Aarão Wasserman a então nomeada “Casa Bahia”⁴⁹, com 800 clientes cadastrados, a 400 metros da estação rodoviária (AWAD, 2003). Judeu polonês, Samuel Klein desembarcara no Brasil em 1952 juntamente a sua esposa Ana e seu filho Michael Klein, provindos de uma Europa ainda economicamente devastada pela Segunda Guerra e socialmente assolada por regimes totalitários⁵⁰. São Caetano do Sul era uma “cidade que, na época, tinha cerca de 60 mil habitantes, população formada, em parte significativa, pelos operários das indústrias existentes na cidade” (AWAD, 2003, p. 103).

⁴⁹ “Uma forma de agradar e homenagear o grande número de nordestinos que moravam na cidade” de São Paulo e suas franjas, como assinala Awad (2003, p. 117).

⁵⁰ Segundo Awad (2003), Schmile Klein – nome de Samuel Klein em iídiche, idioma da comunidade judaica europeia –, filho de Sucher e Szeva Klein, nasceu em 1923 em Zaklikov, Polônia. Aos 16 anos sua família foi capturada em casa por nazistas. Szeva Klein, sua mãe, e alguns dos irmãos foram executadas no campo de concentração de Treblinka em 1942. Samuel e seu pai foram submetidos a trabalhos forçados – já que como marceneiros, eram considerados “úteis” – e condições desumanas de existência ao longo de quase dois anos, quando Samuel conseguiu fugir e refugiar-se até o fim da guerra.

Antes da abertura da primeira loja, em 1952 Samuel Klein adquiriu de José Nulman⁵¹ uma carteira com 200 clientes cadastrados (AWAD, 2003). Na época, vendia cobertores e colchas (AWAD, 2003, p. 107-108) de porta-em-porta. Com o crescimento dos negócios ao longo dos anos, já se exigiam 5 funcionários para visitar todos os clientes, vender mais e receber as prestações, “todas na base da palavra” (AWAD, 2003). Diante da abertura de um ponto comercial, demandava-se readaptação dos negócios – uma vez que, no novo contexto, era preciso fazer com que os clientes fossem atrás das mercadorias, na loja. Conforme destaca Awad (2003), com a ajuda de sua cunhada, em finais da década de 1950 Samuel Klein implantava os setores contábil e de cobrança – para emissão de duplicatas – e também introduzia novos produtos de mais alto valor unitário, como móveis para dormitório, sala, copa e cozinha⁵².

A primeira “Casas Bahia” – não mais “Casa Bahia” – seria aberta pouco tempo depois. Em 1964, Samuel adquiria um edifício em São Caetano do Sul: “o projeto era fazer do comércio de móveis a principal atividade. Como tinha espaço de sobra, comercializaria também muitos outros produtos. Inclusive eletrodomésticos, cujo consumo aumentava a cada dia” (AWAD, 2003, p. 132). Na década de 1960, diante de considerável adensamento populacional, a iluminação elétrica e os aparelhos de rádio teriam grande crescimento nos domicílios urbanos e mesmo nos rurais. Segundo Brito (2003, p. 88), em dez anos (1960-1970) o uso de geladeiras e aparelhos de televisão cresceria bem mais de 100%, graças ao impulso à aquisição de bens de consumo duráveis pela via da expansão das modalidades de crédito na década de 1960 (BRITO, 2003, p. 88).

Diante deste cenário, a carteira de clientes com 800 clientes cadastrados – comprada por Samuel Klein em 1958 – já acumulava 5000 clientes em 1967. Em 1968, já com três pontos comerciais em São Caetano do Sul, nota-se considerável crescimento do volume de vendas e do movimento dos negócios da loja (AWAD, 2003). Conforme pudemos inferir do relato de alguns de nossos informantes (NATALE, 2020; SOBRAL, 2020), em fins da década de 1960 um plano de expansão tornara-se, de certa maneira, “imperativo” para Samuel Klein. Entre os anos de 1969 e 1970 deu-se início a uma nova fase na empresa. Uma fase de expansão que envolveu aquisições de outras lojas varejistas da região. “O começo foi que a empresa precisava expandir”, destaca Wagner Natale (2020),

⁵¹ Amigo judeu de Max Gelschyn, comerciante judeu, amigo de Samuel Klein desde os tempos na Europa.

⁵² Conforme destaca Awad (2003, p. 127), na década de 1960 a venda destes produtos já rendia um faturamento de algo equivalente a 2000 dólares ao mês para a loja.

e pra você montar uma loja, tem uma série de burocracias. Tem uma série de coisas a fazer. [...] É um pouco demorado você montar uma loja. Você montar uma loja aqui, procurar outro ponto, procurar outro ponto... você vai dando um passo de cada vez. E a empresa tinha uma sede de crescimento. O Seu Samuel [Klein] sempre foi uma pessoa muito dinâmica, muito ativa. Ele tinha uma sede de crescimento violenta. Então, ele não queria esperar. Então ele já comprou uma rede de lojas que tinha quatro lojas, chamava-se Lojas Piratininga. Primeira que ele comprou. Então, tinha lojas em São Caetano, em Santo André, e assim ele ampliou mais quatro lojas. Tinha cinco e comprou mais quatro. Depois ele comprou as Lojas Frigerio, que era uma rede de lojas em Santos. E daí pra frente foi adquirindo... Tamakavy, uma série de outras empresas que aí eu já não participei mais. Mas dessas duas grandes redes... A última que eu participei foi a Lojas Columbia, tá? Que era uma rede de lojas de São Paulo. Tinha acho que 12 ou 13 lojas. Então o ritmo de crescimento era um ritmo frenético, era uma coisa muito grande.

Em termos de número de lojas, a partir de 1970, da aquisição da primeira rede varejista, a Piratininga – duas em São Caetano e uma em Santo André –, a velocidade de expansão da rede varejista foi “frenética” ao longo de décadas. Com intuito de conquistar a região do ABCD antes de avançar para a região central da cidade de São Paulo, Samuel abriu lojas nos municípios de Mauá, São Bernardo do Campo e Diadema. Em 1972, a intuição comercial de Samuel Klein o conduziria de forma mais intensiva para a Baixada Santista, com a aquisição da Loja da Cidade e das Lojas Discopa. Cubatão, Vicente de Carvalho e Praia Grande logo se tornariam os próximos destinos da rede varejista. Ainda na década de 1970, a Casas Bahia “chegou à marca de 40 lojas em São Paulo” (COSTA; GARCIA, 2006, p. 73).

Em 1981, a rede varejista Columbia, com suas 20 lojas situadas na capital e na região da grande São Paulo, seria adquirida pela Casas Bahia. Oito anos depois, a Casas Bahia compraria do empresário Silvio Santos a rede de lojas Tamakavi, fechando a década com cem lojas distribuídas no Estado de São Paulo⁵³. “Não dava pra você ficar esperando e ficar fazendo uma loja de cada vez”, acrescenta Natale (2020), “e o processo de aquisição era um processo [...] vantajoso, por que você logo [rapidamente] crescia o número de lojas”.

Em termos de localização das lojas, para fácil acesso ao seu público-alvo, a Casas Bahia começou adquirindo redes varejistas e abrindo novas lojas nas franjas da cidade de São Paulo. Esta tática se deu inicialmente porque, segundo João Elias Sobral (2020), ex-gerente do departamento de publicidade da Casas Bahia, “o maior vendedor de varejo do país se chamava Mappin”,

⁵³ Metade na Grande São Paulo e a outra parte na Baixada Santista e em algumas cidades interioranas com mais de cem mil habitantes (AWAD, 2003, p. 157-158).

Ele, com uma loja, ali em frente o Teatro Municipal, ele era o maior vendedor de [...]. O Mappin era um grande vendedor. Então a Casas Bahia começou a adotar uma tática de abrir lojas na periferia. Abrir loja em Mauá, abrir loja em Vila Alpina, abrir loja em Pinheiros, abrir loja em Itaquera, vai abrindo, entendeu? Vai cercando, sem ter loja no centro. [...] Isso foi ainda na década de 70, começou isso na década de 1970. E se consolidou muito fortemente, até um momento em que se tornou o principal varejo de São Paulo (SOBRAL, 2020).

Alguns funcionários da rede de lojas Piratininga foram contratados por Samuel Klein, um deles foi João Elias Sobral. Junto a sua equipe – gradualmente montada à medida que demonstrava resultados com suas estratégias publicitárias –, Sobral imprimiu um método de se negociar com fornecedores e canais de comunicação que passou a trazer lucros “astronômicos” para a empresa. Sobral (2020) narra este “processo”:

a negociação [com fornecedores e canais de comunicação] que eu conseguia, eu botei na minha cabeça que eu precisava conseguir 90% de desconto dos veículos de comunicação. Porque eles não pagavam imposto de renda, na época. O governo federal dava isenção. Então eu conseguia 90% de desconto, pagava os 10% e pegava uma nota fiscal deles do valor integral de tabela. E aí o que eu fazia? Eu cobrava do fornecedor 50% do valor da nota fiscal. Então, a Casas Bahia, além dela fazer o comercial, ela ganhava dinheiro. Por que eu entendi que o Samuel, quando ele me falou isso, eu entendi que ele queria era isso, entendeu? Então eu parti pra luta, [...] eu já conhecia esse esquema porque já tava na [...] Piratininga. [...] Então, foi uma coisa, assim, mais fácil pra desenvolver e com poder maior, né? Porque eu negociava com três lojas, agora eu tava negociando com sete. Então, eu falei: eu vou fazer isso. E aí, o que aconteceu? Eu semanalmente me reunia com o Seu Samuel e pedia pra ele: “Eu sei que o senhor não gosta de propaganda, não quer propaganda, mas eu consegui uma verba da Philco” – ou da Brastemp; ou da Philips; ou da GE, na época, que tinha refrigeradores, Clímax; tinham vários produtos, né?; Televisores Artel, Colorado, são marcas que não existem mais hoje. E eu visitava, conseguia a aprovação deles, eu elaborava um plano de mídia, eu conseguia a aprovação deles, levava pro Seu Samuel: “Olha, nós vamos executar esses comerciais aqui. Então eu quero que o senhor me dê algum desconto, por menor que seja, em alguns produtos que nós temos aqui na loja. Não precisa ser muito. Alguma coisinha”.

A cada anúncio, “alguns produtos” eram considerados estratégicos por Sobral no sentido de atrair a atenção do público-alvo. “Por menor” que fosse, um desconto nos preços já se mostraria um diferencial em relação à concorrência, estimulando consumidores a se dirigirem às lojas, ainda que de forma descompromissada, para “dar uma olhada”. Tanto em termos da montagem das campanhas publicitárias, quanto em termos de negociação com os canais de comunicação e com os fornecedores, João Elias Sobral (2020) acrescenta que “o negócio começou a andar”.

Em 1972 já, mais ou menos, eu comecei a ser muito procurado. Por exemplo: um locutor da rádio Difusora FM, Difusora AM em São Paulo, que era top de audiência na época, pra classe jovem. Tinha programas “Jat Music”, direto de Billboard, não sei o quê... um cara que chamava Dacio Arruda. [...] E aí os fornecedores também passaram a nos procurar, também querendo anunciar. Porque se [se] fazia um anúncio, vendia o produto. Pô, o cara queria colocar mais pedido. “Então, João, o que você precisa? Vamo fazer um plano, tal”. Você entendeu? Tal. Uma coisa começou a puxar a outra. [...] Pra abreviar um pouco: [...] o Seu Samuel começou a – pra dar liberdade pra nós, pra mim, né? – estipulou uma verba, de 3% sobre o valor da venda, pra que a gente não ficasse toda hora falando com ele, entendeu? Não havia mais necessidade: “Ó, esse negócio é bom, vai funcionar”. “Cara, faz!” (SOBRAL, 2020).

Por volta de 1972, portanto, além de significativa dose de autonomia fornecida a João Elias e sua equipe, destinou-se a campanhas publicitárias uma verba de 3% sobre o valor das vendas, tendo-se em vista o “retorno” em vendas que vinha promovendo para a loja. Mais para o final da década de 1970, destaca Sobral (2020), Samuel Klein, sob orientação de Sobral, funda uma agência de publicidade própria. “A Casa Bahia, já em mil novecentos e... final da década de 1970”, destaca Sobral (2020),

já era o maior anunciante de rádio do Brasil. Anunciava em todas as rádios possíveis de negociação. Por que eu queria aquela negociação, né? E, num determinado momento, essa lei que existia de isenção dos veículos de comunicação, de não pagar imposto, ela foi revogada [...]. E aí o Seu Samuel me chamou, junto com o contador da empresa, né? Falou: “João, você tá sabendo que saiu a legislação?”. Eu falei: “Tô sabendo”. Eu tava estudando Direito já, em 1972 eu comecei a fazer o curso de Direito. E me formei em 1977. Então eu tava acompanhando muito claramente tudo o que tava acontecendo. Falou: “Pois é. O que nós vamos fazer agora? Essa lei terminou, né?”. Falei: “Nós vamos criar uma agência de propaganda. Sua”, dele. Falei: “Vamo fazer uma agência”. [...] Então criamos uma agência que se chamava “Bahia Publicidade”, depois mudou de nome pra “Interjob”.

Mesmo com a revogação da lei de isenção de impostos, procurou-se manter a estratégia de negociação com canais de comunicação e com fornecedores. Enquanto agência de publicidade, destaca Caruso (2020), a Interjob “gozava de algumas prerrogativas” legais que facilitava o ganho na negociação com duas partes: fornecedores e veículos de comunicação.

antes da Interjob, era um departamento de publicidade. Chamava-se “Bahia Publicidade”. Era um departamento. Enquanto departamento, ele não gozava de algumas prerrogativas que o mercado publicitário, sobretudo os veículos de comunicação, oferecem, que é: [...] desconto de agência. O desconto de agência é 20%. Quando o João convenceu o Seu Samuel a implantar a Interjob, ele já tinha um plano de tratar a publicidade da Casas Bahia como publicidade cooperada. Porque eles sabiam que vinha das relações (inaudível) uma verba decorrente da operação de compra e venda. A Casa

Bahia comprava da indústria, e essa compra gerava uma verba de fomento de 3% do valor da operação, que tinha que ser aplicado em propaganda. E o quê que acontece? A Casa Bahia não tinha um instrumento legal ou fiscal de cobrar 20% das emissoras. Então o João foi aconselhado a fazer isso por alguém. Ele percebeu de alguma maneira que a agência se fazia necessária (CARUSO, 2020).

Caruso (2020) acrescenta ainda que o “acordo operacional” que o varejista realiza “com a fabricante”, a denominada “publicidade cooperada”, “pauta as relações indústria e comércio no varejo. Todo varejo trabalha dessa maneira. Você pega, por exemplo, as ‘teles’”,

a Vivo sempre faz uma promoção com um aparelho: com um Nokya, com um Motorola. Uns mais, outros menos. Tudo depende do acordo operacional que eles têm com a fabricante. Então, você compra um telefone, você compra um telefone e não paga nada. Só que você fica um ano pagando a conta. Passa parte do dinheiro pro cooperado.

Segundo Caruso (2020), a agência de publicidade Interjob cumpriu, para a Casas Bahia, tanto um papel “estratégico” – para se obter descontos junto aos canais midiáticos – quanto um papel “operacional” – no sentido de lograr-se amparo legal para emissão de faturas do “produto de publicidade” e, assim, conceber-se um *mix* de mídia que pudesse “empatar” financeiramente a operação de compra junto a fornecedores. “Só pra você ter uma ideia”, destaca Caruso (2020),

tem um relatório de 97, de 1997, [sobre] o que nós investimos [em publicidade] [...]. Em 97, investimos R\$ 59.597.776,94. Isso o ano todo. O dinheiro que saiu do caixa pra liquidar essa compra, foram R\$ 32.837.322,62. O que significa que eu tive, na média, 45% de desconto. A Interjob, ela tinha um significado estratégico de obter esses descontos. Depois, com a minha ida pra lá, todas as compras de mídia foram feitas fundamentadas em pesquisas, começamos a assinar regulamento do Ibope. Porque o dinheiro de investimento... Eu não podia ficar comprando... Eu precisava de uma régua. Assinávamos o Ibope. Todo o meu plano de mídia era fundamentado na leitura do Ibope. Por que era com ele que eu fazia a eleição da minha mídia obrigatória e discricionária, vamos dizer assim. Aquela mídia que eu compro de oportunidade, ela não faz parte da minha estratégia. Não é obrigatório. [...] Então, a Interjob tinha esses dois papéis. O papel estratégico, que... pra traçar a linha de raciocínio de publicidade, propaganda e marketing. Mas também tinha o lado operacional. Por quê? O João, quando ele fundou a Interjob lá com o Seu Samuel, eles passaram a utilizar a propaganda pra fazer a cobrança dos 3% do fomento de publicidade com propaganda cooperada. [...] Eu compro da indústria, gero os 3% que eu falei no início – e esses 3% é pra fomento, não pra publicidade. Pra que eu possa... Isso, vamos dizer, em contabilidade pública, ele fica empenhado. Ele não vem pra mim, esse dinheiro. Tá lá empenhado. Pra que eu colocasse a mão nesse dinheiro, eu tinha que fazer a propaganda e comprovar: quanto que eu gastei em produção, quanto que eu gastei em veiculação, mostrar todos os comprovantes de exibição nas emissoras que eu tinha autorizado. Pra fazer uma fatura e mandar pro fornecedor, pra pegar aquele dinheiro. A Casa Bahia não podia fazer essa fatura. Ela

não era fornecedora do produto de publicidade, não é? Então a Interjob também foi feita com esse intuito, um intuito operacional. De ter amparo legal [...] pra cobrar serviços de propaganda.

Mediante amparo legal para emissão de faturas, a Interjob viabilizou, portanto, que se “colocasse a mão” na verba empenhada de publicidade cooperada: 3% do valor das compras com as empresas fornecedoras. Além disso, outros descontos foram recrutados junto a veículos midiáticos, tendo-se como parâmetro pesquisas de mercado (Ibope) que pudessem incrementar o “poder de barganha” da agência em relação a um ou outro canal midiático. Caruso (2020) acrescenta ainda que, ao prestar serviços de propaganda, a agência de publicidade Interjob, como qualquer agência, deveria ser remunerada (20%). Nas palavras do publicitário (2020):

Bom, nós entendemos também que, prestando serviços de propaganda, como toda agência, a gente tinha que ser remunerado. Então, os 20% vinha pra nós, pra Interjob. Eu não repassava pro (inaudível). E todo desconto que eu obtinha a mais, como uma questão estratégica... porque eu utilizava como parâmetro as pesquisas pra reivindicar desconto e estabelecer esse equilíbrio na relação custo e benefício com o meu fornecedor, também não repassava. É mérito meu, porque eu sou agência, eu presto serviço.

“Então, o que acontecia na prática?”, destaca Caruso (2020):

Eu comprava propaganda, 100 mil de propaganda. Gastava 20 mil de produção. Total: 120 mil. Eu vou fazer uma fatura de 120 mil reais pra cobrar o fornecedor. Eu anexava, não a fatura do veículo, anexava o comprovante de exibição dos veículos que tinham feito aquela (inaudível) e o comprovante de gastos que eu tinha tido com a produtora, pra fazer o comercial. Dava 120 mil reais, a fatura. Como era cooperado, no *bottonline*, eu colocava: 60 mil Casas Bahia, 60 mil fornecedor. Porque é cooperado. Um paga metade, o outro paga metade. Só que eu já tinha conseguido 50% de desconto em tudo, então eu não pagava nada. A Interjob, ela tinha essa importância operacional, junto com a estratégica.

Nem sempre a negociação com canais de comunicação saiu exatamente como o esperado, com todo e qualquer canal de comunicação. Caruso (2020) destaca um impasse que teve ao negociar com a Rede Globo de Televisão. Como um grande canal de comunicação, de grande audiência, os descontos de audiência oferecidos pela Rede Globo à Interjob chegavam no máximo, segundo Caruso (2020), a 35%. Mas, segundo Caruso (2020), para a Interjob, um desconto inferior a 50% geraria um “problema operacional”: de não se “empatar” a operação. Mediante esta negociação com a Rede Globo, Caruso (2020) destaca a importância do “valor operacional” da Interjob para a Casas Bahia. “Com a Globo, muitas vezes...”,

eu até tive negociações, quase que brigas com a Globo. Os caras chegavam e falavam assim: “Caruso, a Globo não precisa te dar 50% de desconto. Porque ela tem a maior audiência, cara”. Eu falava: “Ah, tudo bem. Não tem problema. Eu não quero mais do que 50%. Se a Globo falar assim pra mim ‘Eu te dou 70% de desconto’, eu não quero. Eu quero 50 [%]. Porque tem um valor operacional pra mim. Eu sei que vocês não precisam me dar desconto. Zero de desconto, zero. Mas eu vou ter um problema operacional, vocês precisam me ajudar”. Mas eu não conseguia, óbvio. A Globo tinha um... dava um desconto de 20% de audiência, no máximo 15% negociado, que não dava 35%, dava 32%, 33%. Eu falei: “Meu Deus, [...] como que eu vou empatar a minha operação?!”. Eu ia pras outras mídias: SBT, Bandeirantes, Rede TV. Lá eu tinha 70%, 80% de desconto. Entendeu? Empatado (CARUSO, 2020).

Entre “descontos” e “remunerações”, o modo de negociação da Interjob com fornecedores-cooperados e veículos de mídia funcionou, portanto, para se “empatar a operação” (CARUSO, 2020). Ou, dito de outro modo, “fazer a Casas Bahia”, financeiramente, “girar, sem gastar”. Conforme destaca Caruso (2020):

Eu juntava... porque quando eu (inaudível) a mídia pra poder cobrar do fornecedor, do cooperado, eu não punha só a Globo [ou qualquer veículo de mídia]... Eu fazia um *mix* de mídia pra empatar. O cara [fornecedor/cooperado] pagava metade, mas eu não pagava nada. Tava negociado. Então, esse era o valor operacional da Interjob. Eu fazia a Casa Bahia fomentar, girar, sem gastar.

Além de fundar uma agência de publicidade própria – que cumprisse importantes papéis “estratégicos” e “operacionais” para o “giro” financeiro e das mercadorias –, a família Klein também adquiriu Financeiras próprias, cujos papéis foram, sem dúvidas, cruciais para o amplo crescimento da empresa varejista Casas Bahia. Aos poucos veremos que uma ampla engrenagem organizacional foi sendo erguida nas órbitas da empresa varejista Casas Bahia, de forma a fomentar determinado modo de “giro” financeiro e das mercadorias.

Até 1959, tanto a indústria quanto o comércio tinham de se aventurar em uma atividade alheia a seu próprio negócio: o financiamento ao consumidor (ALVIM e PEIRÃO, 1985). “Tratava-se de um tempo em que as próprias lojas, ou as indústrias, encarregavam-se do financiamento ao consumidor, com seu próprio dinheiro ou descontando nos bancos as duplicatas assinadas pelo cliente” (ALVIM; PEIRÃO, 1985, p. 160). Se, na década de 1950, assistimos ao prodigioso desenvolvimento da indústria, a área financeira no Brasil não passava de um embrião, como sugere Macarini (2007). O sistema financeiro de então operava basicamente no curto-prazo⁵⁴ e mobilizava recursos “quase exclusivamente via depósitos a vista (os quais perfaziam mais de 90% dos haveres financeiros)” (MACARINI, 2007, p. 4). O

⁵⁴ A demanda insatisfeita do crédito a médio-prazo não incomodava os bancos comerciais, uma vez que as operações a curto-prazo eram um excelente negócio (NEUHAUS; MAGALHÃES, 1976, p. 19).

desenho institucional de um sistema especializado – com inspiração no modelo estadunidense (pós-1933), em detrimento do modelo europeu, de banco misto, com diversas funções financeiras –, emerge, portanto, deste panorama (MACARINI, 2007, p. 4).

Segundo Macarini (2007, p. 13), “um dos segmentos de mais rápida expansão foi o crédito direto ao consumidor, reservado às Financeiras”⁵⁵. “Foi justamente em consequência do rápido desenvolvimento das indústrias de bens duráveis e de capital que essas sociedades [Financeiras] se expandiram a ponto de chegarem a ocupar, no Brasil, papel de relevância como intermediários financeiros”⁵⁶ (NEUHAUS; MAGALHÃES, 1976, p. 19). Entre 1956 e 1961, o produto industrial cresceu 11,3% a.a., enquanto no período anterior (1947-1955) crescia a 9,1% a.a.. Além disto, a participação do produto industrial no PIB passava de 23,2% para 29,5% entre 1949 e 1959. “No período 1955-59, o setor que mais rapidamente cresceu foi o de bens de capital, sendo este crescimento articulado, via relações de causa e efeito, com a expansão do setor de bens duráveis” (NEUHAUS; MAGALHÃES, 1976, p. 20).

A expansão desta indústria promoveu acentuado crescimento da demanda por bens duráveis. Afinal, para aquecer o mercado consumidor interno por bens de alto valor unitário – bens de consumo duráveis, como automóveis e eletrodomésticos –, as vendas a prazo tornavam-se indispensáveis como facilitadoras e, sobretudo, “encorajamento às compras” (COCHOY, 2007). Daí nascia a necessidade das vendas a prazo e ampliava-se consideravelmente a procura por crédito a médio-prazo. Tanto o volume transacionado pelas Sociedades de Crédito e Financiamento quanto o número destas Sociedades se multiplicaram. Se em 1960 havia 70 Financeiras (Sociedades de Crédito e Financiamento) registradas, em 1966 já eram 275⁵⁷. O Mappin, por exemplo, adquire sua primeira Financeira neste período. Outros empresários em São Paulo também já faziam suas primeiras movimentações no sentido de se aproveitar da “febre” das Financeiras: além de Samuel Klein, que iniciava as vendas financiadas em 1968, Silvio Santos⁵⁸ e Jorge Jacob⁵⁹ também já passavam a investir no setor financeiro. Como diria Maria Celeste Mira (1995, p. 21), “o grande ‘baú da felicidade’ dos anos 70 e 80 foi o mercado financeiro”, referindo-se à ampla regulação e

⁵⁵ Embora a primeira Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento (SCFI) – popularmente batizada de Financeira – tenha sido registrada ainda em 1940, e algumas poucas em seguida, elas tinham um total de operações muito pequeno para ter alguma importância real no sistema financeiro (NEUHAUS; MAGALHÃES, 1976).

⁵⁶ Particularmente a partir de 1962, “quando a relação aceites cambiais/empréstimos ao setor provado dos bancos comerciais atingiu 5,3%”, asseguram Neuhaus e Magalhães (1976, p. 19).

⁵⁷ Devido à exigência de capitais mínimos em função da área de atividades, em 1967 o número de Sociedades decresce e o Conselho Monetário Nacional suspende a concessão de novas cartas patentes.

⁵⁸ Para maiores detalhes, consultar Maria Celeste Mira (1995).

⁵⁹ Fundador da Lojas Arapuã. Consultar Barros (2000).

modernização do sistema financeiro por parte do Estado ditatorial e ao surgimento de grandes empresários nos rastros deste novo mercado.

No Brasil, “até 1950, era possível contar nos dedos os grandes empresários e comerciantes. O mercado estava pulverizado em pequenos e médios negócios. Na segunda metade do século, no entanto, muitos comerciantes prosperaram e levantaram grandes grupos empresariais no país” (VOLPI, 2007, p. 78). Como destacam Mello e Novais (1998, p. 590), na década de 1950, com JK, “a industrialização e a urbanização multiplicará e muito as oportunidades de investimento à disposição do empresariado nacional”, especialmente se tivermos em conta o volume de capital inicial “verdadeiramente extraordinário” que exigiu a entrada em alguns setores da economia. “Em primeiro lugar”, asseguram Mello e Novais (1998, p. 590), estas novas oportunidades de investimento viriam do “sistema bancário, que conheceu uma expansão vigorosa e que passou também, no final da década [de 1950] a financiar ativamente o consumo, especialmente de bens duráveis de valor mais elevado”. “As financeiras têm como objetivo”, assinala Securato (2002, p. 319),

adequar as necessidades de volume de recursos e, mais ainda, de prazos entre os distribuidores e consumidores. Enquanto os distribuidores precisam receber os recursos no curto prazo (30, 60, 90 dias) para pagamento do fabricante, os consumidores desejam pagar os produtos comprados em prazos de 3 a 48 meses, para adequarem o recebimento de seus salários às suas necessidades e satisfações a serem antecipadas. Nesse ponto é que surge o espaço para as instituições financeiras atuarem na área de crédito. A instituição financeira assume o recebimento do cliente, por sua conta e risco, e antecipa os recursos para o vendedor do produto, ocorrendo, assim, o que costuma denominar de operação de financiamento ao cliente. No caso específico dos bens de consumo duráveis, tais como carros, eletrodomésticos, vestuário e muitos outros, bem como para o caso de materiais de construção e outros produtos de consumo ou de necessidades imediatas, esse financiamento é denominado C.D.C.: Crédito Direto ao Consumidor, e as Financeiras são as instituições autorizadas pelo Banco Central a operarem esse segmento de mercado (SECURATO, 2002, p. 319).

A Resolução n. 45, de 30/12/1966, instituía o sistema de Crédito Direto ao Consumidor por meio das Financeiras. “Favorecia-se as diversas fases do processo produtivo das empresas e reduzia-se suas crescentes necessidades de capital de giro. Paralelamente, concorria-se para o desenvolvimento do mercado consumidor, com a redução dos custos operacionais e maior produtividade” (NEUHAUS; MAGALHÃES, 1976, p. 24). Com o sistema do Crédito Direto ao Consumidor os recursos⁶⁰ das empresas comerciais, antes

⁶⁰ Se compararmos os empréstimos das Financeiras sob aceite cambial com os concedidos pelos bancos comerciais ao setor privado, vemos a crescente importância das Financeiras como mecanismo de financiamento do setor privado: saiu de 0,4% em 1959 para 25% em 1969 (NEUHAUS; MAGALHÃES, 1976, p. 26). As Financeiras se concentravam geograficamente: 85% das Financeiras do país estavam em São Paulo, Minas

bloqueados no financiamento de suas próprias vendas, eram liberados e destinados aos compromissos com fornecedores, o que melhorou a posição financeira também das empresas industriais, acrescentam Neuhaus e Magalhães (1976, p. 24).

Desde 1955, Samuel Klein já realizava vendas parceladas. “Já tinha identificado que a melhor forma de se fazer uma venda era parcelando o valor a ser pago. O faro comercial fez com que percebesse que a clientela era formada por gente humilde e que só se interessava por duas coisas: em ter o produto e saber quanto precisaria pagar por mês. Quase ninguém podia comprar à vista” (AWAD, 2003, p. 113-114). Na época, Samuel Klein era um mascate que vendia cobertores, roupas de cama e toalhas de banho. “Era tudo na base da palavra. Ninguém assinava papel ou compromisso de dívida” (AWAD, 2003, p. 107). Em 1958, já com uma loja aberta, Samuel passava a emitir duplicatas. Neste momento, mesmo com um ponto fixo, o empresário enviava vendedoras às ruas de São Caetano do Sul, carregando cadernetas. “Nas páginas internas, eram anotados os dados do cliente, assim como o histórico. O que compravam, quanto tinham pagado, o saldo, enfim, tudo o que se referia à contabilidade do comprador” (AWAD, 2003, p. 122).

Em 1968, já com três pontos comerciais em São Caetano, Samuel Klein implanta as vendas financiadas. A iniciativa tinha raízes na velocidade de crescimento do volume e do movimento dos negócios da loja. E o crescimento se tornava cada vez mais imperativo para o empresário. Realizar esta expansão com recursos próprios, por outro lado, era extremamente difícil. Para injetar capital de giro, naquele instante Samuel “resolveu passar as vendas à prazo, principalmente as de longo prazo, para as financeiras” (AWAD, 2003, p. 137). Estas financeiras, por sua vez, cobravam taxas muito altas por seus serviços. Para reduzir os custos e continuar financiando a clientela, Samuel propôs pegar o dinheiro dos pagamentos da clientela e repassar às financeiras, tornando-se responsável pelas contas e pagamentos dos clientes. Desta maneira as taxas se reduziam consideravelmente (AWAD, 2003, p. 137).

Ainda que negociando ao mesmo tempo com três financeiras, Samuel Klein sentiu a necessidade de mais capital de giro do que as financeiras podiam liberar – o volume de crédito liberado era limitado. “Houve a aquisição da Financeira por quê?”, destaca Wagner Natale (2020):

Gerais, antiga Guanabara e Rio Grande do Sul. Apenas o estado de São Paulo concentrava 46% do total de Financeiras do Brasil (NEUHAUS; MAGALHÃES, 1976, p. 25).

O financiamento era feito, todo ele, com carteira própria, com dinheiro da própria empresa. E chega um momento que o volume de vendas vai crescendo e a empresa não tinha como bancar o financiamento desses clientes. Então, eles eram financiados por uma Financeira. Só que os custos dessa Financeira eram muito elevados pra empresa. Então, por que deixar [...] o lucro dessa Financeira ir pra outros? Então, do mesmo jeito que ele aumentou o número de lojas adquirindo redes de lojas, ele também adquiriu Financeira pra poder financiar a carteira de clientes dele. Então, foi a Invest e depois a Invest Distribuidora de Valores. Porque a Financeira tinha que captar dinheiro no mercado pra poder injetar na empresa, pra poder financiar a carteira de clientes.

Com o controle total da primeira Financeira própria em 1970, “era possível ganhar em todas as etapas do processo: podia comprar a um bom preço, vender com lucro e ainda ficar com o juro dos financiamentos dos produtos. A diferença entre a captação e o financiamento representava o lucro que ficaria para a empresa. E era uma boa diferença” (AWAD, 2003, p. 139). A Financeira própria emergia, neste contexto, como um dos pilares centrais de toda uma “organização interna da empresa” (FLIGSTEIN, 2005, p. 28) e de uma estratégia de expansão da empresa, de uma tentativa em se “atenuar os efeitos da concorrência com outras empresas”, como diria Fligstein (2005, p. 28).

No ano de 1980, precisando de mais capital para financiar a “freguesia” e seu negócio, Samuel Klein adquiriu mais uma financeira, a Financeira Símbolo, do grupo piauiense Armazém Paraíba (AWAD, 2003, p. 166). Mediante vultosos volumes de capital de giro, Samuel Klein podia pôr em ação estratégias mais enérgicas de expansão, como a aquisição de outras redes varejistas. É neste sentido que a aquisição da Invest e da Símbolo, despontou enquanto um dos principais *strategic market assets* (ativo estratégico de mercado, em tradução livre) de Samuel Klein. “O capital financeiro é o domínio direto ou indireto (por intermédio do acesso aos bancos) de recursos financeiros que são a condição principal (com o tempo) da acumulação e da conservação de todas as outras espécies de capital”, como aponta Bourdieu (2005, p. 25).

Segundo Wagner Natale (2020), a Financeira operou como uma “teia pela qual o dinheiro girava”. Uma “teia” composta, em uma ponta, por clientes e suas compras a prazo, e em outra, por investidores em busca de um “rendimento um pouco maior do que [o da] a poupança” (NATALE, 2020). “A Financeira emitia Letras de Câmbio e a Distribuidora de Valores vendias essas Letras de Câmbio no mercado”, destaca Natale (2020).

Então você [investidor] [...] tinha um dinheiro reservado seu, ao invés de você colocar na poupança, você comprava as Letras de Câmbio, que tinham um rendimento um pouco maior do que a poupança. Então você era atraído por um rendimento um pouco maior. Então você comprava essas Letras de Câmbio. E a Letra de Câmbio, vinha dinheiro pra Financeira e a Financeira passava pra Casas Bahia. Nos vencimentos, a empresa tinha recebido do cliente as prestações e pagava a Financeira. E a Financeira pagava o investidor. Então, era uma forma de o dinheiro girar entre o cliente da Casa Bahia, a Casa Bahia, a Financeira e o investidor. Então era uma teia, uma linha de produção, vamos dizer assim, né? [Uma teia pela qual] o dinheiro girava e fazia com que todo mundo crescesse. O investidor tinha um ganho maior do que na poupança; a Financeira tinha o seu lucro, por que a operação dela era regulamentada pelo Banco Central, então tudo legalizado; e a Casa Bahia fazia compra e venda de mercadoria, gerando empregos e toda a cadeia produtiva (NATALE, 2020).

Os Balanços da rede varejista Casas Bahia, publicados em jornais (como Diário Oficial e Folha de São Paulo), eram, segundo Natale (2020), “o alicerce pra Financeira emitir os títulos, as Letras de Câmbio, que era a forma de captação de recursos”⁶¹. “Os investidores, na hora de investir, eles queriam saber: ‘peraí, eu tô financiando quem?’. Então, estão financiando o cliente da Casa Bahia. ‘Mas a Casa Bahia tá indo bem ou não?’”, acrescenta Natale (2020).

“Ah, tô financiando a Casa Bahia, uma empresa sólida, que tá crescendo”. Todo dia via no jornal que a empresa comprou a empresa tal, ampliou o número de lojas. [...] E que o financiador, o investidor, tinha muita tranquilidade em comprar as Letras da Casa Bahia. Houve momentos de crise? Houve momentos de crise, como tá havendo agora. Sempre existiu isso. Mas existia uma empresa sólida por trás. Existia uma empresa arrojada, crescendo (NATALE, 2020).

A Financeira, própria ou de terceiros, viabilizou expressivo volume de financiamentos das compras e proporcionou grandes volumes de capital de giro à empresa – o que passou a financiar o rápido crescimento do número de lojas e a subsidiar o crescente poder de barganha com fornecedores. Em termos operacionais, a Financeira própria eliminou custos antes vinculados às Financeiras de terceiros e fazia surgir lucros adicionais, de ordem financeira. Segundo Awad (2003, p. 137), com a aquisição destas Financeiras, Samuel Klein pretendeu “ter mais dinheiro na mão para poder aumentar o volume de negócios. Comprar mais quantidade para reduzir o preço [...]. Diminuir o tempo de permanência dos produtos na loja, principalmente pelos passos de expansão que tinha em mente”.

“Nós éramos os maiores compradores do mercado, então nós já tínhamos preços interessantes na compra [junto aos fornecedores]”, destaca Amâncio (2019b). Para ilustrar a

⁶¹ A título ilustrativo, no Anexo B apresentamos alguns Balanços Gerais da Casas Bahia, anunciados no jornal Folha de São Paulo e no Diário Oficial do Estado de São Paulo nos anos de 1974, 1975, 1976 e 1977, referentes aos exercícios financeiros dos anos de 1973, 1974, 1975 e 1976, respectivamente.

tática de negociação que Samuel Klein aos poucos passou a praticar com os fornecedores, Celso Amâncio (2019b), ex-gerente de crédito da Casas Bahia, assinala:

Não é diferente você chegar num lugar e falar: “olha, eu queria esse par de sapato”? Se o cara quer 200 reais, é 200 reais. Fala: “meu, eu queria... hoje eu vou levar... quantos pares você tem no seu estoque?”. “Pô, desse aqui, eu tenho 30 par”. “Eu queria todos eles”. Você vai pagar [o] quanto você negociar, não é [o] quanto você quer, mas quanto você negociar, não é? Você vai chegar e falar: “meu, eu levo os 30 pares, te pago à vista. Quanto você quer?” Pô, pra vender a 200, ele pagou 100. Se ele vender por 130, 150, ele não tá ganhando? [...] E se você vender por 190, você não tá ganhando? [...] Isso é negócio. Isso é negociação. Entendeu?

Para nossos propósitos de investigação, consideramos de fundamental importância salientarmos que este *modus operandi* de negociação para se “empatar” ou fazer “girar, sem gastar” (CARUSO, 2020), em termos operacionais e financeiros, correspondeu a uma princípio geral norteador da estratégia de crescimento da rede varejista, definido por Samuel Klein. Trata-se do princípio de se ganhar “nas duas pontas”, “na compra” de mercadorias junto a fornecedores e “na venda” de mercadorias ao consumidor final – ou, no caso da Interjob, ganhar simultaneamente na negociação com fornecedores, canais midiáticos e na penetração publicitária que, por sua vez, alavancava as vendas. “Existia dentro da cabeça do Seu Samuel [Klein]...”, ressalta Caruso (2020),

o Seu Samuel, muito embora não fosse da academia, mas vinha de uma zona de guerra, de uma Europa conflagrada, lambendo as feridas, tentando se reconstruir, ele viu que a propaganda era a força motriz do negócio. Principalmente de comércio. E você sabe que judeu tem o comércio na veia, ele sabe comercializar como ninguém. Ele até tinha um... pela falta de fluência dele, ele tinha um ditado, a imprensa bateu muito nisso, ele dizia o seguinte... a imprensa perguntava: “Seu Samuel, qual a razão do seu sucesso?”. Ele, sem fluência verbal, ele dizia assim: [...] “minha razão é que eu compra por 100 e vendo por 200”. E isso soava um pouco de acinte, né? “Pô, como que pode, isso? Ele tá estourando o povo”. Não, ele queria dizer que ele ganhava na compra e na venda, ele ganhava nas duas pontas.

Por um lado, as compras de grandes quantidades de mercadoria à vista – como estratégia comercial centralmente viabilizada pela infraestrutura financeira das Financeiras – fizeram parte fundamental da estratégia de expansão da Casas Bahia, aumentando as margens brutas de lucro por produto e, ao mesmo tempo, ampliando-se as margens economicamente viáveis de negociação com o cliente, em termos de preços e também de condições de pagamento. Por outro lado, a mercadoria não podia ficar “parada” ou, dito de outra maneira, não podia ser vendida “lentamente”. Tanto porque geraria custos e, portanto, riscos operacionais à empresa, quanto porque os vultosos volumes de capitais investidos ficariam de certa maneira represados, e o reinvestimento de capitais severamente comprometido. Diante

disto, procurou-se desenvolver uma ampla estratégia para vender grandes quantidades de mercadorias. E isto, é preciso destacar, de maneira ininterrupta e no longo prazo. “Por exemplo”, acrescenta Amâncio (2019b), “teve uma época que nós aceitávamos uma televisão usada como entrada”,

aí você tinha uma televisão que podia tá em que estado estivesse. Aí você tinha uma televisão lá... quando saiu a TV de *led*. Você tem aquelas TV de tubo, aqueles puta trambolho na tua casa. “Pode trazer tua TV que a gente dá (não sei, naquela época) 100 reais. Compramos sua TV por 100 reais!”. Entendeu? Então tinha lá: eu tinha comprado uma TV [...] que eu ia vender por 1000 reais, o mercado [concorrência] tava vendendo por 1000 reais. Eu tinha comprado por 700, alguma coisa assim. Eu tinha uma gordura. Esses 100 reais que entrava como eu pagando pra ele ou como entrada ou qualquer coisa, [...] ele já tava dentro da minha compra. Já na hora da minha compra, já tinha aquilo. “Pô, mas você não perdia 100 reais?”. Não, eu ganhava 100 reais. Por que eu ia vender, ao invés de 100, eu vendia 1000 [TVs]. Vendia 1000. Aí voltava lá no fornecedor, com dinheiro no bolso e falava: “Meu, eu quero mais 2000 [TVs]”.

Aos poucos, Samuel Klein procurou promover determinada “sincronia” entre os vários setores da empresa varejista⁶² – determinada “organização interna da empresa” (FLIGSTEIN, 2005) – orientada por certa “leitura” (CARUSO, 2020) ou “filosofia” (AMÂNCIO, 2019a, 2019b, 2020) comercial. Como assinala Amâncio (2020), “dentro de um complexo comercial desse, não existe só um fator”,

então tem que ser bom na hora da compra, na hora do armazenamento. Você tem que ter um custo baixo, uma logística boa, entendeu? Na hora que o cliente entra na loja, você tem que entender que aquela mercadoria, pra tá lá, custou dinheiro, você não pode perder ela [a venda], você não pode negligenciar, entendeu?

Para atenuarem-se “os efeitos da concorrência com outras empresas” do mesmo subsetor econômico, como diria Fligstein (2005, p. 28), em nome da sobrevivência e expansão da empresa, Samuel Klein e sua equipe de gestores (diretores dos vários setores da empresa: financeiro, de contabilidade, de publicidade, de estoques, de vendas, de crédito, de cobrança, etc.) procuraram articular, em uma mesma estratégia de “giro da mercadoria”, táticas para manterem-se “as lojas cheias” (AMÂNCIO, 2019b) e, ao mesmo tempo, fomentar-se um arranjo de compras-vendas incessantes no longo prazo. “Eu e o João [...] aprendemos o que era a Casa Bahia”, salienta Caruso (2020),

e a gente entendeu que o Seu Samuel tinha a seguinte leitura: o varejo, uma das principais variáveis que determina o sucesso do varejo é uma só, entre tantas que tem, né? Você tem aí: estoque, preço, concorrência, fatores conjunturais de ordem

⁶² E da empresa varejista em relação às empresas de outros ramos de negócios adquiridas por Samuel Klein.

econômica (taxas de juros, política econômica). Enfim, um monte de variáveis que vão determinar o teu sucesso no negócio. Mas existe uma que determina fundamentalmente o teu sucesso, que é o giro. O giro da mercadoria. E aí é no giro que o Seu Samuel ganhava nas duas pontas: quanto mais eu comprar, mais barato eu posso vender, e mais eu posso ganhar. Se eu ficar sem giro com o meu estoque, fica caro. Começa a ficar mais caro do que eu fazer uma nova compra. Por isso que ele falava: eu compro por 100 e vendo por 200. Mas ele queria exprimir isso, que ele ganhava nas duas pontas. Porque ele girava rápido. E o quê que faz girar rápido? É a propaganda (CARUSO, 2020).

Para o varejo, a publicidade representa, de fato, elemento muito importante, dentre outros, para atrair grandes contingentes de consumidores às lojas e reduzir-se o tempo de permanência das mercadorias nas lojas. Como destaca Caruso (2020), “meu negócio [varejista] é realizável a curtíssimo prazo. Pra que ele seja realizável a curtíssimo prazo, a propaganda é um elemento fundamental pra ter alcance”. Para a Casas Bahia, a propaganda foi um elemento fundamental para atrair cada vez mais e novos consumidores às lojas. Isto mediante anúncios veiculados em mídias com largo poder de penetração (audiência, no caso da TV) e cuidadosamente montados para que grandes quantidades de pessoas se sentissem “atraídas” (CARUSO, 2020) a se dirigir a uma das lojas da rede varejista. O restante do trabalho, no “chão da loja” (PETTINGER, 2006), ficava a cargo de todo um “trabalho para se encorajar as compras” (COCHOY, 2007) por parte dos atendentes, como vendedores, caixas, analistas de crédito e cobradores.

Hennion *et al.* (1989 tradução nossa) definem o publicitário como “artesão do desejo”, à medida que o publicitário “é pago para produzir diferença” e, por isso, “é obrigado a tirar máxima vantagem do momento tático, da oportunidade conjuntural, do que cada caso isolado tem que possa fazer render [lucro]” (HENNION *et al.*, 1989, p. 191), observando-se “as propriedades do produto, o comportamento dos competidores, o gosto dos consumidores e as políticas da empresa...” (HENNION *et al.*, 1989, p. 195). Quanto à produção, à criação propriamente da mensagem publicitária, assegura Caruso (2020), “eu tenho que dar um tratamento plástico muito bom [aos comerciais]. Porque [se] eu compro um espaço, eu pago caro”.

Em 1970, destaca Sobral (2020), “comecei a anunciar”. Eram anúncios preponderantemente lançados em canais de mídia impressa (jornais) e nas rádios locais, sempre com destaque para as facilidades de pagamento das compras a prazo, como sublinha Sobral (2020). “Então, por exemplo, televisor na loja custava 100 reais. Naquela semana, no anúncio, iria custar 98, 97, 95 [reais], alguma coisa [assim]. E aí, o que eu queria?”, acrescenta Sobral (2020), “anunciar valor a prazo, que era o grande negócio”.

Botava o valor à vista, que era legal. E a prazo, em 24 pagamentos, na época. Era isso que existia, né? Porque era valor por Financeira, não era... Venda por alienação fiduciária, que [se] chamava na época. [...] Então eu anunciava a mercadoria num valor a prazo, que era pra chamar o valor da prestação, a prazo, fortemente anunciado.

Para ilustrarmos a tática de realce do valor de cada prestação nos anúncios publicitários impressos – e não apenas do valor à vista –, acima descrita por Sobral (2020), destacamos na Figura 1, o anúncio da Casas Bahia no domingo de 18 de setembro de 1983, publicado no jornal Folha de São Paulo.

Figura 1 – Anúncio “Economize pra Valer”



ECONOMIZE PRA VALER

CASAS BAHIA

ANTECIPE SUAS COMPRAS PARA O DIA DAS COMRAÇAS.



DORMITÓRIO BARTIRA ROMA
SOLTEIRO C/ CÔMODA
Dormitório em conjunto com cômoda decor. 6 gavetas com caixilhos fixados. Caixa de sapatos e a grade-matão sempre no mesmo lado. Escalabilidade. Quase zero. Transporte imediato.

139.000 a vista
ou 17.790,00 a mês
Total a prazo: 15x17.790,00 = 284.640,00



CONJUNTO PARAGOMINAS
Conjunto com acabamento em verniz alicate. Mesa fixa com 1,40x0,70 e cadeira de plástico no mesmo estilo.

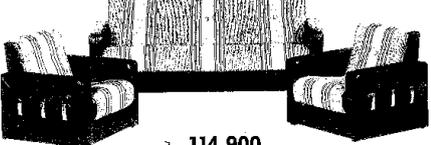
29.900 a vista
ou 4.700,00 a mês
Total a prazo: 9x4.700,00 = 47.000,00

8.000 a vista
ou 1.260,00 a mês
Total a prazo: 9x1.260,00 = 12.600,00



BICAMA SUL ESPUMA DONGA
Feita de uma espuma com portagem fixa. Acabamento em plástico impermeável para a limpeza de sua casa. Fácil montagem. Transforma-se em dois cômodos de solteiro ou um de casal.

31.900 a vista
ou 4.400,00 a mês
Total a prazo: 12x4.400,00 = 57.200,00



CONJUNTO ESTOFADO ARISTOCRATA LUNA
Em couro sintético caia e largos respaldos em couro. Tapacostas laterais. Assentos com revestimento têxtil. Encosto, mocho e travesseiro.

114.900 a vista
ou 14.700,00 a mês
Total a prazo: 15x14.700,00 = 235.200,00



COMPACTO SAKAI 7 PORTAS
Tubo: 11x10x10.

27.900 a vista
ou 3.800,00 a mês
Total a prazo: 12x3.800,00 = 49.400,00



ESTANTE SAKAI DUPLA
CERJEIRA FRENADA
Um bonito conjunto. Fácil montagem, com espaço adequado para TV, dois toques e 800 livros.

34.900 a vista
ou 5.500,00 a mês
Total a prazo: 9x5.500,00 = 55.000,00



MESA COM 4 CADEIRAS
2 O CAMARÃO
Estante em metalizado, plástico ou em pintura de metal. Tampo em: vidro, madeira ou acrílico.

19.000 a vista
ou 2.400,00 a mês
Total a prazo: 15x2.400,00 = 38.400,00



DORMITÓRIO BARTIRA ROMA
CASAL 10 PORTAS
Dois conjuntos completos para dormir com 10 portas. Cama de casal com box, cômoda-vestido suspensa e gavetilha. Revestimento superior. Quase zero.

179.000 a vista
ou 22.900,00 a mês
Total a prazo: 15x22.900,00 = 366.400,00



EM CERJEIRA NATURAL

TEMOS PLANOS EM ATÉ 24 MESES SEM ENTRADA

<ul style="list-style-type: none"> SÃO PAULO - SÃO PAULO 	<ul style="list-style-type: none"> SÃO PAULO - SÃO PAULO 	<ul style="list-style-type: none"> SÃO PAULO - SÃO PAULO
--	--	--

Fonte: Acervo do jornal Folha de São Paulo, 18 de setembro de 1983.

Alguns panfletos da Casas Bahia, distribuídos nas ruas para os transeuntes próximos às lojas, sequer anunciavam qualquer produto, mas exclusivamente as condições facilitadas de pagamento, como podemos na Figura 2.

Figura 2 – Panfleto sobre condições de pagamento

CASAS
BAHIA

BAIXAM OS PREÇOS.
VOCÊ COMPRA FINANCIADO EM ATÉ
16 PAGAMENTOS
SEM ENTRADA

1º PAGAMENTO 08-09-97

2º PAGAMENTO 08-10-97

3º PAGAMENTO 08-11-97

4º PAGAMENTO 08-12-97

5º PAGAMENTO 08-01-98

6º PAGAMENTO 08-02-98

7º PAGAMENTO 08-03-98

E OS DEMAIS A CADA 30 DIAS
CONSULTE NOSSOS VENDEDORES

COBRIMOS
QUALQUER OFERTA

Fonte: Acervo pessoal de José Roberto Rodrigues, ex-funcionário da rede varejista Casas Bahia.

Como estamos observando, apesar do destaque dado à extensão dos pagamentos, o que foi “fortemente anunciado” (SOBRAL, 2020) não foi qualquer facilidade de pagamento, mas mais precisamente o “valor da prestação, a prazo”. Por exemplo, os comerciais em jornais, como assinala Sobral (2020), “eles tinham uma chamada em cima. Por exemplo:

“Preço igual à Casas Bahia você não vai achar”. E aí botava o preço, com destaque pro produto e o preço a prazo, o valor da mensalidade. Isso que era importante, pro cliente saber quanto que ele ia pagar por mês. E vários produtos em uma página. Então se tinha, por exemplo, uma página inteira, eu tinha lá: oito produtos. O cara falava pra mim: “Pô, mas você tá poluindo muito. Oito produtos aqui, cara, numa página. Põe um produto só”. Pô, mas eu quero vender os oito. E o cliente que tá vendo aquele anúncio, o cara, ele pode não tá precisando daquele produto específico que eu tô anunciando ali, se for uma página inteira um produto só. Mas se for vários

produtos, ele pode escolher⁶³. Eu dou opção pra ele, pô! Pra escolher o que ele precisa, o que é mais interessante, o que tá mais ao... a possibilidade do poder de compra dele.

“O cara que queria comprar [na Casas Bahia], ele não queria saber de comprar à vista. Ele não podia comprar à vista. Então ele só podia comprar a prazo. Então o que fazia? Anunciava o valor forte, a prazo, nos jornais da região, emissoras de rádio” (SOBRAL, 2020). “E aí o que aconteceu?”, acrescenta Sobral (2020):

Começou a vender. Entendeu? E aí toda semana fazia isso com ele. Até que chegou num momento que o negócio começou a ficar muito grande. Eu tive que montar equipe. Porque eu não tinha nem secretária, na época, quando eu fui pra lá. Aí depois comecei a montar: secretária, contratei um cara de arte pra fazer os anúncios pra jornal, eu ia pra estúdio pra gravar comerciais de rádio. Tinha que gravar em estúdio, eu ia, eu mesmo. Então a gente ia, fazia um texto legal, chamativo e tal.

Na década de 1970, possivelmente no período da Copa do Mundo de 1974, quando grande parte dos domicílios já estava equipada com algum aparelho de televisão (ORTIZ, 1994; MELLO; NOVAIS, 1998; ARRUDA, 2015), destaca Sobral (2020), a Casas Bahia começava a transmitir seus anúncios em televisão. Toda uma infraestrutura dentro da própria Interjob passaria a ser montada não mais apenas em função de anúncios em tabloides, jornais ou rádios, como foi no período inicial. Agora também passava a incluir estúdios para gravação e edição de comerciais em televisão, equipamentos de filmagem e fotografia – assim como a contratação de pessoal especializado.

Caruso foi contratado por João Elias Sobral em 1983, como responsável pela área de audiovisual (CARUSO, 2020). “Eu, como publicitário, eu fui entendendo e interpretando essas ações, essas estratégias, esses pensamentos estratégicos”, destaca Caruso (2020).

Eu tive que interpretar o que eu ia fazer lá. O que era propaganda para a Casa Bahia? Pra ela era fundamental? Era fundamental. Mas o que eu ia vender lá? Eu tinha que fazer uma interpretação desse texto. Eu acho que todo publicitário faz. Né? Ele atende o cliente [varejista ou industrial]. O cliente vende pneu? Então ele tem que fazer uma interpretação do texto do cliente, pra saber qual a melhor forma de ele chamar a atenção do mercado e ser efetivo, né? Fazer aquilo girar. Interpretar: como que vende pneu, sazonalidade do pneu, que tipo de pneu, enfim, tem que aprender tudo. No meu caso, o varejo... eu trabalhava, por exemplo, pra fazer uma avaliação

⁶³ A título ilustrativo acerca da tática de anunciar ampla variedade de produtos para que o consumidor possa “escolher”, em Anexo B destacamos tabloide da Casas Bahia datado da década de 1990. Nesta variedade de produtos oferecida pela rede varejista incluem-se não apenas produtos de alto valor unitário, como eletrodomésticos e móveis, mas também relógios, utilidades domésticas como jogos de panelas e outros itens de mais baixo valor unitário. Veremos que Amâncio (2020) refere-se precisamente a estas “coisinhas” como itens que funcionaram não apenas como forma de atrair consumidores às lojas para realizar uma compra, mas como “isca” para ativar-se um relacionamento com a pessoa que compra – ainda que seja uma “coisinha” como esta – e para eventualmente manter o retorno pessoal e periódico desta pessoa à loja.

de mídia, eu trabalhava muito para o grupo domiciliar. [...] Se um veículo, a Globo tem, algum programa tem 30% de audiência, o que me interessa são esses 30% de audiência. Eu não vou ficar segregando por grupo, “A”, “B”, “25+”. Tenho 15% de participação nessa audiência, esse é o mercado que me interessa, o resto não me interessa. Então, era até fácil. Pra conquistar audiência domiciliar, o que importa é o número, o número total. Ficar segregando o perfil de público não é o meu negócio. Até porque eu vendia, na época, mais de cinco mil itens. Pra todos os públicos, de todos os preços. Desde os mais baratinhos, até o mais caro. Então, a pessoa falava: “um ferro de passar”, por exemplo, custa 100 reais (na época, vamos dizer, 100 reais). Se você for ver por preço, ele está ao alcance de todos, da Classe C, D, E e tal. Mas ele passa camisa, né? Então, eu tenho que falar com os caras também. Então, na verdade, o que eu comprava era audiência domiciliar. Pra o meu planejamento de mídia, era mais simples. Eu não tinha que ficar segregando público ou produto. Eu pegava o produto e saía vendendo. Porque ele era consumido por tudo e por todos. Então isso me facilitava no Plano de Mídia. Eu também fazia (como eu entrei lá, era muito pequeno), eu fazia também a prensão, a criação e a direção de comerciais. E aí, eu tinha que, também, fazer uma interpretação do que eu ia vender. O que eu vou vender? Vou vender Colchão? Vou vender Cozinha, quarto, sala, geladeira, fogão, ar condicionado, telefone, computador? Eu tenho que achar um ponto comum pra isso. É uma coisa muito grande, uma constelação de produtos que eu não posso ficar tratando de forma diferenciada, não é? Eu tenho que achar um ponto em comum, pra entrar na casa da pessoa e falar: “olha, eu sou a Casas Bahia, eu tenho isso pra vender” e, no break, no seguinte comercial “eu tenho isso pra vender” e assim por diante. Eu falo assim mais por televisão, porque eu entrei lá responsável pela audiovisual. Então o que eu falei: O que eu vendo? Casa Bahia? Não, Casa Bahia não tá a venda. O que tá a venda são os produtos da Casa Bahia. E o preço que ela... a forma de pagamento que ela tem a oferecer pra pagar os produtos e tal.

Caruso (2020) destaca que, à luz da “interpretação” da grande “constelação de produtos” que a Casas Bahia vendia, desenvolveu uma “linguagem”, para vender uma “vitrine”, para que a “audiência domiciliar” (o público-alvo) se sentisse “atraída”. “O que eu vendo? Eu vendo, pra poder sintetizar e facilitar o meu trabalho, eu vendo uma vitrine. Esse é um ponto em comum do varejo”, destaca Caruso (2020).

Você entra no açougue, tem o que? Uma vitrine. Tá cheio de carne, você escolhe a que quer levar. Então é dessa maneira. Eu tinha que organizar essa vitrine na televisão da melhor forma, pra que a pessoa olhasse aquilo e projetasse aquilo pra dentro da casa dela. Então a produção começou a ser esmerada, eu comecei a investir em produção. Se eu gravasse um equipamento pra fazer estúdio, [...] eu ilustrava aquilo, pra pessoa se sentir atraída. Aquilo era uma vitrine. Uma vitrine é uma vitrine. E foi dando certo. Foi dando certo com aquela linguagem. O meu plano [não] era um plano de mídia em que eu tinha que ficar me atendo a um tipo de público. Eram todos os públicos, até porque eu abro a porta da loja e (eu não escolho) os caras das classes A, B, C, D. Vai entrando. Por incrível que pareça, deu certo. Eu entrei lá, tinha 40 lojas. Saí, deixei 450. Só na Casas Bahia. Em 16 anos (CARUSO, 2020).

Do ponto de vista da publicidade, para atrair clientes às lojas, destaca Caruso (2020), era preciso “contar uma história”, com início, meio e fim. “Eu, lá na faculdade, o professor falava assim: ‘olha, quando a gente for criar, qualquer coisa, a gente tem que contar uma

história. E a história tem que ter início, meio e fim. Se não, não fecha. E aí você não chama atenção'. E fica muito ruim, uma coisa indigesta, não digere" (CARUSO, 2020).

Na Casa Bahia, nós fizemos o comercial que tinha cabeça e encerramento. A cabeça era o institucional. Era o institucional da campanha. "Venda especial de móveis", "quinzena de liquidificadores", "quinzena de fogões", "quinzena disso", "liquidação". Era tudo, era o institucional da campanha. O encerramento era o institucional da Casa Bahia, que era a assinatura. Eu tinha o miolo, que era oferta. Eu não fazia comercial se não fosse desse jeito. "Mas por que você não faz Natal, por exemplo? Pô, você só faz com oferta. Faz institucional". Eu vou fazer institucional pra quê? O institucional é quando você tá vendendo uma marca, por que você tá vendendo um conceito institucional, você tá institucionalizando um conceito. Eu não quero vender a Casa Bahia, eu tenho que vender o que ela tem lá. Eu não tenho interesse em vender a Casa Bahia. Então por isso foi adotado esse: cabeça, encerramento e no miolo a oferta. Porque eu tenho que vender o produto. E tenho que falar com o público. Esse é meu grande diferencial.

Em momentos de crise, essa "história" veiculada para "falar com o público", teve de ser contada em poucos segundos, um obstáculo a mais para se atrair clientes às lojas com intenção prévia de realizar alguma compra. Entre o final da década de 1980 e início da de 1990, "numa época de crise muito grande" (CARUSO, 2020), Caruso propôs a Samuel Klein, Michel Klein e João Elias Sobral uma alteração estratégica nas campanhas publicitárias em televisão. Ao invés de se fazer comerciais de 30 ou de 60 segundos, propôs comerciais de 15 segundos. "Por que?", destaca Caruso (2020):

15 segundos eu pagava 60% do de 30 (segundos). O que me garantia (inaudível) e ganhar mais visibilidade. Então, eu comprava mais, quantidade. E aí, conversando com Seu Samuel, com Michel, com o João: "O que acontece? Quando a gente faz um comercial de 30 segundos, nós podemos colocar lá três, quatro ofertas, ou até mais na correria. Só que quando eu tô falando a terceira oferta, o cara não lembra da primeira. E quando eu tô falando a última, então, não lembra mais nada. Então, o que fica é a última. Por que eu não faço de um só? Coloco uma oferta e tudo bem. Porque eu tenho 30 segundos. Dos 30, 15 é cabeça e encerramento. 15 é do miolo. [...] Eu faço 7 segundos de miolo e falo de uma vez só, mas vendo melhor. E faço cabeça e encerramento de campanha" Convenci os caras. E comecei a fazer uma *lease* especial de 15 segundos. Eu tinha uma de 30 também, mas grande, não deu certo. [...] Isso foi pra... [19]89, [19]90, [19]91. Nessa época, 60 segundos, 30 segundos e 15 segundos. 60 segundos eu fazia comercial com o Gugu Liberato, era meio que ao vivo. Depois tinha o de 30 e... E depois eu fui abandonando o de 60. Mas isso foi entre [19]89 e [19]92, [19]93, por aí. Isso foi de [19]89, eu saí em [19]99, até quando eu saí foi assim.

Em determinada ocasião, Caruso (2020) sugeriu um comercial de "dia dos namorados" de 15 segundos, dos quais 7 segundos eram destinados à oferta. "Mas como é que você vai contar uma história de início, meio e fim?". Então eu falei assim", destaca Caruso (2020):

“Bom, então vamo fazer o seguinte” (eu me desafiei), “eu vou contar a história de uma vida inteira em 7 segundos”. Por que a cabeça tinha 7 segundos, certo? O miolo, 7 segundos. 14 [segundos]. E um segundo pra assinatura. Mas em 7 segundos eu conto uma vida inteira, nesse comercial. Então ele ficou mais ou menos assim, o texto: [...] “Foi assim que tudo começou”, eles se conhecendo na escolinha, primeira troca de olhares. “Tão gostoso ficou”, ele na maternidade e ela ganhando neném. Eu fui pulando a vida dos caras. “Que nunca mais terminou”, aí eu mostrei uma família gigante, ela, os filhos, netos. Eles já tinham se tornado avós. Então era esse tipo de história que você tinha que contar de início, meio e fim. Com todos esses desafios de tempo que você tem, exige um pouco de pensamento.

Caruso (2020) nos apresenta um relatório de venda e de verba aplicada em propaganda, situado entre os dias 5 e 11 de junho de 1999. “Acumulou, nesse período, R\$ 50.868.791,31. [...] Num curto espaço de tempo, tivemos isso aí, né? Mas nessa época, em [19]99, nós tínhamos um faturamento anual de 5 bi [lhões de reais]. Hoje, esse faturamento deve tá, pelo menos uns 30 bi. Não só Casas Bahia, hoje é Via Varejo” (CARUSO, 2020). Tendo em vista que no varejo – diferentemente de alguns outros setores econômicos – há metas a serem cumpridas no curto e curtíssimo prazos, acrescenta Caruso (2020),

começou a ter premissas na minha atitude profissional. Uma delas é o seguinte: nenhum veículo de comunicação que me coloque cara a cara com o mercado deve ser desprezado. A minha relação com ele é pautada só pelo custo e benefício: quanto que eu pago pra ele e quanto que ele me retorna. Então, cada veículo de comunicação que tinha o seu grau de importância recebia o seu dinheiro equivalente ao grau de importância que ele tinha. Mas aí a coisa ficou tão grande que muita gente perguntava: “Caruso, o que te dava mais resultado?”. Naquela época, não existia internet. Eu trabalhava só com mídia tradicional. Fica difícil eu isolar um veículo. Eu não tenho tempo pra isso. Eu não tenho tempo nem ferramental pra poder... você tem que ter uma equipe de campo pra colher esses dados e fornecer essas estatísticas. Eu só tinha certeza que toda vez que eu colocava a máquina pra funcionar, ela funcionava e cumpria essa meta gigantesca que eu tinha. Eu fiz isso por 16 anos e deu certo. Eu fiz isso porque eu acabei comprando essa filosofia do Seu Samuel.

Caruso (2020) nos fornece alguns exemplos de quando colocou a “máquina pra funcionar” e ela ajudou a cumprir as mencionadas “gigantescas” metas. “Pra você ter uma ideia, cada vez que eu fazia um anúncio [...] de um guarda-roupa, armário de guarda-roupa, naquela semana que eu fazia na televisão, vendia 150 mil unidades. Em uma semana. Então, era brutal” (CARUSO, 2020). “Pra ele [Samuel Klein] ganhar na compra e pra ganhar na venda, ele dependia do quê? Da propaganda. Né? Então, ele [Samuel Klein] me fez entender”, acrescenta Caruso (2020):

O varejo é um negócio que não pode ser mobilizado no longo prazo. No curto prazo, já é complicado. Tem que ser no curtíssimo prazo. Eu abro a loja, uma rede de lojas, de manhã, 9h da manhã. Às 19h ou 20h, seja lá a hora que eu fecho a loja, eu tenho que contabilizar o quanto eu vendi. Tem que ter meta diária. E a meta que nós tínhamos era gigantesca. A propaganda começou a ser entendida como fundamental. [...] Nós começamos a construir uma máquina de propaganda. [...] Então, nós tínhamos uma máquina de propaganda gigantesca.

Até aqui, tivemos acesso aos modos como a publicidade da Casas Bahia e a agência de publicidade Interjob cumpriram importantes papéis estratégico e operacional para a empresa, fazendo “girar, sem gastar”, como diria Caruso (2020). Vimos também que os volumes de capital de giro provenientes das Financeiras⁶⁴ possibilitaram decisivamente o vultoso crescimento da empresa varejista em diversas frentes, desde a aquisição de outras cadeias varejistas (tendo maior penetração entre seu público-alvo) até a possibilidade de realização de grandes compras – à vista e com amplos descontos – junto aos fornecedores.

Diante desta espécie de infraestrutura financeira e estratégia de crescimento da empresa, certamente alguns “efeitos da concorrência com outras empresas” iam sendo, passo-a-passo, “atenuados”, como diria Fligstein (2005, p. 28). Particularmente as grandes compras à vista deram amplas vantagens competitivas à Casas Bahia: além de ampliarem as margens de lucratividade bruta por produto, também forneciam aos atendentes de loja (vendedores, analistas de crédito e também cobradores) margens de “flexibilização” (AMÂNCIO, 2020) em negociação com o visitante da loja, em termos de preços e condições de pagamento. Afinal, uma vez na loja, o visitante – isto é, os esforços e investimentos que o trouxeram e trouxeram a mercadoria até a loja – não pode, de certa maneira, ser “desperdiçado”. Nas palavras de Celso Amâncio (2019b), ex-diretor do departamento de crédito da Casas Bahia, o “mote” da Casas Bahia foi manter o “ativo circulante em pleno vapor”, manter a “loja cheia” no longo prazo e “na hora que o cliente entra na loja, você tem que entender que aquela mercadoria, pra tá lá, custou dinheiro, você não pode perder ela [a venda], você não pode negligenciar”.

E tudo isso aí, o crediário participando, não desperdiçando, entendendo a negociação. É que na verdade, as empresas trabalham assim: não se conversam. A área comercial não conversa com a área financeira, com o crediário, o crediário não conversa com estoque. Percebeu? Não sabe a coisa (AMÂNCIO, 2019b).

Para que a mercadoria “girasse” – do modo como esperava-se, por parte dos executivos e gestores da empresa, que ela (e as finanças da empresa) “girassem” nos

⁶⁴ Invest e Símbolo, como também das Financeiras de terceiros.

curtíssimo, curto, médio e longo prazos –, não bastavam a presença da pessoa e da mercadoria na loja. Ainda que a loja seja “ambientada” de modo a “encorajar as compras” (COCHOY, 2007), neste caso o atendimento pessoal de vendedores, analistas de crédito e mesmo de cobradores foi vital do ponto de vista do crescimento e mesmo da “viabilidade da empresa como tal” (GRAEBER, 2016). Mediante relatos de nossos informantes (AMÂNCIO, 2019a; AMÂNCIO, 2019b; AMÂNCIO, 2020; SOBRAL, 2020), adiante teremos acesso à qualidade da “participação” (AMÂNCIO, 2020) do serviço pessoal de crédito e cobrança nos esforços mais amplos da empresa na direção do “giro da mercadoria” (AMÂNCIO, 2019b), isto é, de manterem-se as lojas constantemente “cheias” no longo prazo.

Anteriormente apresentamos elementos da infraestrutura financeira que viabilizavam economicamente as margens de “flexibilização” (AMÂNCIO, 2020) em negociação com o visitante no “chão da loja” (PETTINGER, 2006). Em particular, as grandes compras à vista junto a fornecedores, mas também como veremos adiante as fontes de financiamento de crédito ao consumidor – Financeiras próprias ou financiamento feito pela própria loja, ao invés de Financeiras ou Bancos de terceiros – adotadas pela empresa cumpriram papel operacional neste sentido. Adiante, veremos que as margens de “flexibilização” (AMÂNCIO, 2020) em negociação com o visitante cumpriram papel crucial no sentido de viabilizarem-se a compra-venda e, como condição indispensável para a compra-venda, a solicitação-aprovação de crédito ao maior contingente possível de pessoas que visitavam as lojas da rede – atraídas pela publicidade, promoções, por lojas localizadas perto de suas casas ou trabalho, etc.

2.2 “NASCEU UM CREDIÁRIO”, NASCEU UMA RELAÇÃO

A “máquina de propaganda” (CARUSO, 2020) da Casas Bahia certamente foi indispensável para cumprirem-se metas de “curto” e “curtíssimo” prazo (diário e semanal), como destaca Caruso (2020). Particularmente porque “a propaganda é um elemento fundamental pra ter alcance” (CARUSO, 2020). Mas se foi indispensável, sem dúvidas a publicidade não foi o único elemento a contribuir para o cumprimento destas e outras metas da empresa varejista. Conforme destaca Amâncio (2019b), “dentro de um complexo desse, comercial, não existe só um fator. Então tem que ser bom na hora da compra, na hora do armazenamento. Você tem que ter um custo baixo, uma logística boa”.

Se a publicidade foi crucial para atrair grandes contingentes de pessoas às lojas em curto espaço de tempo, a efetivação das vendas e, sobretudo, de certo volume e ritmo de vendas-compras no longo prazo, dependeu de toda uma equipe preparada para receber o

cliente na loja, munida de um conjunto de táticas para “encorajar as compras”, como diria Cochoy (2007), mas sem que a possibilidade de futuras compras fossem comprometidas – ainda que se venda um produto de baixo valor, como uma panela, ou no limite que isto custe não realizar-se uma venda no presente. “Na hora que o cliente entra na loja, você tem que entender que aquela mercadoria, pra tá lá, custou dinheiro, você não pode perder ela [a venda], você não pode negligenciar [...]. Na hora de entregar, você tem que ter uma palavra, sabe? E na hora de você fazer o preço pro cliente, você adequar”, atesta Amâncio (2019b). Isto significa que a empresa toma para si a responsabilidade de portar-se de maneira “flexível” (AMÂNCIO, 2020) ou maleável quanto às necessidades particulares do visitante da loja e, ao mesmo tempo, de modo firme no que tange aos compromissos selados com o cliente, numa demonstração de “dedicação total” (SOBRAL, 2020) em relação ao “cliente” (AMÂNCIO, 2019^a; AMÂNCIO, 2019B; AMÂNCIO, 2020).

Mesmo as compras ditas “planejadas” – estas em que o consumidor se dirige a uma loja particular em busca de produto(s) específico(s) – são estimuladas pela publicidade e pelo *marketing*, por “sedutoras” campanhas publicitárias que, além de forjarem e fomentarem desejos de consumo (HENNION *et al.*, 1989), também buscam estimular as compras em determinada loja via benefícios como preços, promoções, condições facilitadas de pagamento, liquidações, “quinzenas”, etc. Uma vez dentro de uma loja, o cliente costuma encontrar um ambiente preparado para atraí-lo às compras (VOLPI, 2007). Recursos que o mantenham “confortável” por mais tempo na loja – como iluminação, música, odores, organização dos produtos em ordenados corredores e prateleiras, por exemplo – costumam ser eficazes ferramentas para tornar as compras mais “convidativas” (GARDNER; SHEPPARD, 1989, tradução nossa), inclusive e sobretudo as não planejadas, via “ambientação” (COCHOY, 2007) da loja.

Para nossos propósitos, é central destacarmos que para Amâncio (2019a; 2019b; 2020) e Samuel Klein, foi indispensável trazer clientes para dentro da loja. Não simplesmente atrair novos clientes, mas, como assinala Amâncio (2019a), “fidelizar” clientes, isto é, construir permanentemente “relações econômicas contínuas” (GRANOVETTER, 2009) com o “cliente” (AMÂNCIO, 2020), por meio das quais: 1) um “esquema de emendar uma compra na outra” (NATALE, 2020) pudesse reproduzir-se no longo prazo com cada “cliente” (AMÂNCIO, 2020) em particular; 2) a estratégia geral de “giro da mercadoria” (AMÂNCIO, 2020; CARUSO, 2020) – em particular as de longo prazo, mas não apenas – fosse implementada e efetivada na prática do “chão da loja” (PETTINGER, 2006).

Como veremos adiante, em atuação de certa maneira sincrônica com os serviços de vendas no “chão da loja” (PETTINGER, 2006), o serviço de crédito e de cobrança da rede varejista – composto por um conjunto de numerosas táticas de “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009) – foi concebido por executivos da rede varejista como um instrumento para se “fazer e manter clientes” (AMÂNCIO, 2019b) no longo prazo e, em contrapartida, como “multiplicador” de vendas no longo prazo. “O crediário era vendedor. Esse foi o detalhe [...] que o mercado não conseguia entender”, atesta Amâncio (2019a).

Particularmente o serviço de crédito e cobrança foi concebido por executivos da loja – em especial Samuel Klein e Celso Amâncio – como potencial canal singular para converter-se uma primeira venda no prelúdio de um relacionamento pessoal e duradouro com o “freguês” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988). Mas para efetivamente tornar-se este tipo de canal, o serviço de crédito e cobrança foi lenta e gradualmente “montado” (NATALE, 2020) para promover as condições por meio das quais uma compra “emende-se” (NATALE, 2020) em outra e depois em outra, e assim sucessivamente, evitando-se o comprometimento ou rompimento deste relacionamento a qualquer momento ou por qualquer razão – ou, de outro modo, propiciando o prolongamento de “relações econômicas contínuas” (GRANOVETTER, 2009). Vejamos em que precisamente consistiram estas condições.

Como vimos, além dos esforços em atraírem-se potenciais clientes à loja, gestores e executivos da empresa varejista consideraram que não se devia, nas palavras de Celso Amâncio (2019b), “negligenciar” o fato de o cliente estar lá dentro da loja. Ou seja, não se devia “perder a venda” (AMÂNCIO, 2019b). O serviço de crédito, da forma como foi “montado” (NATALE, 2020), participou centralmente desta estratégia: segundo Amâncio (2019a; 2020), o crediário foi “feito pra aprovar, e não pra rejeitar” crédito. Analistas de crédito da loja foram instruídos a mobilizar “adequações” e “flexibilizações”, segundo cada caso em particular, para que a “rejeição” de crédito fosse acionada apenas como última alternativa, quando “não se tem jeito mesmo” de aprovação.

O pagamento das prestações do “carnêzinho” (AMÂNCIO, 2020) dentro da loja, por parte do “cliente” (AMÂNCIO, 2020), foi também uma circunstância criada para que o cliente retornasse à loja pessoal, periódica (mensalmente) e prolongadamente. Vendedores e caixas eram preparados para encorajarem uma recompra antes mesmo que o cliente terminasse de pagar as prestações da compra anterior – antes mesmo que um dos pretextos para o relacionamento entre a empresa e o “cliente” (AMÂNCIO, 2020), o pagamento de prestações, pudesse ser desfeito. No entanto, esforços foram empenhados – por parte da gestão de crédito da loja e da atuação de analistas de crédito e cobradores no “chão da loja”

(PETTINGER, 2006) – na direção de que este “esquema de emendar uma compra na outra” (NATALE, 2020) pudesse reproduzir-se por anos ou mesmo décadas com um mesmo “cliente” (AMÂNCIO, 2019a; 2019b; 2020), como veremos mais adiante.

Celso Amâncio (2019b) assinala: “não morríamos de amor de vender a vista, porque o cara pagava e ia embora”, e acrescenta, “[também] não morríamos de amor de vender por atacado”.

Eu lembro quando começou a onda de motéis, né? Quando começou crescer motéis e tal. Então eles vinham “não, eu quero 50 TVs”. “Duas TVs eu vendo pro senhor”. “Pô, mas eu vou pagar”, não sei o quê. “Não, não quero”. Agora, internamente nós sabíamos por quê. Internamente, tá? Porque nós queríamos fazer 50 clientes. Nós queríamos vender pra dona Maria. Entendeu? Porque ela que trazia pra nós... Entendeu? Porque a mercadoria... na verdade, a mercadoria, era um pretexto. A mercadoria era um pretexto pra trazer a pessoa [para] dentro da loja. Entendeu? Porque eu tinha centenas de outras mercadorias. Pra ele voltar e comprar” (AMÂNCIO, 2019b).

Como sugere Graeber (2016), a dívida em si carrega o potencial de estabelecer vínculos, pois enquanto a “troca ainda não foi concluída” (GRAEBER, 2016, p. 157) e as partes não estão quites (ou “iguais”) umas com as outras, elas permanecem tendo algo a ver umas com as outras ou, em outras palavras, elas “não podem se distanciar” (GRAEBER, 2016, p. 157) – ainda que estritamente sob a linguagem da “troca” (GRAEBER, 2016). Em nosso caso de investigação, à luz da ideia de que “custou dinheiro” para que a mercadoria e o cliente estivessem na loja (AMÂNCIO, 2019b), portanto, a venda de uma única mercadoria e a aprovação de crédito comumente funcionou como pretexto para trazer o “cliente” (AMÂNCIO, 2019a; 2019b; 2020) mensalmente para dentro da loja. Tanto a venda à vista quanto a venda por atacado não “combinavam” com a “filosofia comercial” (AMÂNCIO, 2020) de Samuel Klein porque “50 TVs” deveriam “fazer 50 clientes”; porque uma venda (de uma mercadoria) deveria funcionar como pretexto para ativar-se e construir-se um relacionamento, um tipo de vínculo de longo prazo através do qual o “cliente” (AMÂNCIO, 2019a; 2019b; 2020) retornasse à loja e comprasse mais. “Porque se ele não voltasse, ele não comprava. Sabe? É uma filosofia”, acrescenta Amâncio (2020).

Mas se a venda (de uma mercadoria) foi encarada como “pretexto” necessário para se “fazer um cliente”, sabia-se que ela, em si – fosse à vista ou a prazo – não era suficiente para “fazer” e “manter” (AMÂNCIO, 2019b) um cliente ou, em outras palavras, para se ativar e conservar um relacionamento de longo prazo com o cliente. Sob o prisma de Samuel Klein e Celso Amâncio, a venda a prazo, por si só – enquanto um mecanismo de facilitação de compras via parcelamento –, poderia até funcionar como estímulo às compras e alavanca às

vendas, mas seu potencial “fidelizador”, para se construir um relacionamento com a “freguesia” e estimular a recompra no longo prazo, seria, de certa maneira, “desperdiçado”. Sob a ótica destes executivos, a conversão do serviço de parcelamento de crédito em uma maneira de se “manterem” clientes seria algo conveniente, particularmente do ponto de vista de se “fazerem” clientes que retornem e comprem mais e retornem novamente e comprem mais e assim sucessivamente. Como Caruso (2020), Amâncio (2019b) também destaca a centralidade do “giro da mercadoria” na “filosofia comercial” de Samuel Klein.

O nosso mote era girar o negócio. Sabe, girar o crédito, girar a mercadoria, entendeu? Você ter o seu ativo circulante em plena, sabe, em pleno vapor. Entendeu? Então não era, que nem: “poxa, eu vou vender essa mercadoria, o juro que ela vai me dar, ele vai ser o lucro”. O lucro não tava no juro, entendeu? O lucro tava na rotatividade. Sabe, na loja cheia, entendeu?

Foi central, da perspectiva de Celso Amâncio (2019a; 2019b; 2020), desenvolver um serviço de crédito que estivesse em sintonia com outros setores da empresa (o financeiro, o de vendas, o de estoques, etc.), e que estivesse, como os outros setores da empresa, em sintonia com a “filosofia comercial” (AMÂNCIO, 2019a; 2019b; 2020) de Samuel Klein: a filosofia do “giro da mercadoria”, da “rotatividade” e de manterem-se as lojas sempre “cheias de clientes”. Nas palavras de Amâncio (2019b):

a empresa, ela tem que ter elasticidade. Ela tem que saber se amoldar. [...] Às vezes você tem que empatar. Não precisa perder, mas às vezes você tem que empatar. Por exemplo, teve uma época que nós aceitávamos uma televisão usada como entrada. Pô, isso deu um frisson no Brasil inteiro. Aí você tinha uma televisão que podia tá em que estado estivesse. Aí você tinha uma televisão lá... quando saiu a TV de led. Você tem aquelas TV de tubo, aqueles puta trambolho na tua casa. “Pode trazer tua TV que a gente dá (não sei, naquela época) 100 reais. Compramos sua TV por 100 reais”, entendeu? Então tinha lá: eu [Casa Bahia] tinha comprado uma TV [...] que eu ia vender por 1000 reais, o mercado tava vendendo por 1000 reais, eu tinha comprado por 700, alguma coisa assim, eu tinha uma gordura, esses 100 reais que entrava como eu pagando pra ele ou como entrada ou qualquer coisa, entendeu? Ele já tava dentro da minha compra, já na hora da minha compra, já tinha aquilo. “Pô, mas você não perdia 100 reais?”. Não, eu ganhava 100 reais. Por que eu ia vender, ao invés de 100 [TVs], eu vendia 1000 [TVs]. Vendia 1000 [TVs]. Aí voltava lá no fornecedor, com dinheiro no bolso e falava: “Meu, eu quero mais 2000 [TVs]”. Entendeu? E tudo isso aí, o crediário participando, não desperdiçando, entendendo a negociação.

Mediante a “gordura” (AMÂNCIO, 2019b) – entendida como vantagem frente aos concorrentes quanto à diferença entre os preços dos produtos logrados entre fornecedores e as margens de manobra no momento da venda aos consumidores – adquirida com o desconto nas grandes compras à vista junto a fornecedores e da necessidade de se vender rapidamente e em

larga escala para realizar novas grandes compras à vista, a empresa pode lançar mão de táticas como a descrita por Amâncio (2019b): de “repartir” a lucratividade bruta (a “gordura”) com o visitante, atraído por uma espécie de “super-promoção”. O grande atrativo era, na verdade, uma isca para que o visitante realizasse uma compra – em especial de uma TV, já que estava se desfazendo da antiga, um “puta trambolho” (AMÂNCIO, 2019b) que poderia ser permutado por uma TV mais moderna, de *led*. Segundo podemos extrair dos relatos de nossos informantes (AMÂNCIO, 2019a; AMÂNCIO, 2019b; AMÂNCIO, 2020; SOBRAL, 2020; NATALE, 2020), em trabalho conjunto com o vendedor, o analista de crédito da Casas Bahia foi frequentemente instruído e incentivado a buscar alguma forma de aprovação de crédito – e, portanto de viabilização da compra –, observando não apenas as condições de pagamento desta compra, mas também as futuras condições de realizar novas compras. “Mercadoria todo mundo tinha”, acrescenta Amâncio (2020),

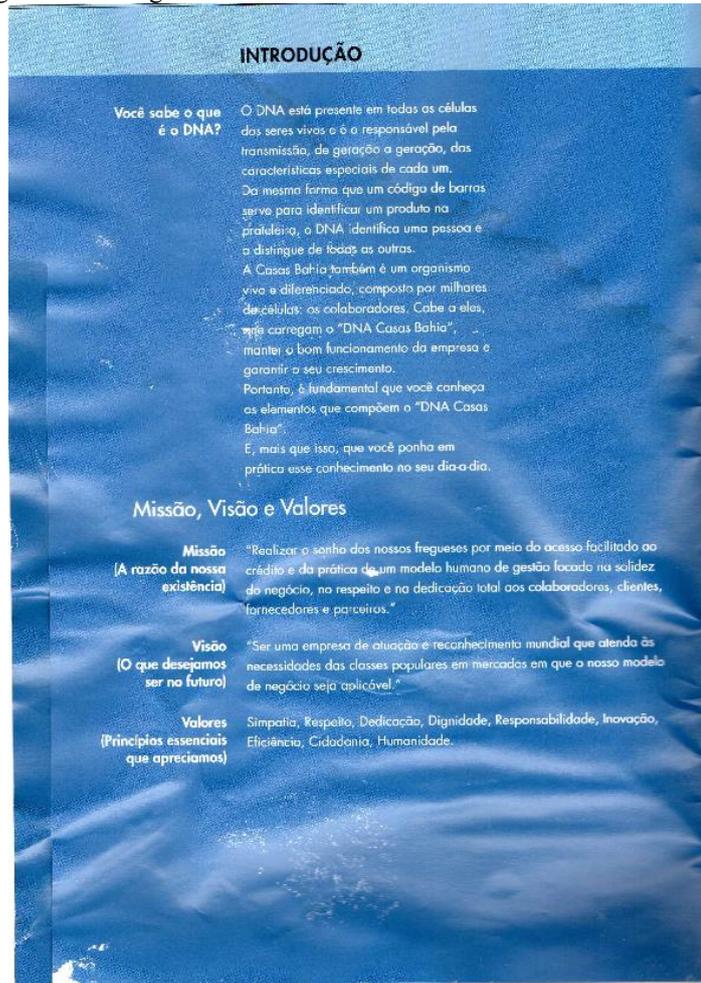
todo mundo tinha Cònsul, todo mundo tinha Brastemp, todo mundo tinha Philco [...]. Vitrine todo mundo tinha, entendeu? Mas você tinha que ter a profissionalidade: se 90 ou 95% [das vendas] era [a] crédito, você tinha que ter um crediário forte, bom, agressivo, entendeu? Um crediário que trazia venda e não prejuízo (AMÂNCIO, 2020).

Ao longo de décadas (70-80-90-00) as vendas a crédito (ou parceladas) corresponderam, em média, a 90% das vendas realizadas pela Casas Bahia. Como destaca Wagner Natale (2020), “era mais de 90%. A venda a crédito era mais de 90%. Venda à vista era muito pequena”. “Em média, a venda a prazo era, em média, 90%. 85%, 90% era venda nesse carinho aqui: o carnê. Entendeu? E os outros 10%, eventualmente, era venda à vista, tá?”, acrescenta Celso Amâncio (2019b). É importante descarmos que a venda a crédito foi tão vital para a empresa que esteve estampada em sua “Missão”. Um “Código de Conduta” em formato de cartilha foi produzido e distribuído⁶⁵ aos funcionários da Casas Bahia⁶⁶ com o objetivo de “deixar bem claro como todos nós devemos agir em cada situação para que a Casas Bahia continue sendo um símbolo de trabalho, simplicidade, perseverança e competência”, como explicitado na seção introdutória do “Código”, “Palavra da Presidência”. Logo adiante, ainda na seção introdutória, explicitam-se a Missão, a Visão e os Valores da empresa. Na Figura 3, reproduzimos a íntegra da página do documento.

⁶⁵ Provavelmente nos anos de 1990.

⁶⁶ E de empresas do Grupo, como a Bartira e a Contact Center.

Figura 3 - “Código de Conduta” – “Missão” e “Valores” da Casas Bahia



Fonte: Acervo pessoal de José Roberto Rodrigues, ex-funcionário da rede varejista Casas Bahia.

Como podemos observar, no item “Missão” anuncia-se a “razão da existência” da empresa: “realizar o sonho dos nossos fregueses por meio do acesso facilitado ao crédito e da prática de um modelo humano de gestão focado na solidez do negócio, no respeito, e na dedicação total aos colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros”. Isto nos fornece uma noção acerca do peso e significado do serviço de crédito para os negócios da empresa. Observemos mais de perto o significado do “acesso facilitado ao crédito”, mencionado no “Código de Conduta” da empresa. Segundo Amâncio (2019b), a Casas Bahia ofereceu ao cliente duas alternativas de financiamento das compras: as vendas “a prazo” e as vendas “financiadas”. A extensão dos prazos de pagamento (número de parcelas) e o acréscimo ou não de juros discriminavam uma alternativa de financiamento da outra. “A gente tinha uma filosofia comercial [...]: nós tínhamos o que era venda a prazo e venda financiada”, destaca Amâncio (2019b).

Venda a prazo é quando você fazia venda sem juros. Então tinha época que era em 3 vezes sem juros, 7 vezes... quando teve um plano, um desses planos malucos, nós lançamos em 7 vezes sem juros. Arreventou! 7 vezes sem juros, tá? Então fazia o carnêzinho de 7... 90% era em 7 vezes. Aí depois baixou pra... depende de como andava a economia, tá? Então era 3 vezes, 7 vezes, aí chegou a 10 vezes, que hoje, até hoje, continua 10 vezes sem juros, né? Então, dependendo de como a economia tava respondendo, nós fazíamos dentro da necessidade que tinha. Então, tudo isso era mutável, tá? [...] Na minha época chegou a ter até 12 vezes sem juros. Tudo isso é jogada comercial (AMÂNCIO, 2020).

“As [vendas] financiadas tinham juros”, acrescenta Amâncio (2019b),

a diferença era essa. A venda a prazo, nós chamávamos “a prazo” era quando o carnêzinho saía sem juros. Você ia comprar um *notebook*, eu te fazia em 10 vezes sem juros. Então era 10 mil: 10 [parcelas] de mil. Tudo bem? Ou era financiado. Então, financiado o quê que é? Dependia de um financeira, de um banco, que nós levávamos o papel pra eles pra passar o dinheiro pra gente. Então você quer “ah, em 10 [vezes] eu não posso, quero fazer em 12 [vezes]”. “Então tá bom”, passa a ser uma venda financiada. “Só que não vai ser mais 10 mil. Vai ser 14 mil. Tá?”. “Não, tudo bem, eu concordo”. “Então tá bom”. Então você fazia o carnêzinho, tá? Fazia um contrato de venda financiada, com juros tal, não sei o quê, não sei o quê e montava esse processo (AMÂNCIO, 2019b).

“Nós podíamos fazer com juros, sem juros. Sabe? Nós não gostávamos de vender à vista”, conclui Amâncio (2019b). Ao contrário da venda à vista, na qual a quitação imediata da compra elimina, instantaneamente, possibilidades de estabelecer-se um relacionamento com o cliente no longo prazo – a pessoa paga e “vai embora” –, com as vendas parceladas⁶⁷, possibilidades de ativar-se e manter-se uma “relação econômica contínua” (GRANOVETTER, 2009) com o “cliente” (AMÂNCIO, 2019a; AMÂNCIO, 2019b; AMÂNCIO, 2020) eram concretamente abertas⁶⁸. Em relação a outros serviços da loja, o serviço de crédito e cobrança revelou-se a Samuel Klein (e posteriormente a Celso Amâncio) um canal privilegiado para não se deixar que o cliente pagasse e “fosse embora”, como nos evidencia Amâncio (2019a; 2019b; 2020).

Neste caso, “ir embora” significa ir embora da loja e não retornar posteriormente à loja, com ou sem intenção de realizar novas compras. Como vimos, além de as compras não ocorrerem assim tão espontaneamente quanto parecem (COCHOY, 2007; ZELIZER, 2009; HENNION *et al.*, 1989), elas nem sempre são planejadas. Para manter-se “viável enquanto tal” (GRAEBER, 2016), no que diz respeito ao volume, ritmo e permanência de vendas – à

⁶⁷ “A prazo” ou “financiadas” (AMÂNCIO, 2020).

⁶⁸ O que significa que esta é certamente apenas uma maneira, dentre outras, de estabelecerem-se “relações econômicas contínuas” (GRANOVETTER, 2009) entre comerciantes e consumidores. A investigação de outros casos de confiança em mercados varejistas seguramente lançará luz a esta questão.

“rentabilidade”, mas também à “liquidez” – uma empresa varejista⁶⁹ seguramente não poderá depender apenas de compras “planejadas” (GARDNER; SHEPPARD, 1989). Na verdade, como destacam Gardner e Sheppard (1989, tradução nossa), em determinado momento o que hoje denominamos de *marketing* deslocou-se do princípio de “dar o que o consumidor quer” para outro, bem diferente do anterior: “dar o que o consumidor não sabe que quer”. De modo mais ou menos intuitivo, este foi o princípio norteador de muitas das táticas de vendas da Casas Bahia e, em particular, da especificidade das táticas de “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) postas em acordos e negociações de crédito e cobrança no “chão da loja” (PETTINGER, 2006).

Conforme podemos inferir do relato de alguns de nossos informantes (AMÂNCIO, 2019a; AMÂNCIO, 2019b; AMÂNCIO, 2020; SOBRAL, 2020; NATALE, 2020), a sobrevivência e crescimento dos negócios varejistas da empresa passaram a depender de maior volume, ritmo e permanência de vendas-compras, isto é, de certa “pulsção” do “giro de mercadorias” (CARUSO, 2020) ou do “ativo circulante” (AMÂNCIO, 2019b). Em nome do ritmo de giro, empresários, executivos e gestores da rede varejista buscaram incrementar o volume de clientes nas lojas. Lojas já posicionadas em locais de fácil acesso para o “cliente típico” – ou “público-alvo” (*target*), na linguagem do *marketing* – também estiveram preparadas para recebê-lo de forma que – a pretexto de promoções, liquidações, facilidades de pagamentos, preços, enfim, algo que o consumidor encare como “vantagem” em relação a outras lojas, “vantagem” cuidadosamente montada por publicitários (de varejo) e pelo *marketing* – não apenas compras planejadas fossem efetivadas, como também compras não planejadas previamente à visita à loja⁷⁰.

Muitos varejistas preocupam-se não apenas em atrair novos consumidores, mas em manter um relacionamento com “clientes” (AMÂNCIO, 2019a; AMÂNCIO, 2019b; AMÂNCIO, 2020) no longo prazo. Isto porque, a depender do setor varejista e da estratégia da empresa, pode ser considerado mais rentável manterem-se “relações econômicas contínuas” (GRANOVETTER, 2009) com “clientes” do que atrair sempre novos potenciais “clientes”. O que não significa que a empresa deixe de atrair novos potenciais “clientes” ou “clientes” que já realizaram ao menos uma compra na loja mas não estão “ativos” (AMÂNCIO, 2020), inclusive para incrementar cada vez mais o que Amâncio (2020) denomina de “carteira de clientes fidelizados e ativos”.

⁶⁹ Especialmente as grandes redes varejistas, mas não apenas.

⁷⁰ O que não se confunde, segundo Iyer *et al.* (2020), com o que comumente denomina-se “compra compulsiva”.

O que Cochoy (2007) denomina de “enquadramento preliminar” de negócios certamente envolve elementos percebidos por consumidores na qualidade de “vantagens” – preços, promoções, condições de pagamento, facilidades burocráticas de acesso a crédito, etc. –, como também aspectos que frequentemente sequer são percebidos pelos consumidores, mas que costumam contribuir para os “encorajar” (COCHOY, 2007) a efetivar compras, como localização e ambientação da loja. Em nosso caso de investigação, certos dispositivos foram mobilizados em serviço de crédito para que se desabrochassem possibilidades de novas transações de compra-venda com o “cliente” (AMÂNCIO, 2019a; AMÂNCIO, 2019b; AMÂNCIO, 2020). Como veremos, a pura e simples presença física e periódica do “cliente” dentro da loja⁷¹ (após primeira compra-aprovação-de-crédito) foi considerada crucial para se estabelecerem “relações econômicas contínuas” (GRANOVETTER, 2009) com a clientela e atingirem-se os objetivos de “giro da mercadoria” (CARUSO, 2020).

“A filosofia comercial do Seu Samuel [Klein] era o seguinte”, atesta Amâncio (2019b), “eu tenho 100 celulares, cada celular desse tem que me fazer um cliente, ou [melhor], tem que me manter um cliente. Se eu vender 100 celulares pra uma pessoa, a outra [concorrente] vai fazer 100 clientes, e não eu”. A “mercadoria”, ou melhor, a venda de uma mercadoria, como vimos anteriormente, foi considerada um “pretexto para trazer a pessoa para dentro da loja”, porque havia “centenas de outras mercadorias. Pra ele voltar e comprar” (AMÂNCIO, 2019b). Para Amâncio e Samuel Klein, uma primeira venda-aprovação-de-crédito significou, portanto, o pontapé inicial para construir-se um relacionamento prolongado entre a empresa e o “cliente”.

Como podemos inferir dos relatos de Amâncio (2019a; 2019b; 2020), uma vez que seja realizado pessoalmente pelo “cliente” dentro de uma das lojas da Casas Bahia, o pagamento das prestações da compra poderia tornar-se conveniente circunstância para explorarem-se suscetibilidades a novas compras. Assim, aliado à “mercadoria”, outro pretexto utilizado pela Casas Bahia para trazer o cliente para dentro da loja foi o pagamento mensal e pessoal das prestações dentro da própria loja. O denominado “carnêzinho” (AMÂNCIO 2019a; AMÂNCIO, 2019b; AMÂNCIO, 2020; KLEIN *apud* XRCDX, 2007) funcionou como “isca” para que o cliente se dirigisse para dentro da loja, mensalmente, em um “ambiente preparado para seduzi-lo” (VOLPI, 2007, p. 81), ou melhor, para recebê-lo e “encorajá-lo” (COCHOY, 2007) a novas compras. Este “ambiente”, segundo Amâncio (2019a), foi preparado da seguinte maneira:

⁷¹ Ao longo de períodos de tempo que variaram entre meses, anos ou décadas.

Ah, aquela história: Oh, você compra esse cafezinho, paga metade do carnê, depois você vem aqui e eu te vendo mais. Entendeu? Aí você vinha lá, pagava quatro, cinco prestações. O vendedor já ia te atender na fila do pagamento. Esse era o detalhe de a gente não ter fatura pra pagar em banco, porque nós queríamos que viesse na loja. Porque a hora que ele vinha na loja, eu falava “bom dia”, pegava na mão dele. E o caixa, estrategicamente, era no final do corredor. Aí ele passava, ele já entrava, ele já via televisão, ele já via liquidificador, ele já via sofá, ele já via móveis, até ele chegar no caixa. Aí quando ele chegava no caixa, a caixa já via que ele tinha pago um percentual, quarenta por cento do carnê, ela apertava um botão. Aí o vende[dor]... ela [a caixa] não entregava o carnê pro cliente, entregava pro vendedor. “Oh, Tiago, o Celso tá pagando direitinho o carnê. Vê se ele precisa de alguma coisa”. Percebeu?

Muitos consumidores certamente vão às lojas para comprar, mas nem sempre – é possível que parcela considerável das vendas realizadas por uma empresa varejista ocorra por outras vias (COCHOY, 2007; GARDNER; SHEPPARD, 1989). Às vezes as pessoas vão às lojas simplesmente para “dar uma olhadinha” – uma visita descompromissada da parte do consumidor –, às vezes para “passar o tempo”. Entre uma visita e outra, seguramente certas margens de suscetibilidade a compras não planejadas – inclusive por parte daqueles que vão à loja com uma “lista” delimitada de itens precisos a serem comprados – são vigorosa e frequentemente exploradas por comerciantes e profissionais do *marketing* (GARDNER; SHEPPARD, 1989). Por vezes a visita à loja ocorre orientada pela simples finalidade de realizar o pagamento de alguma prestação de compra já efetivada, como em nosso caso de investigação.

Como veremos, a forma das “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) entre atendentes e visitantes no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) cumpriu papel crucial para ativar-se um relacionamento com o maior número de clientes possível – sem que se comprometessem as taxas de inadimplência, como no caso investigado por Ossandón (2014) – e, posteriormente, concatenar-se a primeira compra a recompras futuras, o primeiro “carnêzinho” (AMÂNCIO, 2019a; AMÂNCIO, 2019b; AMÂNCIO, 2020) a futuros “carnêzinhos”.

Desta maneira, conforme inferimos dos relatos de Amâncio (2019a; 2019b; 2020), a dívida – sob moldagem de pagamentos pessoais, “gotejados” e periódicos dentro da loja, ao longo de períodos prolongados, com ambiente e atendentes preparados para “encorajar” (COCHOY, 2007) novas compras – foi encarada como uma maneira de compelir o cliente a retornar à loja para realizar o pagamento das prestações, entre uma e outra conversa informal com um atendente no “chão de loja” (PETTINGER, 2006) e, quem sabe, talvez realizar uma nova compra encorajada por vendedores, “emendando”, como diria Wagner Natale (2020),

uma compra em outra, um financiamento em outro. “Eu lembro de um fato engraçado que aconteceu uma vez”, destaca Natale (2020),

ele [Samuel Klein] dizia pros vendedores: “O cliente precisa comprar, ele quer comprar e ele não quer se negar a pagar. A única coisa que ele tem de bom é o crédito, é o nome dele. Então, ele não vai perder esse crédito, ele vai honrar o compromisso dele. Então se você identificar que ele pode pagar uma prestação X, pode vender tudo que tem na loja pra ele. Desde que caiba no bolso dele. Você não pode fazer com que ele se comprometa com uma parcela que ele não pode pagar. Porque aí você tá colocando o cara em risco. Então você tem que ajudar o cliente a entender qual é o compromisso que ele pode assumir. Ele não pode assumir mais do que aquilo, porque ele não vai conseguir pagar”.

Assim, podemos dizer que havia, portanto, uma preocupação particular – por parte de gestores e executivos da Casas Bahia, à luz da “filosofia comercial” do “giro da mercadoria” (CARUSO, 2020) – de que o cliente tivesse condições de arcar com as prestações de seu compromisso de crédito. Não simplesmente, como sugere Natale (2020), porque “você tá colocando o cara em risco”, mas porque se houver o “risco” de não pagar as prestações de sua compra, tanto o pagamento daquela compra estará “em risco” quanto a “relação econômica contínua” (GRANOVETTER, 2009) entre ambos também estará “em risco”.

O importante nesta “filosofia comercial” foi, como vimos, manter as lojas sempre “cheias” (AMÂNCIO, 2019b) de clientes no longo prazo. Mas claro, foi central que vendas fossem constantemente efetivadas, em volume crescente. Ou melhor, que um volume crescente de clientes estivesse sempre comprando. Para estes propósitos, segundo inferimos dos relatos de Amâncio (2019a; 2019b; 2020), não bastava apenas ativar-se um relacionamento com os clientes via aprovação de crédito e compeli-los a retornarem à loja via pagamento pessoal e periódico das prestações, via “carnêzinho” (AMÂNCIO, 2019a; AMÂNCIO, 2019b; AMÂNCIO, 2020). Também foi vital empenharem-se esforços em se preservar este relacionamento no longo prazo, mantendo-se, em primeiro lugar, os “clientes” financeiramente “vivos” e “saudáveis” para quando retornarem à loja continuarem comprando, como assinala Amâncio (2019b).

A nossa visão não era de esfolar o cliente. Muito pelo contrário: manter ele vivo, saudável, pra ele voltar e continuar comprando. Isso, “pô, mas que vantagem vocês tinham nisso?”. Muitas vantagens. Porque nós éramos os maiores compradores do mercado, então nós já tínhamos preços interessantes, na compra [junto aos fornecedores]. Eu acho que nós ganhávamos mais na compra do que no juro. Sabe? A gente procurava fazer uma negociação muito boa, muito interessante, que não precisava você cobrar um juro tão alto, entendeu? E você acabava ganhando mercado também nessa parte (AMÂNCIO, 2019b).

Como destaca Amâncio (2019a), a tática de manter o cliente financeiramente “vivo” e “saudável”, fez parte, para a Casas Bahia, de um rentável “negócio chamado fidelização”.

A minha maior preocupação é o seguinte: eu não podia matar o meu cliente. Eu não podia nem adoecer o meu cliente. Eu tinha que manter o meu cliente saudável pra ele voltar novamente. Tanto é que nós tínhamos uma condição no carnê que a pessoa não precisava terminar de pagar o carnê [para realizar novas compras a crédito]. [...] Eu tô falando de um negócio chamado fidelização. Porque naquela época nós disputávamos o cliente. Hoje não se disputa o cliente. O cliente é um número (AMÂNCIO, 2019a).

Como destaca Natale (2020), antes mesmo da contratação de Celso Amâncio pela Casas Bahia, Samuel Klein “dizia pros vendedores: ‘você tem que olhar o bolso do cliente. Quando o cliente tá na tua frente, você tem que olhar o bolso do cliente. Quanto ele pode pagar? Não é que você vai abrir o bolso do cliente e vai enfiar a cara lá dentro. Mas você vai ter que avaliar quanto esse cliente pode pagar’”. Mas, como destaca Amâncio (2020), o que deveria ser avaliado era, mais precisamente, quanto esse cliente pode pagar ao mês. “Pra nós”, assegura Amâncio (2019b), “o que importava era o bolso dele. Tinha que caber no bolso dele: a prestação, não a mercadoria”. O que deveria caber no “bolso” do cliente era, portanto, o valor das prestações da compra, e não o valor total da compra. Afinal, ainda que com “ambiente preparado” para “encorajarem-se” (COCHOY, 2007) novas compras, o puro retorno pessoal e periódico do cliente à loja no longo prazo, para realizar o pagamento de prestações, não garantiria que ele tivesse condições financeiras de realizar novas compras no futuro – tampouco que estivesse afetivamente suscetível a retornar à loja e/ou a efetivar novas compras.

Para Samuel Klein e Amâncio (2019a; 2019b; 2020), uma condição para conservar-se um relacionamento prolongado com o cliente – para fazer “girar a mercadoria” (CARUSO, 2020) – foi evitar-se que o cliente não conseguisse pagar as prestações da compra e, assim, se tornasse “inadimplente”. Mas ao mesmo tempo, de modo aparentemente paradoxal, evitar-se também que o cliente “quitasse” sua dívida com a loja e “fosse embora”, como sugere Amâncio (2019a; 2019b; 2020). “Então”, destaca Natale (2020), “o crescimento da Casa Bahia se deu justamente por isso”:

Porque ele [Samuel Klein] sabia avaliar quanto é que ele podia conseguir captar daquele cliente em termos de compra. Ele dava condição do cliente comprar e de pagar. Então o cliente tinha condição de pagar. E aí quando ele terminava de fazer aquela compra, quando ele terminava de pagar, ele já tava comprando outra vez. Existia uma regra dentro da empresa de que quando tivesse faltando três parcelas pra acabar o carnê do cliente... Então, ele vinha no caixa pra pagar a prestação e ele pagava. E o caixa conferia: “Bom, tá faltando três parcelas”, o caixa não podia

devolver o carnê pro cliente. Ele tinha que entregar na mão do vendedor. E o vendedor já ia conversar com o cliente: “Olha, o senhor já tá acabando de pagar o seu carnê. Então, daqui três meses o senhor já não vai precisar pagar mais esse carnê. Terminou. O senhor não quer comprar televisão? O que o senhor precisa trocar mais? Vai trocar geladeira? Vai trocar os móveis do quarto? Da cozinha?”. E já tinha uma outra venda. Então [...] foi um esquema que ele [Samuel Klein] montou de emendar uma venda na outra. Não deixar o cara acabar de pagar a prestação. “Não, mas eu ainda tenho que pagar mais três prestações”. “Não tem problema. As outras prestações vão começar a vigorar a partir do término daquela”. Então não apertava o cliente.

Na verdade, este foi um “esquema” montado de modo a não deixar o cliente “acabar de pagar” (NATALE, 2020) as prestações todas – a dívida como um todo –, antes que vendedores e analistas de crédito não tivessem mais a chance de o “encorajar” (COCHOY, 2007) o cliente a efetuar novas compras – estendendo-se por mais tempo o relacionamento com o cliente e abrindo-se novas possibilidades de transações no futuro. Assim como a “inadimplência” por não ter capacidade de pagamento das prestações da dívida, a quitação mesma de uma dívida não encadeada a outra, significou, para a Casas Bahia, um custoso “desligamento” de um vínculo entre o “cliente” e a empresa. Afinal, não haveria mais “pretexto” para que ele retornasse para dentro da loja e, eventualmente, “emendasse” (NATALE, 2020) uma compra em outra. Neste caso, restabelecer este vínculo será algo custoso e, segundo Amâncio (2019a; 2019b; 2020), resgatá-lo novamente pode ser algo muito mais custoso do que mantê-lo.

Vendedores e analistas de crédito foram instruídos e incentivados a “não perder uma venda” (AMÂNCIO, 2019b). Segundo Amâncio (2019a), o cliente está sempre “precisando de alguma coisa”. Além de vendedores e analistas de crédito, no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) havia ainda caixas, assistentes e cobradores, atuando em conjunto para ativar e manter “relações econômicas contínuas” (GRANOVETTER, 2009) com cada visitante ou “cliente” da loja. A instrução particularmente aos analistas de crédito foi de “adequar” e “flexibilizar” (AMÂNCIO, 2019b) o crédito ao cliente. Isto mediante interpretação de cada caso em particular, para viabilizar-se financeiramente uma venda, mas também atento a evitar-se não se ativar e/ou não se prejudicar um relacionamento com o cliente por razões puramente financeiras (ou burocráticas)⁷².

Conforme inferimos dos relatos de Amâncio (2020), o princípio geral que informou a modulação das mencionadas táticas de limite de crédito foi evitar comprometer-se ou romper-se o relacionamento com o cliente – ativado mediante muitos esforços e investimentos – a

⁷² Neste caso, “boas razões” para rejeitar crédito foram consideradas por Amâncio (2019a; 2019b; 2020) razões desfavoráveis para se ativar e conservar um relacionamento com o cliente no longo prazo.

qualquer momento ou por qualquer razão. Este mesmo princípio se estendeu à tática de cobrança. Mesmo com todo o empenho em se garantir que o cliente conseguisse arcar com o valor das prestações da compra realizada, por vezes ele não conseguia arcar com uma ou outra prestação. Isto por razões diversas, como esquecimento, desemprego ou doença grave de algum membro da família. Não necessariamente por “má-intenção”, como assegura Amâncio (2019a; 2019b; 2020).

No que diz respeito às medidas toleráveis de inadimplência, em nome da “rotatividade” (AMÂNCIO, 2019b), para Celso Amâncio (2020), costumou-se fazer uma distinção de tratamento direcionada ao tomador em atraso, conforme diferentes modalidades de inadimplência: “com” e “sem” esperanças de pagamento futuro.

Na verdade, o que tinha que se preocupar aqui [no caso do crediário da Casas Bahia] é com as perdas e não com a inadimplência. Então, perda é uma coisa. Inadimplência é outra coisa. Quando é perda, você não tem mais esperança. Inadimplência, ele atrasou, mas ele pode te pagar. Ele dá até lucro, na inadimplência. Entendeu? [...] A inadimplência de um dia, ela abria com 12[%], por exemplo. Depois com 15 dias, ela começava a baixar. Isso aí é inadimplência. Enquanto tá respirando, é inadimplência (AMÂNCIO, 2020).

O que distinguiu, para Amâncio (2020), atrasos “com” e “sem esperança” de pagamento futuro foram sobretudo os motivos pessoais do atraso. Ao invés de “negativar” (AMÂNCIO, 2020) o tomador em atraso, independente das razões que o levaram ao atraso, (sem conversa prévia) para pressioná-lo a pagar sua dívida, Amâncio (2020) assegura que quando o cliente ainda “pode te pagar” – quando o atraso de pagamento ocorreu por revezes como desemprego temporário ou enfermidade de algum membro da família ou por simples esquecimento, e não por “má-intenção” –, o nome do cliente não era enviado aos *bureaus*, ou seja, “negativado” – a não ser que se transcorresse período de tempo igual ou superior a 180 dias.

“Negativar”⁷³ (AMÂNCIO, 2020) o nome do cliente em atraso poderia pressioná-lo a pagar o que deve, mas significaria também, conforme podemos inferir dos relatos de Amâncio (2020), um custoso desligamento do “cliente” (AMÂNCIO, 2020) à empresa. Especialmente do cliente “bem-intencionado”, “honesto”, nas palavras de Amâncio (2019b), que atrasou

⁷³ Instituições de proteção ao credor emergiram lentamente como forma de “pressionar” o consumidor “inadimplente” a pagar sua dívida em atraso. “Negativar” um cliente em atraso significa que uma loja envia a informação de “inadimplência” a um banco de dados centralizado ao qual recorrem outros credores (varejistas ou não) quando estão avaliando uma solicitação de crédito. “Negativado”, isto é, em situação de inadimplência com uma loja, o consumidor torna-se, de certa forma, “impedido” de realizar outras compras em outras lojas. Enquanto a dívida não for paga, bloqueiam-se as possibilidades de consumo, ou melhor, de compras a crédito. De certa forma, também tem sua reputação “manchada”.

prestações apenas por contingências da vida. Desta maneira, cobradores da Casas Bahia foram instruídos e motivados a realizar criteriosa investigação acerca das razões que levaram o tomador de crédito a atraso de pagamento, mas uma investigação sutil – sem que o tomador em atraso se sentisse intimidado, afinal ele ainda não sabe se o tomador não realizou pagamento por “má-intenção”.

Mediante tática de “cobrança ouvinte”, o cobrador foi, segundo Amâncio (2019a), instruído a mobilizar negociações e acordos mediante conversas informais e amigáveis – benevolentes e empáticas com a situação do tomador em atraso de pagamento. Por meio destes modos de negociação e acordo em cobrança, a “negativação” do nome do tomador de crédito em atraso de pagamento só deveria tornar-se opção para o cobrador no caso de haver “má-intenção” por trás do atraso. Amâncio (2020) esclarece que com o passar dos dias e semanas, as taxas de “inadimplência” iam decrescendo. Ou seja, as pessoas iam pagando suas dívidas, sobretudo quando e porque iam se recuperando financeiramente na vida pessoal.

Taxa de inadimplência era normalmente de cinco a sete por cento. Então você abria o primeiro lote de inadimplência, ele começava com 10-12%, e ele ia se diluindo, entendeu? 45 dias, 50 dias, 60 dias, ele ia se diluindo: de cinco a sete por cento. [...] Vamos supor, você fez a compra pra vencer hoje. Aí nós dávamos cinco dias de carência. Com cinco dias, não tinha juros, tá bom? Então você poderia pagar dentro de cinco dias. Então, normalmente, esse atraso de cinco dias, ele era alto, porque as pessoas tinham esses cinco dias de reserva, tá bom? Depois ele abria com 12%, no máximo 15%, tá, de atraso. Era uma inadimplência preocupante pra quem não conhecia as operações, tá? E aí, depois de 35 dias, ele começava a cair pra oito, sete [por cento], entendeu? Até depois de 30 dias ele começava a cair pra cinco. E a média de inadimplência era de cinco a sete por cento (AMÂNCIO, 2020).

Entre 30 e 90 dias após abrir o “primeiro lote de inadimplência”, a taxa de inadimplência da Casas Bahia ia se estabilizando entre cinco e sete ou oito por cento, acrescenta Amâncio (2020). Até 180 dias “a perda podia cair até três por cento, sabe? Três por cento é um número razoável. Dependendo [...] de como estivesse o país, isso podia dobrar. Como hoje a perda é altíssima. Porque tem 63 milhões de brasileiros atrasados” (AMÂNCIO, 2020). Desta maneira, segundo Amâncio (2020), enquanto política da empresa, os atrasos só eram registrados como “perda” a partir de 180 dias. Até aí, ainda se está “respirando” (AMÂNCIO, 2020). Conforme destaca Amâncio (*apud* BAZZOLI, 2014), “como o crédito [na Casas Bahia] era bem concedido, a inadimplência era sustentável, saudável. O cliente podia atrasar o pagamento da prestação do carnê, mas sempre pagava. E essa é uma inadimplência que dá lucro, pois juros e multas cobradas são altas”. “A chave”, complementa Amâncio (*apud* BAZZOLI, 2014), “é que o atraso não se convertia em perda”.

Mas estas táticas de “flexibilização” (AMÂNCIO, 2019b) oferecidas aos tomadores em atraso – embora tenham representado à Casas Bahia fonte importante de manutenção da relação com o “cliente” no longo prazo – encontraram alguns impedimentos institucionais, segundo Amâncio (2020). Como vimos na seção anterior, as Financeiras “próprias” (AMÂNCIO, 2019b) representaram importante fonte de capital de giro para o crescimento da Casas Bahia, além de fonte de lucratividade em juros e da redução de custos operacionais – já que não tinham mais que pagar taxas a terceiros. Mas também representaram certa “autonomia” à política de crédito pessoal da loja. Afinal, segundo Amâncio (2019a; 2019b; 2020) e Awad (2003), as Financeiras⁷⁴ de terceiros costumaram não acolher – ou acolher com reservas – táticas de confiança pessoal em crédito e cobrança, como as acima descritas.

Certamente a suspensão da exigência de garantias e contrapartidas formais a tomadores de crédito de “baixa-renda” costumou representar “riscos” (MARRON, 2007) com os quais Financeiras “de terceiros” não estavam dispostas a arcar (AMÂNCIO, 2019b; AMÂNCIO, 2020; AWAD, 2003). Em determinado momento, na década de 1980 (SOBRAL, 2020; AMÂNCIO, 2019b; AMÂNCIO, 2020), no entanto, o financiamento realizado pela própria loja e não mais por uma Financeira – ainda que “própria” – passou a ser considerado mais interessante aos interesses corporativos da rede varejista. “Naquela época uma carta de crédito”, destaca Amâncio (2020), “ela custava 300 milhões”,

era muito dinheiro. Pra você ter uma carta de crédito, era muito dinheiro. Era interessante pra Casa Bahia naquela época [décadas de 1970 e 1980] porque você tinha uma Financeira, você não precisava colocar no banco. Porque o banco cobrava um spread. Então ela tendo uma Financeira, ela poderia realmente deixar tudo dentro de casa. Só que dali um tempo, essas modalidades...

Prahalad (2010, p. 228) assinala que como a “legislação brasileira não permite que a Casas Bahia financie a parte dos juros de seus empréstimos aos consumidores”, executivos da loja se sentem então impelidos, nos anos de 1990, a vender esta parte a bancos ou a financeiras. “Antigamente, a Casas Bahia dispunha de sua própria financeira, que no entanto foi desativada por não fazer parte do ramo principal dos negócios. Agora, a política da empresa é tomar emprestado o mínimo possível e financiar o cliente enquanto custeia as despesas internamente”, acrescenta Prahalad (2010, p. 228)⁷⁵. Segundo Sobral (2020):

⁷⁴ Instituições especializadas em crédito ao consumidor e cuja principal fonte de renda são as taxas pagas por varejistas e juros pagos por consumidores, como assinala Marron (2007).

⁷⁵ Além disso, “a empresa não depende de moedas estrangeiras. Isso é especialmente importante na economia brasileira, em que desvalorizações da moeda local levam a um radical aumento nos preços. A Casas Bahia acredita que, por fazer negócios no Brasil, a moeda da empresa e a exposição devem ficar dentro do Brasil. Além do mais, uma exposição mínima a bancos para dívida externa é benéfica” (PRAHALAD, 2010, p. 228).

Numa determinada época, Seu Samuel fechou a Financeira. Porque era mais negócio, a Casa Bahia cresceu tanto, que era mais negócio negociar com Financeira existente, do que ter a própria. [...] Porque era mais barato. Era mais negócio. Porque, por exemplo, a Casa Bahia praticava o maior juro do mercado. Por exemplo, se o juro tá uma média, uma taxa máxima de 7%, a Casa Bahia ia praticar os 7%, pro cliente. E aí ela ia guardando aquilo em carteira. Quando ela atingia determinado valor, a Casa Bahia chamava os Bancos, as Financeiras grandes: “Olha, eu tenho X milhões, ou um bilhão de dinheiro financiado aqui, cara. Qual a taxa que você quer em cob... Quer comprar a minha carteira? Quanto você quer de taxa?”. [...] “Então, eu te faço uma taxa de 5%”, a taxa, ele cobrou 7%. “Não, se você fechar a 3,5%, eu fecho com você. Te passo toda a carteira de um bilhão. Eu te pago mensalmente, eu te garanto o pagamento, você não vai ter perda e eu assumo. Se o cliente não me pagar, eu assumo. O risco é da Casas Bahia. Não é do cliente”. Meu amigo, isso aí, você não tem ideia do que era isso de lucro, né? Porque além da... ele ganhava na área comercial, vendendo produto; ganhava na área financeira; e ganhava na propaganda. Então não tinha lugar pra perder dinheiro. Entendeu? Era muito dinheiro.

Além de esta nova forma de negociação com Financeiras envolver diretamente “muito dinheiro” (SOBRAL, 2020), a desvinculação de lastro com o Banco Central permitia relativa autonomia do que Celso Amâncio (2020) denomina de “cabeça de Banco”, dando maior “liberdade de ação” (AMÂNCIO, 2020) ou margens de negociação com o solicitante ou de renegociação com o tomador em atraso que pudessem viabilizar acordos de aprovação de crédito mesmo sem garantias formais, por exemplo, e de acordos de pagamentos de prestações atrasadas em prazos de até 180 dias sem que tivessem que “provisionar” ou, nas palavras de Amâncio (2020), “dar satisfações” ao Banco Central. A Casas Bahia “não tinha lastro com o Banco Central” porque, segundo Amâncio (2020),

a gente não tinha Financeira. Na época [décadas de 1990 e 2000] não tinha Financeira [...]. A gente tinha um crédito, que era a Venda a Prazo, que nós mesmos financiávamos, né? E a Venda Financiada, que a gente passava pra Bancos e Financeiras que, por conta disso, eles tinham, o lastro... Tinham que ter o lastro com o Banco Central”.

Segundo Amâncio (2020), o referido “lastro com o Banco Central” implicou, dentre outros aspectos, ter que “dar satisfação” particularmente acerca das taxas de perdas (PDD), estipuladas em um período de 90 dias. Após 90 dias, o Banco Central já considerava Perda. Mas para a Casas Bahia, era importante que as perdas fossem consideradas enquanto tais apenas após 180 dias. 90 dias era, para Amâncio (2020) um prazo muito apertado para “flexibilizar” (AMÂNCIO, 2019b) renegociações com os tomadores em atraso da Casa Bahia, arriscando-se perdê-los enquanto “clientes”. “PDD é perda, entendeu? É uma perda depois de 90 dias”, destaca Amâncio (2020),

e isso vai pro Banco Central. E é o Banco Central, ele mede como que tá tuas perdas, entendeu? Se as tuas perdas estiverem acima do limite, ele já começa a intervir... nas Financeiras e nos Bancos. Então esse é o grande termômetro: PDD. Aqui [na Casas Bahia], se nós perdêssemos 5[%], ninguém ia [intervir], porque a responsabilidade era só nossa. Entendeu? Se perdêssemos 10[%], era só nossa. Se perdêssemos 1[%], era só nossa.

Celso Amâncio (2020) ainda destaca que essas taxas de perdas, que podiam variar entre três e seis por cento na Casas Bahia, eram taxas em relação ao total de vendas. As taxas de perdas eram

um resíduo que normalmente você acabava... Isso depois de fazer todas as cobranças, entendeu? Isso aí normalmente a gente fazia a partir de 180 dias. Os Bancos têm que fazer, obrigatoriamente, a partir de 90 [dias]. Tá? Aí ele tem que provisionar. Esse é o detalhe. Entendeu? O banco tem que tirar do lucro dele e ir provisionando, tira do lucro e vai provisionando. Pra não ter quebradeira, né? Se não tem quebradeira.

Como exigência do Banco Central, Bancos e Financeiras têm um limite de perdas a serem atingidas, destaca Amâncio (2020), além de a perda ser computada a partir de 90 dias de atraso de pagamento. Apesar de ter que dar essa “satisfação” para o Banco Central e “apesar de a gente nunca chegar [a atingir essas taxas para provisionamento] [...] a gente tinha essa... eu vou chamar de liberdade de ação”. Uma “liberdade de ação” (AMÂNCIO, 2020) particularmente no que diz respeito: 1) ao que o mencionado “Código de Conduta” denomina de “crédito facilitado”; 2) a margem do que Amâncio (2020) denomina de “adequação” nos acordos e negociações de crédito e cobrança. “A empresa que não tinha essa elasticidade, esse poder de adequação [à recessão, principalmente inflação e desemprego]”, assinala Amâncio (2020),

ela não sobrevivia. Tanto é que você viu: quantas Financeiras não fecharam? Quantas lojas não fecharam, entendeu? Por que? Por falta de adequação ao mercado. E muitas vezes, não por causa dela, [mas] porque ela dependia de terceiros. O financiamento dela dependia de terceiros. O nosso, não. O nosso, nós tínhamos financiamento próprio. Alguns, a gente dependia de terceiros, mas nunca foi a maioria. Então esse era o grande segredo.

“Todos eles [concorrentes varejistas] tinham cabeça de banco”, acrescenta Amâncio (2020), “essa era a diferença. Cabeça de Financeira. Entendeu? Cabeça de Banco e de Financeira. E tinha que dar satisfação pra muita gente. Entendeu? Aqui não, aqui era o dono que mandava” (AMÂNCIO, 2020). Segundo Amâncio (2020), “tinham” que dar satisfação pra muita gente por que “tinha lastro com Banco Central. Entendeu? Era totalmente dependente. Entendeu? E a Casa Bahia era totalmente independente, por conta e risco dela”.

Conforme destaca Marron (2007), na última metade do século XX, muitos recursos passaram a ser mobilizados por credores para “reduzir sua exposição” (CARRUTHERS, 2005) frente à incerteza e vulnerabilidade com relação ao pagamento futuro. Recursos mobilizados independentemente de quem seja o solicitante de crédito, independente da pessoa que tenha atrasado pagamento, dissociado das razões particulares que levaram este ou aquele tomador de crédito a atraso. A especialização do crédito ao consumidor, destaca Marron (2007), desassociou a lucratividade em vendas – isto é, o serviço de crédito como estímulo às vendas e/ou à lealdade – da lucratividade em “taxas de juros pagas por consumidores” finais e de “taxas de descontos pagas por comerciantes varejistas” (MARRON, 2007, tradução nossa). Nas esteiras deste amplo processo, segundo Marron (2007), consumidores deixavam de ser gerenciados como “sujeito” e passavam, lentamente, a ser gerenciados como “população”.

Além das “flexibilidades” e “adequações” (AMÂNCIO, 2019a; AMÂNCIO, 2019b; AMÂNCIO, 2020) em negociações de crédito e cobrança, com propósito de evitar-se romperem ou comprometerem o relacionamento com o cliente, Amâncio (2020) pretendia, antes de tudo, ativar este relacionamento. A primeira solicitação de crédito por parte de um visitante costumou ser decisiva a este respeito. Sob o princípio de evitar-se não se ativar um relacionamento ou mesmo de não se comprometerem as possibilidades de construção de um relacionamento com o visitante, dentre as táticas informais envolvidas no momento da solicitação de crédito – em especial de uma primeira solicitação de crédito, quando visitante e empresa são desconhecidos um ao outro –, havia a tática de suspensão da exigência de algumas garantias e contrapartidas formais⁷⁶ – que costumam representar para o credor moderno formas de “segurança” de pagamento futuro do financiamento.

Para Amâncio (2020), assim como a instabilidade empregatícia, a carência de histórico creditício, dentre outras exigências creditícias impessoais, a carência de garantias formais (renda, trabalho, residência, etc.) não seria, por si só, razão suficiente para rejeição de solicitação de crédito e, conseqüentemente, para inviabilizar uma compra-venda, e mais, para não se “fazer um cliente” (AMÂNCIO, 2020) – no caso, o visitante-comprador e sua família. “O quê que eu já sabia lá atrás, em 1980?”, assegura Amâncio (2019a):

Que o brasileiro, ele sempre teve mais de um emprego. A doméstica, ela trabalhava em duas, três casas ou mais. O metalúrgico, ele trabalhava, no final de semana ele fazia bico. O cara que não tinha carteira assinada, ninguém dava crédito pra ele, eu dava. Porque ele não tinha emprego, mas ele tinha trabalho, cara. E ele tinha renda. E eu tinha que descobrir a renda. Entendeu? Aí ele chegava pra mim e falava: “olha

⁷⁶ Isto não significa que estas garantias fossem extintas nos acordos de crédito. Mas que, se necessário, elas não seriam tratadas como requisito fundamental para aprovação de solicitação de crédito.

eu sou pedreiro”. “Putá, mas a tua carteira...”. “Eu sou pedreiro, cara”. Aí eu já olhava a mercadoria, se era de necessidade, se era de alto luxo, entendeu? Então eu já encaixava a mercadoria na pessoa. Entendeu? “Eu sou pedreiro”. “Pô, que bom! Parabéns, Tiago. Puta, sabe que é uma profissão muito digna, cara? Até o Chico Buarque, né? Fez uma música e tal”. Você levava pra esse lado as entrevistas. “Porra, parabéns, eu imagino que você passando...”, até pra descobrir se ele era mesmo ou não, “você passando, puta, em alguma casa ou lugar que você fez, você não sente orgulho?”. “Porra, é lógico que eu sinto”. “Puuta, que legal, cara. Qual que você tá fazendo agora?”. “Ah, olha, agora eu tô trabalhando, ó, no bairro tal, na rua tal, num sei o quê e tal”. “Putá, muito legal!”. E eu instrua os meus analistas pra saber o preço das coisas. Entendeu? Então aí, pra matar a entrevista: “Putá, cara, como o cimento aumentou, hein”. Entendeu? “Por onde você tá comprando o cimento, que eu também tô construindo...”. Olha onde eu chegava. “Eu também tô construindo...”. “Pô, olha, vai no depósito tal, tá sete e cinquenta”. “Putá, meu... deixa eu anotar”. Aí eu pegava na mão dele e eu sabia se ele tinha calo ou não. Eu olhava nos olhos dele, se aqui tivesse umas ruguinhas do sol, eu sabia se ele era pedreiro ou não. Que sistema que vai te falar isso? E eu vendia pro cara.

“E”, conclui Amâncio (2019a), “mais de 50% desses sete milhões [de clientes cadastrados no crediário da loja] era assim”. Amâncio (2020) ressalta que o “crediário” foi concebido na qualidade de “um negócio chamado fidelização”, “porque naquela época nós disputávamos o cliente. Hoje não se disputa o cliente. O cliente é um número”. Certa vez, relata Amâncio (2020), o ex-diretor do departamento de crédito da Casas Bahia ministrou uma aula magna em uma faculdade na cidade de São Paulo, junto com um representante de um Banco privado. “Aí ele [o representante] pegou e falou”, destaca Amâncio (2019a):

“Ah, nós temos aí dez milhões de cartões emitidos”. [...] Eu vi, o cara bom, um cara muito bom de mercado, meu amigo de mercado e tudo né? Eu falei “Nossa!”, eu me senti pequenininho assim. Eu falei [pensei] “nossa, eu um caipira aí, vendendo ainda no carnê e tal, né?”. Aí chegou minha hora de falar, eu falei “olha, nós não estamos assim tão grandes como o Banco X, entendeu? Mas hoje eu tenho sete milhões e setecentos mil clientes – na época, sete milhões e setecentos mil clientes” em [19]80 e... em [19]88, [19]89, uma coisa assim. Por aí, chegando aos anos 90, né? – “E nós temos sete milhões e set...”, nunca esqueço disso, “nós temos sete milhões e setecentos mil clientes, entendeu, e 79% deles fidelizados. Com o carnê em aberto. E eu não tenho sete milhões e setecentos mil carnês, eu tenho sete milhões e setecentos mil vidas [silêncio/pausa]. O meu carnê respira”. E por aí eu fui falando: “O carnê, quando eu pego um pedido de compra, eu ensino isso pros meus analistas: quando o cliente vem chegando com o crediário, com o pedido na mão, você tem que enxergar que é um pedaço de pão que você vai levar pra tua casa. Aquele pedido é um pedaço de pão, é o que vai pagar o teu salário. Então você tem que tratar bem ele. Entendeu? Então, na hora que chegar na tua mão, o pedido respira. É gente que tá ali. Nasceu uma venda. Eu não fiz uma venda, Tiago, eu não dei um crediário. Nasceu um crediário”.

É central para nossos propósitos destacarmos a oposição posta por Amâncio (2019a) entre, por um lado, “fazer uma venda” e “dar um crediário” e, por outro, fazer “nascer um crediário”. No primeiro caso, lida-se com um “número” (AMÂNCIO, 2019a), isto é, com um “consumidor” ou “solicitante-tomador”, um desconhecido com o qual não se quer nada além

da “transação comercial” (GRAEBER, 2016) de crédito-dívida ou de compra-venda que selaram ou selarão. No segundo caso, a solicitação “respira”, “é gente que tá ali” (AMÂNCIO, 2019a) e “tratá-la bem” significa claramente tratá-la como pessoa, e não como mero “cliente” ou “solicitante”, como um número com o qual terminada a transação, “não terão mais nada a ver um com o outro” (GRAEBER, 2016).

Também merece destaque o fato de que se Amâncio (2019a) expõe enfaticamente esta oposição – e que ela orienta as “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) em negociações e acordos de crédito e cobrança –, o ex-diretor de crédito não opõe os “interesses próprios” (GRAEBER, 2020) da empresa e dos atendentes – afinal, “aquele pedido é um pedaço de pão, é o que vai pagar o teu salário” (AMÂNCIO, 2019a) – a tratar-se o visitante-solicitante na qualidade de “gente” (AMÂNCIO, 2019a). Na mesma direção, a expressão “nasceu um crediário” (AMÂNCIO, 2019a) possui duplo sentido.

Ao mesmo tempo que refere-se ao elemento social e humano destas “transações comerciais” (GRAEBER, 2016) – na forma: “somos pessoas com necessidades e desejos, que lidamos com pessoas, que respiram e têm necessidades e desejos” –, também aponta para a ideia de que uma aprovação de crédito significa apenas o “nascimento” de “relações duradouras” (GRANOVETTER, 2009; GIDDENS, 1991; GRAEBER, 2016) entre empresa – representada por atendentes dispostos a dedicar-se “totalmente” às necessidades de cada solicitante ou tomador em atraso – e as pessoas que visitavam a loja, solicitavam crédito, compravam algo e, eventualmente, atrasavam pagamento.

2.3 OBSERVAÇÕES FINAIS

Flexibilizações burocráticas e financeiras oferecidas por analistas e cobradores em negociações⁷⁷ no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) foram, de certa maneira, preparadas por executivos e diretores de departamento da empresa, em função primordialmente de uma ampla estratégia de compra-venda no longo prazo⁷⁸. As fontes de financiamento do crédito ao consumidor, de capital de giro da empresa, assim como as táticas de compras junto a fornecedores, constituíram-se o conjunto recursos empresariais que tornavam insitucional e

⁷⁷ Assim como sua contrapartida: a interpretação de intenção e capacidade de pagamento via conversas informais.

⁷⁸ Nas palavras de alguns de nossos informantes (AMÂNCIO, 2019a; AMÂNCIO AMÂNCIO, 2020; SOBRAL, 2020; BIER, 2020; NATALE, 2020), de uma estratégia de “fidelização”.

comercialmente viáveis⁷⁹ amplas margens de flexibilidades em negociações de crédito e cobrança – tais como a suspensão da exigência de garantias formais ao solicitante de crédito, opções de financiamento sem juros e prazos de pagamento mais extensos ao tomador em atraso.

Todos estes esforços certamente não foram dedicados exclusivamente ao propósito de tornar viáveis estas flexibilizações em acordos e negociações de crédito e cobrança. Mas situavam o serviço e o atendimento de crédito e cobrança em um lugar central na estratégia de crescimento e na dinâmica de rentabilidade da empresa: em especial na construção de uma crescente “carteira de clientes ativos e fidelizados” (AMÂNCIO, 2020).

⁷⁹ Na linguagem de administração de empresas e de contabilidade, trata-se da “liquidez” dos negócios da empresa.

3 O CREDIÁRIO DA CASAS BAHIA E O “BAIANO” EM SÃO PAULO

Neste capítulo, examinaremos o contexto no qual as “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) em acordos e negociações de crédito e cobrança representaram, para as pessoas que frequentemente visitavam a loja, tanto uma oportunidade de acesso ao consumo de bens duráveis do lar quanto “relações pelas relações” (SIMMEL, 2006), algo “além da pura troca” (THÉVENOT, 2001). Buscaremos relacionar: 1) as flexibilidades financeiras e burocráticas⁸⁰ frequentemente mobilizadas por analistas e cobradores no “chão da loja” (PETTINGER, 2006); 2) as “necessidades típicas” e as preferências “sociáveis” (SIMMEL, 2006) comumente manifestadas pelas pessoas que visitaram e frequentaram as lojas por anos ou décadas; e 3) a composição qualitativa e quantitativa da carteira de clientes da Casas Bahia.

Na primeira seção, analisaremos a relação entre, por um lado, a carência de determinados comprovantes formais comumente exigidos em crédito e a indisponibilidade de dinheiro que marcou (e ainda marca) amplas camadas das emergentes classes trabalhadoras urbanas de São Paulo e, por outro, a possibilidade de consumo de bens duráveis do lar pela via das flexibilidades financeiras e burocráticas oferecidas pelo crediário da Casas Bahia. Na segunda seção, analisaremos a relação entre, por um lado, a exclusão, as vulnerabilidades sociais, o preconceito e o estigma direcionado às camadas baixas das classes trabalhadoras urbanas da Região Metropolitana de São Paulo, mas também a preferência por relações “personalistas” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) e, por outro, os modos pelos quais o financiamento na Casas Bahia foi dado como a um “amigo” (GIDDENS, 1991).

3.1 DESEMPREGO NA CIDADE, FLEXIBILIDADES NA LOJA

Como vimos no capítulo anterior, considerável parcela da carteira de “clientes cadastrados” (AMÂNCIO, 2020) na Casas Bahia⁸¹ – isto é, clientes que realizaram ao menos uma compra na rede varejista – foi composta por trabalhadores em situação de informalidade. Entre as décadas de 1970 e 2000, a participação de trabalhadores nesta situação empregatícia

⁸⁰ Como a suspensão da exigência de garantias formais para selar acordos de crédito e as negociações amigáveis em cobrança.

⁸¹ E, de forma quase redundante, da carteira de clientes cadastrados no crediário da Casas Bahia, já que em média mais de 90% dos clientes cadastrados compravam a crédito – em certos períodos esta taxa chegou a 98%, segundo Michael Klein (*apud* XRCDX, 2007).

na composição geral da carteira de clientes da rede varejista, oscilou, conforme nos relata Amâncio (2020), em torno de 50% e 60% – a depender de como “andava a economia” brasileira⁸² e mesmo da região da cidade ou do estado de São Paulo. Isto significa que os índices de desemprego no Brasil costumaram refletir-se na própria composição da carteira de clientes da rede varejista. Mas é interessante observarmos que se em períodos de crise econômica a participação de trabalhadores em situação de informalidade poderia saltar de 50% para 60%, mesmo em períodos de estabilidade econômica, em torno de metade dos clientes eram provenientes de famílias de trabalhadores em situação de informalidade, que sobreviviam integralmente de “bicos” (AMÂNCIO, 2020).

Os números absolutos de “clientes cadastrados” (AMÂNCIO, 2020) em situação de trabalho informalizado também devem ser levados em consideração. A título exemplificativo, consideremos a carteira de clientes da Casas Bahia na passagem entre as décadas de 1980 e 1990, quando atingia cerca de sete milhões e setecentos mil clientes cadastrados. Podemos inferir que, neste momento, quase quatro milhões de “clientes cadastrados” eram, portanto, trabalhadores que viviam exclusivamente de “bicos”, isto é, de trabalhos não formalizados, “sem carteira de trabalho assinada” (AMÂNCIO, 2020). Além da carência de comprovante formal de residência, esta situação comumente redundou em carência de comprovante formal de renda.

É importante acrescentarmos que, segundo Amâncio (2020), também os “clientes cadastrados” que tinham emprego formal, “com carteira assinada” – cuja participação na carteira de clientes da cadeia varejista oscilou, em média, entre as décadas de 1970 e 2000, conforme nos assegura Amâncio (2020), entre 40% e 50% – frequentemente faziam “bicos” nos fins de semana (AMÂNCIO, 2020) para complementar a renda. Além disto, mesmo as famílias de trabalhadores “com carteira de trabalho assinada” (AMÂNCIO, 2020) frequentemente residiam em zonas das cidades não regularizadas pelo Estado – assim como parte das famílias de trabalhadores destituídos de “carteira de trabalho assinada”. Isto significa que parcelas não desprezíveis da carteira de “clientes cadastrados” da Casas Bahia também careciam de comprovante formal de residência.

Para nós, é importante sublinharmos que, em termos de disponibilidade de comprovantes formais sobretudo de trabalho, renda e/ou residência – mas também quanto à “disponibilidade de dinheiro” (SANTOS, 2013), como veremos mais adiante – a composição qualitativa da carteira de “clientes cadastrados no crediário da Casas Bahia” (AMÂNCIO,

⁸² Em particular, no que diz respeito às taxas de desemprego.

2019b; AMÂNCIO, 2020) não nos parece fortuita. Afinal, algumas das principais formas pelas quais a empresa varejista utilizou-se para “encorajar” (COCHOY, 2007) as pessoas a se dirigirem às lojas da empresa e a efetivar compras, foi a “facilitação” tanto da solicitação de crédito via dispositivos burocráticos, quanto das condições de pagamento via dispositivos financeiros. Dito de outro modo, a aprovação de crédito na loja não teve como condição necessária nem suficiente a apresentação de garantias formais de renda, trabalho ou residência. E seguramente isto teve importante repercussão sobre quem – de maneira geral – costumou visitar a loja e nela realizar compras.

A própria composição quantitativa desta “carteira” não nos parece fortuita. Além de fatores como a concorrência da empresa e os serviços oferecidos aos consumidores, certamente o fato de determinadas camadas sociais no Brasil⁸³ terem sido e continuarem sendo densos, possui importante peso para compreendermos o processo no qual se inscreve a volumosa penetração dos diversos serviços e táticas de vendas da empresa particularmente entre as camadas baixas das classes trabalhadoras urbanas e suas condições gerais de vida – trabalhadores em situação de informalidade, de instabilidade empregatícia e/ou de renda baixa e de moradia “irregular”, etc.

Assim, a gradual penetração dos serviços da loja – e particularmente das “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) em serviço de crédito e cobrança, envolvendo a suspensão de garantias e contrapartidas formais e uma forma de concessão de crédito baseada, de certa maneira, “na palavra” (AWAD, 2003) ou na “honra” (AMÂNCIO, 2019a) – entre frações das camadas de trabalhadores urbanas, inscreve-se em um contexto particular, em especial da formação do mercado de trabalho em São Paulo entre as décadas de 1950 e 1980 – mas que de certa maneira estende-se até os nossos dias. A seguir Sobral (2020) nos apresenta de forma clara o público-alvo da Casas Bahia e como o crediário constituiu-se o principal instrumento para atrair determinadas frações das classes trabalhadoras de São Paulo às lojas.

O primeiro jornal grande de São Paulo que nós começamos a anunciar foi o Diário Popular. Eu um dia liguei pro Diário Popular e chamei um contato deles lá. E o cara veio, Odair, o nome dele. Gerente comercial veio. E eu expliquei pra ele que eu queria anunciar no jornal dele, pô. Porque era um jornal extremamente... de circulação muito grande. E o varejo não anunciava nele. Curiosíssimo. [...] O Mappin anunciava na Folha de São Paulo, no Estadão, que eram os grandes jornais de São Paulo, né? Mas o Diário Popular era o maior jornal de Classificados do Brasil. Se você quisesse procurar emprego: Diário Popular. Se você quisesse vender um carro ou uma casa ou qualquer coisa, era no Diário Popular e não no jornal... Eu falei: “Porra, esses caras tão anunciando errado. Esses caras têm que anunciar num jornal que o povo leia, né?” Pelo menos o meu povo, o meu, o meu povo, né?

⁸³ Como um todo e em específico nas grandes cidades, com milhões de habitantes.

“Eu não quero anunciar pro dono de qualquer empresa”, prossegue Sobral (2020),

eu quero anunciar pro cara que [é] operário, que compra, que luta com dificuldade e que compra a prazo. O objetivo é vender pro cara que compra a prazo. O cara que compra a prazo é o melhor pagador que existe. Porque ele tem uma coisa pra zelar, que é o nome dele. É a única coisa que ele tem. É a coisa mais importante da vida dele. O cara que tem dinheiro não tá preocupado com o nome dele. Ele compra, não paga e tudo bem. Ele vai de novo, compra de novo em outro lugar. Ele paga à vista. Então não interessa esse público pra nós. Se ele vier comprar, tudo bem. Mas esse público não é o nosso público-alvo. Nosso público-alvo é o cara que compra e paga. E ele deixa uma margem de lucro muito grande pra empresa. [...] O cara que compra a prazo, ele faz uma dívida, um compromisso de pagar.

Diante disto, é importante destacarmos que até meados da década de 1990, a Casas Bahia não havia extrapolado as fronteiras do Estado de São Paulo (AWAD, 2003; SOBRAL, 2020; CASA, 2006), situando-se nas cidades de maior porte populacional, como Santos, Ribeirão Preto e a própria capital paulistana. Entretanto, a rede varejista estava altamente concentrada na Região Metropolitana de São Paulo – particularmente em termos de número de lojas e de volume de clientes – tanto antes quanto depois de atravessar as fronteiras do Estado de São Paulo. Por esta razão, tomaremos como foco de análise a Região Metropolitana de São Paulo.

Segundo Milton Santos (2013, p. 31), entre as décadas de 1940 e 1980 ocorre “verdadeira inversão quanto ao lugar de residência da população brasileira”. Em 1940, a taxa de urbanização no Brasil era de 26,35%. Já em 1980 esta taxa atinge 68,86%. Relatório do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2003) aponta na mesma direção: “a parcela de população urbana passou de 31,2% em 1940 para 67,6% em 1980”. Mas o relatório (IBGE, 2003) acrescenta:

A mudança de país predominantemente rural para urbano ganhou velocidade no período 1960-1970, quando a relação se inverteu: dos 13.475.472 domicílios recenseados no Brasil em 1960, pouco menos da metade (49%), se situavam nas áreas urbanas; em 1970, quando foram contados 18.086.336 domicílios, esse percentual já chegava a 58% (IBGE, 2003).

“Nesses quarenta anos”, acrescenta o autor (SANTOS, 2013, p. 31), “triplica a população total do Brasil, ao passo que a população urbana se multiplica por sete vezes e meia. Hoje [década de 1990], a população urbana brasileira passa dos 77%, ficando quase igual à população total de 1980”. Desde a década de 1940, com maior intensidade a partir das

décadas de 1950-60, a região metropolitana de São Paulo vinha se tornando um polo econômico de importância central na economia brasileira.

Este intenso e acelerado processo de industrialização e urbanização particularmente na região metropolitana de São Paulo demandou grandes contingentes de força de trabalho. Para termos um exemplo, “responsável por cerca de dois terços da produção manufatureira do estado, a Região Metropolitana [de São Paulo] teve, apenas no decênio 1947-56, um crescimento médio anual de empregos industriais da ordem de 4,1%” (FONTES, 2008, p. 61). Mas a industrialização e urbanização da cidade também exigiu crescente número de trabalhadores no setor de serviços. “Para os migrantes essa oferta de emprego na capital paulista era um grande fator de atração e de esperança de uma melhoria concreta nas suas condições de vida. ‘As oportunidades de trabalho aqui são muito melhores’, comparava um sergipano que acabara de chegar à cidade no início dos anos 1950” (FONTES, 2008, p. 61).

A quantidade de emprego disponível certamente apresentou um quadro promissor e atrativo para migrantes das mais diversas zonas rurais do Brasil. Paralelo a isto, a partir da década de 1950, amplia-se o consumo no Brasil. “A gama de artigos de consumo aumenta enormemente. A expansão do consumo da saúde, da educação, do lazer, é paralela à do consumo das bateadeiras elétricas, televisões, e de tantos outros objetos, do consumo das viagens, das ideias, das informações, do consumo das esperanças” (SANTOS, 2013, p. 54). A “melhora de vida” também passava a vincular-se à capacidade de incorporar-se aos novos padrões de consumo vigentes.

Dispúnhamos [...] de todas as maravilhas eletrodomésticas: o ferro elétrico, que substitui o ferro a carvão; o fogão a gás de botijão, que veio tomar o lugar do fogão elétrico, na casa dos ricos, ou do fogão a carvão, do fogão a lenha, do fogareiro e da espiriteira, na dos remediados ou pobres; em cima dos fogões, estavam, agora, panelas – inclusive a de pressão – ou frigideiras de alumínio e não de barro ou de ferro; o chuveiro elétrico; o liquidificador e a bateadeira de bolo; a geladeira; o secador de cabelos; a máquina de barbear, concorrendo com a gilete; o aspirador de pó, substituindo as vassouras e o espanador; a enceradeira, no lugar do escovão; depois veio a moda do carpete e do sinteco; a torradeira de pão; a máquina de lavar roupa; o rádio a válvula deu lugar ao rádio transistorizado, AM e FM, ao rádio de pilha, que andava de um lado para o outro junto com o ouvinte; a eletrola, a vitrola hi-fi, o som estereofônico, o aparelho de som, o disco de acetato, o disco de vinil, o LP de doze polegadas, a fita; a TV preto-e-branco, depois a TV em cores, com controle remoto; o videocassete; o ar-condicionado (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 563-564).

O Recenseamento Geral de 1960, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, foi o primeiro a investigar, no âmbito dos domicílios, a existência de rádio, geladeira e televisão, por exemplo. O Censo de 1980 acrescentaria a existência de fogão

e o seu tipo (o de 1970 abordaria apenas o “combustível utilizado no fogão”), o telefone e o automóvel⁸⁴. Como destacado em relatório do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2003) acerca da lenta substituição do fogão a lenha pelo fogão a gás nos domicílios urbanos, “no Brasil de 1960”,

61% dos domicílios tinham fogão a lenha e somente 18% fogão a gás. Em 1970, o percentual de domicílios com fogão a lenha passava de 45%, mas os que tinham fogão a gás já perfaziam 42% do total. A mudança para fogão a gás restringiu-se, porém, ao meio urbano: enquanto o percentual de domicílios com fogão a lenha baixou de 41% para 20% nos domicílios urbanos entre 1960 e 1970, na área rural o percentual se manteve praticamente inalterado, em torno de 80% (IBGE, 2003)⁸⁵.

Aos poucos, o alimento industrializado também se tornava largamente predominante, transformando a forma mesma de se consumir alimentos. “O arroz, o feijão, o açúcar, as farinhas, de trigo, de rosca, de mandioca, já empacotados de fábrica em sacos de plástico e não mais na hora, retirados de tonéis, de sacos ou vidros imensos e colocados em sacos de papel” (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 564-565). Vieram também os enlatados, como de ervilha, milho, legumes picados, extrato de tomate, etc., os embutidos, como a salsicha. O frango caipira vai aos poucos sendo substituído pelo frango de granja. Chegam também o cigarro com filtro e a cerveja em lata e o consumo de refrigerante se multiplica. “O guaraná, o da Antartica preferido ao da Brahma, o Fratelli Vita, no Nordeste, a Coca-Cola, muito depois a Pepsi-Cola, as desprezadas Crush e Grapette, a pouco menos desprezada Fanta, sabor uva ou laranja” (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 565). Enfim, um vasto e novo universo que chega ao sorvete, ao chocolate, aos chicletes e às balas para as crianças, com toda uma diferenciação de qualidade e preços. O mesmo vai acontecendo quanto aos hábitos de higiene e limpeza (pessoal⁸⁶ e da casa⁸⁷), ao vestuário, aos automóveis, aos remédios e às próprias formas de comercialização.

Os avanços produtivos acompanharam-se de mudanças significativas no sistema de comercialização. As duas grandes novidades foram certamente o supermercado e o shopping center. O supermercado – o primeiro O Disco, no Rio de Janeiro, do poeta Augusto Frederico Schmidt – vai derrotando a venda, o armazém, o açougue –

⁸⁴ Disponível em: <memoria.ibge.gov.br/sinteses-historicas/historicos-dos-censos/censos-demograficos>. Acesso em: 18 set. 2018.

⁸⁵ Disponível em: <<https://ww2.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/29092003estatisticasecxhtml.shtm>>. Acesso em: 18 set. 2018.

⁸⁶ A difusão, por exemplo, do uso da escova de dentes e da pasta para as camadas populares, “substituindo o sabão, o bicarbonato de sódio, o juá do Nordeste, o fumo de rolo em Minas, ou mesmo a cinza, esfregados com os dedos” (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 568).

⁸⁷ Segundo Mello e Novais (1998), o detergente, o sabão em pó, a buchinha de plástico, o bom-bril, dentre muitos outros produtos de limpeza da casa, vão surgindo e seu consumo se expandindo a partir de meados do século XX no Brasil.

suplantado, também, pela casa de carnes especiais –, a peixaria – mantendo-se apenas as para os ricos. Vai derrotando, também, a quitanda ou a carrocinha e o caminhãozinho: suas gôndolas exibem alface, tomate, vagem, espinafre, abobrinha, mamão [...], que se incorporaram à dieta alimentar do dia-a-dia do brasileiro [...]. A feira, apesar de ir perdendo importância, consegue resistir bravamente. O shopping center, o primeiro do Brasil, o Iguatemi, em São Paulo, inaugurado em 1966, transformou-se num verdadeiro templo do consumo e de lazer, cheio de lojas que vendem quase tudo, de cinemas, de docerias, cafés, lanchonetes, fast-foods etc. (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 566-567).

“Mas ao lado do supermercado e do *shopping center*”, acrescentam Mello e Novais (1998, p. 567),

surgem, também, as grandes cadeias de lojas de eletrodomésticos, a revendedora de automóveis. As lojas de departamento, como o Mappin e a Mesbla, buscam clientes de faixas mais baixas de renda, em vez dos seus tradicionais, de elite e de classe média alta, que se deslocaram para a loja ou a boutique elegante.

O denominado *american way of life* tornava-se aos poucos, um modelo de vida, primeiro para as classes altas e médias, depois se estendeu para camadas de trabalhadores urbanos (MELLO e NOVAIS, 1998; BRITO, 2003). Eletrodomésticos e a TV compreendiam certo conforto, praticidade e bem-estar para a família, enquanto infraestrutura para o lar. Mas todo este universo de bens de consumo duráveis do lar era também conveniente, em termos logísticos, para os mercados. A TV certamente se apresentava como um novo e moderno canal de entretenimento para a família, mas também um poderoso canal de penetração espreitada de publicidade (ARRUDA, 2015, p. 111). A geladeira (em contraposição a outras formas de “armazenamento” de alimentos) certamente trouxe praticidade e conforto às famílias, mas também permite armazenar novidades que se compravam no (também novo) supermercado. A máquina de lavar, comparada com o “tanquinho” ou mesmo com métodos mais tradicionais de lavagem de roupas, sem dúvidas também trouxe conforto e praticidade particularmente às mulheres, a quem frequentemente se atribuem estas tarefas. Mas facilitava a lavagem de roupas de um guarda-roupas cada vez mais volumoso e diversificado – em termos de tecidos, cores, formatos e funções, cada ítem para uma diferente situação social.

Bens de consumo duráveis, entretanto, caracterizam-se, dentre outros aspectos, por seu alto valor unitário. Para as famílias das classes trabalhadoras, de renda bastante restrita, foi difícil tanto o pagamento à vista quanto a poupança, como assinalam Mello e Novais (1998). Algumas famílias das classes trabalhadoras, um pouco melhor remuneradas, de fato conseguiam economizar e comprar à vista. Para outras, mais faltava do que sobrava ao mês. O crédito se torna, nesse cenário, uma espécie de “renda extra” para essas famílias. Isto, no

entanto, se exacerba em momentos de altas taxas inflacionárias e de salários mínimos “congelados” – ou crescendo muito abaixo da inflação. Neste caso, o poder de compra fica cada vez mais comprometido.

Mas o parcelamento de crédito não representa um facilitador de compras apenas para “muito pobres”. Outros segmentos socioeconômicos – para falarmos em termos de estratificação por renda, as “classes médias” – também costumam comprar a crédito, como por exemplo o público do Mappin (ALVIM; PEIRÃO, 1985). Na verdade, se o parcelamento das compras funciona para o consumidor como uma facilidade para realizar suas compras, para o varejista ele funciona, como diria Cochoy (2007), para “encorajar” as pessoas a comprarem mais e mais, para impulsionar as vendas, não apenas em seu volume, mas às vezes em seu ritmo e permanência, como vimos no capítulo anterior. O parcelamento de crédito costuma funcionar como estímulo a um consumo que, sabemos, não consuma-se tão espontaneamente como frequentemente se supõe⁸⁸ (ARRUDA, 2015; SANTOS, 2013; COCHOY, 2007).

Em alguns setores varejistas, o serviço de crédito é algo de vital importância para os negócios. Sem ele, não haveria vendas, ou, em outras palavras, poucos clientes comprariam e os que comprassem não comprariam tanto quanto se tivessem disponíveis opções de “parcelamento” (CALDER, 1999). Por isto, varejistas de diferentes subsetores costumam oferecer diferentes opções de parcelamento aos consumidores. É claro que para “remediados”, “pobres” e “muito pobres” (MELLO; NOVAIS, 1998), o obstáculo entre desejos de compras e a efetivação das compras à vista é maior do que para algumas frações de classes médias. Neste caso, para efetivar esses desejos⁸⁹ é crucial um meio de viabilizá-lo: o “parcelamento de crédito” (CALDER, 1999). Entretanto, serviços de crédito (de parcelamento e outros) não limitam-se à simples viabilização financeira de desejos dados – construídos pela publicidade ou “totalmente espontâneos” –, prévios a estímulos próprios ao crédito, como indica Ossandón (2014). Serviços de crédito no varejo brasileiro frequentemente funcionaram como potentes “encorajadores” (COCHOY, 2007) das compras: ao ter a compra facilitada em termos financeiros, o visitante da loja eventualmente sente-se mais seguro e confortável para efetivar compras – às vezes a intervenção da habilidade de vendedores pode tornar a compra

⁸⁸ Veremos com maior riqueza de detalhes nos próximos capítulos que a espontaneidade no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) costuma ocorrer de forma, digamos, conduzida. O cliente realmente deseja coisas, mas é comumente “levado a querer” e a “comprar”, como sugere Cochoy (2007), pela publicidade, por serviços de crédito ou pelo atendimento pessoal.

⁸⁹ Historicamente forjados principalmente pela publicidade e pelo cinema (MELLO; NOVAIS, 1998).

mais convidativa ainda ao visitante que ainda tem dúvidas se vai ou não efetivar a compra, que até este momento ainda não passa de algo latente.

Muitos autores (ARRUDA, 2015; ORTIZ, 1994; SANTOS, 2013; VOLPI, 2007) atestam o peso do crédito ao consumidor para construção de um mercado de consumo interno no Brasil. Seguramente podemos dizer que o crédito ao consumidor – mais precisamente o parcelamento de crédito – esteve, ao lado da publicidade, na base da construção e ampliação de uma “sociedade de consumo” (ARRUDA, 2015, p. 112) no país. Como diria Maria Arminda Arruda (2015, p. 112), na virada dos anos de 1960 para 1970, a difusão do crédito ao consumidor, “gêmeo siamês da publicidade”, despontou.

Os ouvidos dos consumidores já haviam se acostumado com os comerciais do “facilitário facilita tudo”, sendo suficiente “ser um rapaz direito para ter crédito na A Exposição”. A classe média, consumidora frenética dos bens da chamada sociedade de consumo, despontava no horizonte (ARRUDA, 2015, p. 112).

Santos (2013, p. 39) aponta que a partir de 1964, com a criação das “condições de uma rápida integração do país a um movimento de internacionalização que aparecia como irresistível, em escala mundial”, por parte do Estado autoritário,

a economia se desenvolve, seja para atender a um mercado consumidor em célere expansão, seja para responder a uma demanda exterior. [...] A população aumentada, a classe média ampliada, a sedução dos pobres por um consumo diversificado e ajudado por sistemas extensivos de crédito servem de impulso à expansão industrial.

Inicialmente, destaca Arruda (2015, p. 115), apesar do crescimento do mercado consumidor em função dos altos índices de crescimento da urbanização, para os bens duráveis, a procura se mantinha “com pouca flexibilidade, dado o parco desenvolvimento do setor financeiro”. Entre o final dos anos de 1960 e início dos anos de 1970, houve alterações significativas na estrutura do consumo urbano, assegura Arruda (2015, p. 120).

As medidas tomadas na área financeira, que estendiam o crédito aos consumidores, injetaram recursos no mercado com o intuito de ampliar a capacidade de compra das pessoas, embora isso significasse o endividamento crescente das famílias. Ao mesmo tempo, o crescimento da massa de salários e o aumento do número de trabalhadores entre as famílias proletárias permitiram, no período de recuperação [da economia] iniciado em 1968, que setores da classe operária urbana do centro-sul do país tivessem acesso a certos tipos de bens da chamada sociedade de consumo (ARRUDA, 2015, p. 118).

Arruda (2015, p. 134) destaca que uma pesquisa sobre orçamentos das classes trabalhadoras em São Paulo foi “realizada em 1958 e subsequentemente em 1969-1970”, e

mostra um deslocamento considerável nos dispêndios no orçamento familiar, diminuindo alimentos, e, especialmente, vestuário, e aumentando bens de consumo doméstico; e o relatório destaca que a existência de crédito para esses bens duráveis torna-os também disponíveis para as famílias das classes trabalhadoras (J.R. WELLS, 1971, p. 235 *apud* ARRUDA, 2015, p. 134).

“Mesmo com salários baixos, o grosso dos trabalhadores comuns pôde se incorporar, ainda que mais ou menos precariamente, aos padrões de consumo [ditos] modernos, com o auxílio da mulher, empregada doméstica ou operária, e da filha ou do filho, que labutavam no escritório de empresas ou nos serviços em geral” (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 622). Os novos padrões de alimentação, higiene pessoal, de limpeza da casa, foram, ainda que de forma precária, lentamente incorporados pelas camadas baixas das classes trabalhadoras urbanas. Também os eletrodomésticos passavam a fazer parte da vida cotidiana dessas camadas sociais:

o radinho de pilha, sempre o primeiro a ser comprado, a geladeira, [...] a sonhada televisão preto-e-branco, de catorze polegadas, adquirida a prestação, com enorme sacrifício, pagando juros extorsivos: em 1960, estavam em uso apenas cerca de 600 mil televisores preto-e-branco; em 1979, 12,3 milhões (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 623).

Os televisores foram introduzidos no Brasil na década de 1950. Se estes aparelhos estiveram restritos aos membros das classes médias de renda superior até a década de 1960, já no ano de 1970 observa-se claramente sua expansão para as classes baixas (ORTIZ, 1994). Além dos investimentos estatais no setor de telecomunicações – o que possibilitou a integração dos consumidores numa economia de mercado (ORTIZ, 1994, p. 128) –, é preciso sublinhar o incremento na produção e distribuição de aparelhos, além da melhoria das condições técnicas⁹⁰. Em 1970, a necessidade de importação de aparelhos de TV é eliminada pelo alto volume da produção nacional, segundo Ortiz (1994). De 1970 para 1982, o número de domicílios com aparelhos de televisão salta de 56% para 73% da população, período em que o próprio hábito de assistir televisão se consolida entre os brasileiros e dissemina-se para todas as classes sociais (ORTIZ, 1994, p. 130).

Segundo Volpi (2007), até a década de 1930 praticamente não havia um mercado consumidor interno no Brasil. Os anos pós-crise de 1929, “contribuíram para que o Brasil

⁹⁰ Gradualmente atendida pelo videoteipe, pela transmissão a cores e pela edição eletrônica (ORTIZ, 1994).

pudesse olhar com mais atenção para seu mercado interno e acerditasse de vez na industrialização, inicialmente melhor aproveitando sua capacidade de produção já instalada” (VOLPI, 2007, p. 63). Segundo Celso Furtado (1990), entre 1929 e 1937 a produção industrial cresceu em cerca de 50%, quanto à produção primária para o mercado interno, cresceu mais de 40%. A denominada “Era Vargas” (1930-1945) “mostrou-se mais atenta ao mercado interno, aos interesses dos trabalhadores e à formação educacional do povo brasileiro”, destaca Volpi (2007, p. 64). Com a intensificação do estabelecimento de um amplo mercado de trabalho, de ascensão das classes trabalhadoras urbanas nas indústrias nascentes e do assalariamento, algumas das condições básicas para formação de um mercado consumidor interno mais robusto estavam postas.

Mas esse processo vai tomar um impulso sem precedentes a partir dos anos de 1950, com o chamado “Plano de Metas” de J.K., e depois, nos anos de 1960 e 1970, com a ascensão do Estado autoritário e o chamado “milagre econômico”. A partir daí ocorre veemente aceleração do processo de industrialização e de inserção do Brasil em uma “nova ordem econômica mundial” (SANTOS, 2013, p. 109). “Os trinta anos que vão de 1950 a 1980 – anos de transformações assombrosas, que, pela rapidez e profundidade, dificilmente encontraram paralelo neste século – não poderiam deixar de aparecer aos seus protagonistas senão sob uma forma: a de uma sociedade em movimento” (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 584-585). Este intenso processo de industrialização exigiu enormes contingentes de força de trabalho operária. Mas não havia, neste amplo mercado de trabalho emergente, lugar para todo mundo. Como destaca Santos (2013, p. 42-51),

o mecanismo da “modernização, exclusão e marginalização” (TAVARES e SERRA, 1972, p. 52) é marcado por uma dialética infernal. Se, por um lado, a economia incorpora um certo número de pessoas ao mercado de trabalho efetivo, através de empregos recém-criados, por outro ela expulsa um número muito maior, criando de um golpe o subemprego, o desemprego e a marginalidade. O número desses “postergados” aumenta cada vez mais. É para esses remanescentes da força de trabalho nos níveis mais baixos do espectro socioprofissional que foi reservado o termo marginal. [...] Considerando o progresso tecnológico atual, a indústria cria apenas um número limitado de empregos, porquanto é “capital intensivo”. Além do mais uma boa parte do emprego indireto é criado nos países nos países centrais ou a partir deles. A agricultura também se moderniza; industrializando-se, expulsa sua população. Isso explica o êxodo rural e a chamada urbanização terciária. Uma alta percentagem da população fica sem atividade e sem salário permanente, o que por sua vez resulta na deterioração do mercado de trabalho. A sociedade urbana é dividida entre aqueles que têm acesso às mercadorias e serviços numa base permanente e aqueles que, embora tendo as mesmas necessidades, não estão em situação de satisfazê-las, devido ao acesso esporádico e insuficiente ao dinheiro. [...] Os pobres não têm acesso a um grande número de mercadorias modernas. [...] Uma grande percentagem do crédito é pessoal e direto, indispensável para os que não têm possibilidade de acumular. [...] A sobrevivência e a garantia de satisfação das necessidades da família no dia a dia é a preocupação mais importante; a participação

de certas formas de consumo modernas também é secundária, na medida do possível. A relação entre o agente e a clientela é pessoal e direta no circuito inferior, mas impessoal no circuito superior, onde é centralizada e hierárquica (BROOKFIELD, 1973).

Ao contrário do que ocorreu décadas antes, a mão-de-obra operária não seria importada – da Europa. Nesse momento, a força de trabalho viria das zonas rurais do Brasil, mas em larga medida dos estados da Região Nordeste e do estado de Minas Gerais. No Brasil, a estrutura social do campo, em meados do século XX, foi composta basicamente por uma oligarquia de latifundiários no cume, “abaixo deles, vêm todos os que já empregavam trabalho assalariado e produziam exclusivamente para o mercado: médios proprietários, alguns dos pequenos, os arrendatários capitalistas” (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 575). Mais abaixo na escala social, destacam Mello e Novais (1998, p. 575-576),

encontramos a pequena propriedade familiar capaz de assegurar um nível de vida razoável para seus donos, como a do Rio Grande do Sul. No entanto, no conjunto do país, a esmagadora maioria, cerca de 85%, é formada por posseiros, pequenos proprietários, parceiros, assalariados temporários ou permanentes, extremamente pobres ou miseráveis. Extremamente pobres e miseráveis. Os assalariados permanentes – por exemplo, o colono da fazenda de café, o trabalhador da usina de açúcar – ganhavam pouquíssimo, mas estavam integrados ao capitalismo. Mas os posseiros, pequenos proprietários pobres, ou parceiros, praticamente não. Os pequenos proprietários ou posseiros tinham um pedaço de terra para trabalhar. Os parceiros, ao contrário, viviam dentro de um latifúndio, como o “morador” do Nordeste, obrigados a prestar certos serviços ao proprietário da terra, ou então a ceder-lhe parte da produção. Todos produziam de uma maneira tecnologicamente rudimentar, quase só para comer. As poucas sobras eram vendidas e o dinheiro apurado servia para adquirir o que era estritamente necessário: instrumentos de trabalho, sal, um pouco de carne de vaca, um pouco de pão de trigo, tecidos, uma ou outra roupa feita, uma ou outra bota ou alpargata, pouca coisa mais. Alguns deles complementavam a renda trabalhando temporariamente como assalariados, por exemplo, durante a colheita nas fazendas de café, ou durante o corte da cana nas plantações. O que aproximava a todos, fossem assalariados permanentes, pequenos proprietários, posseiros e parceiros, era a miséria ou a extrema pobreza em que viviam.

Mello e Novais (1998) nos fornecem um retrato mais focado no quadro cotidiano de miséria que atravessou a vida de milhões de brasileiros no campo em meados do século passado. “Entremos num minifúndio do sertão nordestino ou num pequeno sítio de caipiras em São Paulo, aproximemo-nos de uma família de ‘moradores’ do Nordeste, visitemos uma ‘colônia’ da fazenda de café ou a casa de um trabalhador da usina, para ver a vida como ela é” (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 576).

A família conjugal, os parentes, compadres e vizinhos constituíam-se o centro da vida social. Segundo Antonio Candido (*apud* MELLO; NOVAIS, 1998), a vida dessas famílias se encontrava próxima à de padrões patriarcais, mas ajustados à vida nas escalas inferiores da

pirâmide social. Próximos, mas não idênticos, aos padrões patriarcais. Havia já alguns sinais de mudança. A família já não tinha tanta força para decidir a escolha de cônjuges, dando lugar a algo na direção do padrão de amor romântico. A mulher já não era tão absolutamente sujeita ao marido, apesar de ter de dar conta tanto do trabalho doméstico – “que na roça compreende fazer roupas, pilar cereais, fazer farinha, além das atribuições culinárias e dos arranjos domésticos – mas ainda labutar a seu lado” (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 576). Além disso, a mulher também gerava muitos filhos, dentre os quais alguns faleciam, os outros ajudariam na lavoura.

“A absorção dos filhos pelos pais – que dá tanta estabilidade a este tipo de família – é uma realidade muito palpável. Os pais podiam controlar os filhos apenas com os olhos. Mas empregavam-se, também, os castigos severos, a surra de relho, de vara, de correia” (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 576). Os filhos eram ensinados a manejar a enxada, o machado, o arado, a cavadeira, a lavrar a terra e a colher. As meninas, também eram ensinadas a costurar e a cozinhar. “As poucas crianças que frequentavam a escola, mal aprendiam a ler e a escrever. Não se julgava necessário; e era preciso trabalhar logo, auxiliar os pais. O homem passava à vida adulta pelo trabalho, aos treze, catorze anos; a mulher, pelo casamento, entre treze e vinte anos” (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 576).

Moravam o pai, a mãe e os filhos, numa casa de taipa apertada, muito poucas de tijolo, chão de terra, telhado de sapé, algumas de telha, um ou outro móvel, água de poço, muitas vezes infectado, a “casinha” ou o mato por banheiro. O trabalho é duro, de sol a sol, do homem, da mulher, dos filhos, os de sete, oito, nove anos já fazendo algum serviço leve. Em geral, todos mal alimentados, alguns desnutridos: comiam arroz, feijão ralo, café, também ralo, farinha de milho ou de mandioca, preferida especialmente no Nordeste, de vez em quando, uma “mistura”: galinha, servida especialmente para os doentes, carne de porco, um pouco de carne de vaca, ovos. Quando havia doença na família, a farmácia estava longe, o médico também, o remédio era caro. Todos descalços, um ou outro possuindo uma bota ou uma alpargata, as crianças nuas ou só de calçãozinho, barrigudas, cheias de vermes. As mulheres, umas velhas aos trinta anos. Poucos passando dos cinquenta [anos]. Uma vida, enfim, a desses homens, dessas mulheres, dessas crianças, que diferia pouco, muito pouco da de seus ancestrais longínquos. Vida cheia de incertezas, vida sem grandes esperanças (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 577-578).

Um ano de colheita ruim – porque choveu pouco ou demais, por conta de uma seca mais severa – era suficiente para comprometer ainda mais as condições de vida, já muito precárias (mal sustentando necessidades vitais), principalmente de posseiros, pequenos proprietários e do parceiro.

O esgotamento do solo vinha rápido, por causa dos processos primitivos de produção, e obrigava sempre a procurar terras virgens. Os filhos constituíam novas famílias, era impossível acomodá-lo naquele pedaço de chão que produzia tão pouco: mais pressão por novas terras. Mas as terras melhores e mais próximas já estavam ocupadas pelo grande proprietário. Para os assalariados permanentes, a dispensa podia chegar a qualquer momento, porque a cana ou o café foram mal, ou por desentendimentos com o administrador da fazenda ou o gerente da usina. Começava, então, a procura de emprego, que não era nada fácil (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 579).

Quando vem a modernização “selvagem” (MELLO; NOVAIS, 1998) da agricultura, em meados dos anos de 1960, o pequeno proprietário, o posseiro e o parceiro, em situação de miséria, mas também o assalariado permanente, passam a sofrer das “peripécias da natureza” e “arrancados do campo, pelo trator, pelos implementos agrícolas sofisticados, pelos adubos e inseticidas, pela penetração do crédito, que deve ser honrado sob pena da perda da propriedade ou da posse” (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 580). Diante da construção de estradas de rodagem e de uma infra-estrutura econômica e social – como eletricidade, polícia e justiça, escolas, postos de saúde – por parte do Estado, entre os anos de 1950 e 1980, havia a saída de mover-se para a fronteira agrícola em movimento. Eram cidades que nasciam na denominada “marcha para o interior do Brasil” (MELLO; NOVAIS, 1998). Nos anos de 1950, o norte do Paraná, o Goiás, o Mato Grosso do Sul atraíram muitos migrantes. Nas décadas de 1960 e 1970, houve um movimento mais intensificado para a fronteira norte: Mato Grosso, Rondônia, Amapá, Pará e Maranhão. “Mas, na fronteira, aqueles pobres migrantes se encontrariam sempre com a habitual violência dos grandes proprietários ou dos ‘grileiros’, cheios de capangas, protegidos pelos governos, prontos para desalojá-los, para jogá-los para terras mais distantes e piores” (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 580). Mas havia também a alternativa da cidadezinha mais próxima,

onde fazem a feira, assistem à missa, participam das festas, vendem o que resta de sua produção. E, também, a cidade um pouco maior, aonde vão de vez em quando. E observam: o ônibus, o trem, o caminhão, o jeep, o automóvel, o rádio do bar, que toca música, dá notícias, irradia futebol; o consultório do médico, a farmácia, o posto de saúde, tão longes; as ruas iluminadas; o cinema; o modo de vestir das pessoas; a variedade de alimentos no armazém; a escola. Depois, já nos anos 60 e 70, a televisão toma, no bar, muitas vezes o lugar do rádio. Até nas pequenas cidades ou vilarejos lá está ela, no alto, colocada no ponto de encontro ou na praça: todos estão vendo a novela das oito. [...] Observam tudo e conversam. E recebem cartas de parentes, compadres e vizinhos que foram morar na cidade – cartas escritas e lidas pelo favor de quem é alfabetizado. E as cartas falam de outra vida, melhor, muito melhor. A cidade não pode deixar de atraí-los. Foi assim que migraram para as cidades, nos anos 50, 8 milhões de pessoas (cerca de 24% da população rural do Brasil em 1950); quase 14 milhões, nos anos 60 (cerca de 36% da população rural de 1960); 17 milhões, nos anos 70 (cerca de 40% da população rural de 1970). Em três décadas a espantosa cifra de 39 milhões de pessoas (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 580).

Neste cenário, essas 39 milhões de pessoas enxergavam melhores oportunidades de vida nos centros urbanos em profunda expansão econômica, em especial novas oportunidades de trabalho decorrentes da acelerada industrialização e da rápida urbanização. São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília foram os principais destinos dessas dezenas de milhões de pessoas que não tinham mais lugar no campo⁹¹, particularmente em regiões consideradas à época como mais “atrasadas” economicamente. Mas um contingente muito maior se dirigiu para aquela que se tornava o grande polo econômico, com “muitas” oportunidades de trabalho e ascensão social: a Região Metropolitana de São Paulo. Segundo Milton Santos (2013, p. 86-87):

Há mudança de ritmo considerável entre as duas maiores aglomerações do país a partir de 1950, com aceleração dos ganhos demográficos na região metropolitana de São Paulo. Esta absorve quase 40% do incremento total das regiões metropolitanas entre 1960 e 1970 e mais de 40% entre 1970 e 1980. Há, pois, paralelamente, amplificação do fenômeno de urbanização, tendência à metropolização; mas, entre as metrópoles, é à maior delas que cabe a parcela maior de novos habitantes, sobretudo no último decênio intercensitário. Entre 1970 e 1980, a região metropolitana de São Paulo acolheu 3.351.600 imigrantes e a do Rio de Janeiro 1.337.600. Essas duas áreas absorviam, sozinhas, um elevado percentual do total de 7.881.400 imigrantes absorvido pelas nove regiões metropolitanas do país. Este movimento é de tal monta que, apesar da grande campanha de propaganda empreendida pelo Estado em favor da colonização do Norte, que em dez anos movimentou um contingente de 2 milhões de pessoas para essa região, essa migração não é comparável à que se dirigiu para as regiões metropolitanas. Como vemos, apenas a região metropolitana do Rio de Janeiro recebe, no mesmo período, contingente igual de pessoas, ao passo que a Grande São Paulo acolhe o dobro. Mas as migrações deslanchadas, num primeiro momento, após a Segunda Guerra, veem seu movimento acelerado a partir do “milagre econômico” e tendem a buscar tanto as regiões metropolitanas como as cidades intermediárias.

Dentro da Região Metropolitana de São Paulo havia, ainda, polos de concentração de migrantes rurais, geralmente nas franjas e periferias da cidade de São Paulo. Em pesquisa realizada com recorte temporal na década de 1970, Cunha (1987, p. 9) destaca:

Responsável por mais de 50% de todos os imigrantes domiciliados em municípios da Região Metropolitana, São Paulo é sem dúvida o grande pólo de atração populacional tanto a nível regional como estadual. Contudo, mantidas as devidas proporções – principalmente em termos populacionais – pode-se destacar uma série de outros municípios onde o volume de imigração alcança níveis bem significativos, tais como: Carapicuíba, Osasco, os municípios do ABC paulista, Taboão da Serra, entre outros.

⁹¹ Mas muitas se dirigiram para Belo Horizonte, Recife, Salvador, Fortaleza e Porto Alegre (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 581).

Dentro da Região Metropolitana de São Paulo, além dos municípios do ABC – onde as primeiras lojas da Casas Bahia foram montadas –, a denominada “Zona Leste” foi um destes “pólos de atração” (CUNHA, 1987) de imigrantes. Mas, conforme nos relata Amâncio (2020), em alguns municípios, bairros ou Zonas da cidade havia maior incidência de trabalhadores em situação de informalidade do que em outros. Na Zona Leste, exemplifica Amâncio (2020),

tinha muita gente que veio de fora e trabalhava na informalidade. Porque... tem alguma montadora na Zona Leste? Não tem nenhuma, né? [...] Outra coisa, era uma região, ainda é até hoje, em desenvolvimento, em crescimento. Então precisava muito de pedreiro, de electricista, tudo quanto é “eiro” precisava. Entendeu? Jardineiro, sabe? Poceiro. Que fazia poço na época. Então era uma outra característica. Que não deixava de ser um público ótimo, que precisava consumir, realmente. E que tinha renda. Entendeu? Poderia não ter o emprego formal, como aqui no ABC, certo? E algumas cidades do interior também que vive de usina, hoje de montadora, entendeu?

Nesse “movimento de uma configuração de vida para outra”, como diriam Mello e Novais (1998, p. 586), “da sociedade rural abafada pelo tradicionalismo para o duro mundo da concorrência da grande cidade; ou para o mundo sem lei da fronteira agrícola; da pacata cidadezinha do interior para a vida já um tanto agitada da cidade média ou verdadeiramente alucinada da metrópole”, a maior parte desses migrantes rurais em busca de trabalho (assalariado) na cidade grande, no entanto, teve uma integração muito precária ao mercado de trabalho formal na cidade (particularmente na indústria).

É importante destacarmos que a gradual penetração dos serviços da loja entre frações das classes trabalhadoras urbanas, assim como a escala desta penetração, se inscrevem em uma configuração como esta. No contexto da migração de milhões de pessoas das zonas rurais para a Região Metropolitana de São Paulo, “tudo quanto é ‘eiro’ que precisava consumir e que tinha renda, embora não tivesse emprego formal” (AMÂNCIO, 2020), a gradual composição qualitativa e quantitativa da carteira de “clientes cadastrados no crediário da Casas Bahia” (AMÂNCIO, 2020) responde, sobretudo, às “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) em serviço de crédito e cobrança, o que abrangiu a suspensão da exigência de garantias e contrapartidas formais⁹² – como a escassa “carteira de trabalho assinada” entre os milhões de recém-chegados das zonas rurais⁹³.

⁹² E, como veremos mais adiante, envolveu centralmente maneiras de aprovação de crédito baseadas, de certa maneira, “na palavra”, na “honra” ou na “confiança”, como diria Amâncio (2020), isto é, em constantes “compromissos com rosto” (GIDDENS, 1991) no “chão da loja” (PETTINGER, 2006).

⁹³ Não por acaso, alguns de nossos informantes (AMÂNCIO, 2020; SANTOS, 2020; KLEIN *apud* XRCDX, 2007) certificam que o “crediário da Casas Bahia” compôs o “DNA da empresa”.

A parca experiência em fábricas ou mesmo em relações de trabalho assalariado certamente dificultou a integração de migrantes ao mercado de trabalho formal nas indústrias nascentes. Também os baixos graus de instrução e especialização contribuíram para esse quadro de precária integração. Como destacam Ferreira e Rodrigues (1987, p. 25):

A estrutura do emprego industrial é piramidal, apresentando uma larga base de trabalhadores com pouca instrução e um vértice estreito, constituído pelos postos que exigem graus de instrução mais elevados. Sendo esta a estrutura de operação do setor, os baixos níveis de instrução dos migrantes não representam um obstáculo para seu acesso ao trabalho industrial mas, pelo contrário, correspondem aos requisitos mínimos exigidos pelo setor. Entretanto, esses baixos níveis de instrução dos migrantes limitam seu acesso a postos que exigem escolaridade mais alta, pois [...] a proporção de migrantes com escolaridade de segundo e terceiro graus é menor que a dos não migrantes, apesar de serem a maioria dos ocupados do setor.

Parcelas significativas da força de trabalho disponível não eram (e nem são) absorvidas pelo mercado de trabalho, especialmente em tempos de crises econômicas. Segundo Fontes (2008, p. 62):

se em 1956, um periódico paulistano, baseado em informações concedidas pela Secretaria Estadual do Trabalho, podia orgulhosamente ostentar a manchete: “Não existe praticamente em nosso Estado o problema do desemprego”, afirmando ainda que “são absorvidas todas as levas de trabalhadores que se dirigem ao nosso Estado”, o Consulado dos Estados Unidos constatava que menos de um ano depois havia “um pouco mais de 100 mil desempregados na indústria da cidade de São Paulo, o que era cerca de 7% do total da força de trabalho e, portanto, uma razão para preocupação”. Avaliando o movimento das agências de emprego estaduais em janeiro de 1959, o jornal Última Hora constatava uma conjuntura de oferta de emprego insuficiente para trabalhadores sem especialização. Mariano de Oliveira, sergipano de Propriá, era um deles. Após passar a manhã toda na fila do Serviço de Colocação do Estado, foi informado por volta do meio-dia que o expediente estava encerrado. Entrevistado pela reportagem, declarava: “É sempre assim – muita gente e pouca vaga. Chega-se cedinho, mas já se encontra uma fila que não tem tamanho. Voltarei amanhã. Deus querendo a gente se arruma”.

Por si só, os baixos níveis de escolarização ou de especialização, entretanto, não explicam a precária integração em particular dos migrantes rurais⁹⁴. Havia, na verdade, uma forte componente de preconceito contra os migrantes rurais e/ou negros, por parte dos empregadores. Os migrantes eram tidos por empregadores nas indústrias como “valentes”, “preguiçosos”, etc. Segundo Fontes (2008, p. 67),

⁹⁴ Não-migrantes com baixos níveis de escolarização e especialização tiveram melhores chances de ascensão no mercado de trabalho em São Paulo, por exemplo.

além das dificuldades intrínsecas a um mercado de trabalho que passava por intensas transformações, os migrantes nordestinos defrontaram-se, em sua busca por emprego, com explícitas demonstrações de preconceito e exclusão. Uma série de reportagens do jornal Última Hora em 1955 denunciava, por exemplo, que várias fábricas da Região Metropolitana de São Paulo recusavam-se a empregar trabalhadores nordestinos e negros. Mesmo na indústria da construção civil, algumas empresas aparentemente evitavam a contratação de nordestinos. Entrevistado, Vicente Britelli, sindicalista deste ramo, explicava que muitos “empregadores têm um ‘que’, contra [os nordestinos]” porque “eles trazem a fama de valente”. Além disso, acrescentava o sindicalista, “eles são sempre os primeiros a serem despedidos”. As reportagens da Última Hora tiveram grande repercussão e várias denúncias de maus-tratos, hostilidades e discriminações no mercado de trabalho contra os nordestinos tornaram-se públicas. O preconceito de empregadores contra nordestinos e negros parece ter sido uma constante ao longo do período e, embora com menor destaque por parte da imprensa, denúncias continuaram a pipocar. Em 1958, por exemplo, o vereador Irineu Silva, da cidade industrial de São Bernardo do Campo, denunciava a firma Martini e Rossi que se recusara a empregar trabalhadores nordestinos apresentados pelo edil. Segundo Silva, um dos sócios da firma havia lhe dito que “não aceitaria elementos da raça negra, nem nortistas, alegando que esses elementos não prestam”. [...] Casos como esses revelam que a incorporação de nordestinos ao mercado de trabalho paulista foi bem mais complexa e problemática do que em geral se supõe. Longe de uma simples e linear transferência de mão-de-obra de regiões menos desenvolvidas para o centro nevrálgico do capitalismo industrial brasileiro, a migração foi um processo contraditório e que, muitas vezes, despertou e exacerbou preconceitos e profundas divergências.

Assim, para amplas frações dos contingentes de migrantes rurais, restava apenas o trabalho informal ou as baixas ocupações dos empregos formais (que exigiam baixa especialização)⁹⁵. O trabalho no serviço doméstico, para mulheres, e na construção civil, para homens, é particularmente elucidativo acerca deste fenômeno. Em 1986, “os migrantes representam 80,2% dos ocupados na Construção Civil, sendo que, deste total, 68,2% residem há mais de três anos na região [região metropolitana de São Paulo]. A migração interestadual é a principal fonte de mão de obra deste setor, à medida que 63,2% do total dos ocupados são pessoas vindas de outros Estados” (FERREIRA; RODRIGUES, 1987, p. 25). Ferreira e Rodrigues (1987, p. 27) acrescentam ainda que, em 1986, “assim como na construção civil, também nos Serviços Domésticos os migrantes e, neste caso, a mulher migrante, têm uma participação mais que proporcional do que no total dos ocupados (79,6%), com expressiva presença (cerca de 62%) de migrantes de outros Estados”. Mas este cenário – tanto o de um mercado de trabalho sem capacidade para absorver toda a mão de obra, quanto o da seletividade entre absorvidos e não absorvidos pelo mercado de trabalho formal – não se limitou ao ano de 1986 apenas. Ele vinha de décadas atrás, desde o princípio do processo de

⁹⁵ Isso não quer dizer que não-migrantes não ocupassem cargos entre as camadas baixas das classes trabalhadoras. Eles ocupavam (frequentemente) igualmente ou até mais do que migrantes (dependendo do setor/ocupação/cargo), mas tiveram melhores chances de ascensão social do que o migrante rural.

industrialização e de migrações interestaduais em larga escala⁹⁶, e se estende por toda a última metade do século XX⁹⁷. A este respeito,

a entrada do migrante rural no mercado de trabalho se dá, em geral, para os homens, na construção civil, e para as mulheres, nos serviços domésticos. São os únicos canais abertos para os que têm de “aceitar qualquer serviço”, pois “têm desembaraço”, “são acanhados”, “afobam-se”, “nunca têm a esperteza de quem já está na capital”, “não entendem a linguagem da cidade”, “não sabem mexer com máquinas”. Na construção civil, as tarefas são as mais pesadas e as de mais baixa remuneração, por exemplo, a de servente de pedreiro. O emprego doméstico feminino era, naquela época, muito pior do que se pode imaginar hoje: começava com o amanhecer do dia e só acabava quando a louça do jantar estava lavada; folga, só aos domingos, depois do almoço; o quartinho apertado; o assédio sexual do filho do patrão, às vezes do próprio patrão. Mas são acessíveis, também, outros postos de trabalho nos serviços, em geral sem carteira assinada. Por exemplo, o de serviço de limpeza, o de carregador de sacos de cereais, o de vigia noturno, o de ajudante de caminhoneiro, ou de cozinheiro, ou de vendedor ambulante, ou de feirante, o de lavador de automóvel. Tendem a confluir, assim, nesse nível “inferior” da escala social, o migrante rural e os cidadãos pobres – os descendentes dos escravos –, que também se localizavam na base do mercado de trabalho. A passagem ao trabalho na indústria ou nos serviços organizados já era um avanço. Antes de tudo, porque representava o acesso aos direitos trabalhistas, garantidos pela legislação estabelecida basicamente no primeiro governo Getúlio Vargas: a jornada de oito horas, férias remuneradas, proteção ao trabalho da mulher ou do menor, lei de acidentes do trabalho, indenização por dispensa, salário mínimo, auxílio-maternidade, instituição das convenções coletivas, criação da Justiça do Trabalho etc. (MELLO; NOVAIS, p. 598-599).

É nesse contexto mais amplo em que se inserem a migração de milhões de pessoas das zonas rurais para os grandes centros urbanos e no qual se dá uma precária integração de migrantes rurais e negros cidadãos no mercado de trabalho. Isso incide diretamente nas condições de vida e nas chances de ascensão social dessas camadas sociais, inclusive para as próximas gerações.

As possibilidades de ascensão do trabalhador comum são bastante limitadas. Na indústria, um ou outro consegue se erguer até o trabalho especializado ou semi-especializado; alguns passam da pequena para a grande empresa, que paga melhor. Na construção civil, uns poucos aprendem o ofício de pedreiro, de encanador, de eletricitista, de colocador de pisos ou azulejos etc. Depois, pouquíssimos poderão até chegar ao objetivo sonhado por todos: trabalhar por conta própria, ganhando para si mesmo, sem patrão, sem horário rígido, sem tarefas monótonas e contínuas. A mulher do trabalhador comum moureja geralmente como doméstica, ou na fábrica de tecidos, em confecções, “fazendo serviço para fora”, de hábito como lavadeira ou costureira. “Trabalha porque precisa”, “porque o salário do marido não dá”. Não porque queira, pois “o certo é a mulher ficar em casa”, “tomar conta da casa”, “cuidar do marido e dos filhos”. Para os filhos, o caminho do estudo está fechado.

⁹⁶ Isto, claro, se não considerarmos períodos anteriores, nos quais os serviços mais pesados constituíram-se o destino dos ex-escravos, filhos e netos de ex-escravos, praticamente sem chances de ascensão na cidade, como bem destaca Florestan Fernandes (1975).

⁹⁷ Com oscilações, claro, mas com uma força de persistência registrada por muitos autores. A este respeito, consultar: Oliveira (1987) e Cardoso (1975).

“O salário dos operários não permite que o filho se forme ou estude por muito tempo, frequentam o grupo só e depois acabou, depois devem começar a trabalhar para ajudar em casa”. “Esse negócio de colégio é para quem não precisa”. O que se almeja é o trabalho especializado: “É um serviço duro pesado [o que eu faço]. A pessoa deseja o bem para os filhos, um futuro melhor: serviço de mecânica, carpintaria, modelador, torneiro, eletricitista, marceneiro”. “Eu passo sofrimento e ainda tenho um ordenado baixo”. Mas, acrescenta outro trabalhador comum, “existem profissões onde eles [os filhos] poderão ganhar mais e ter uma vida mais feliz: químico, desenhista, mecânico, ferramenteiro, torneiro” (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 600).

Considerando a “sociedade em seu conjunto” (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 600), particularmente no contexto das metrópoles, “na base da sociedade” estava a família do trabalhador comum, composta por migrantes rurais ou citadinos pobres. Subindo degraus na escala social, havia a família do trabalhador especializado, a família da classe média (baixa ou alta), a família dos empresários (pequenos ou médios) e a família dos magnatas no topo (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 600). E, como diriam Mello e Novais (1998, p. 602), “pela casa podemos reconhecer, imediatamente, de que classe social faz parte a família”.

Umas [famílias] moram em barracos mais ou menos precários nas favelas. Muitas, na periferia, ainda cheia de poeira, sem iluminação pública, sem esgoto ou água encanada, as casas espremidas, um ou dois quartos, banheiro, cozinha, uma salinha, que pode virar quarto à noite. Outras, nos bairros operários mais antigos: a casa já é um pouco melhor (MELLO;NOVAIS, 1998, p. 600).

Nos bairros de classe média, as famílias residem em “sobradinhos paredes-meias” ou em “casas térreas modestas, mas com um certo conforto. Nos bairros ricos, umas poucas famílias da metrópole moram em palacetes ou em imensos apartamentos.

A casa pode ser própria ou alugada. “Fugir do aluguel” é uma preocupação permanente de todos os assalariados, a começar pelo trabalhador comum, pois é a forma de constituir um patrimônio e obter uma certa segurança econômica, garantindo abrigo e alojamento numa situação de desemprego. Compra-se um terreno, geralmente a prestação. Começa, então, a construção, realizada pelo próprio trabalhador, auxiliado por parentes e amigos. Primeiro, “levanta-se” o essencial, banheiro, cozinha, um ou dois cômodos. Depois, vêm as ampliações, pouco a pouco. Aos que não têm dinheiro para comprar terrenos de preços inflados pela especulação imobiliária, resta ocupar uma área na favela, mesmo que seja mínima, erguer um barraco, mesmo que seja de zinco, e depois, quem sabe, melhorá-lo. Alguns trabalhadores especializados e a classe média poderão se beneficiar dos raros financiamentos concedidos pelos Institutos de Previdência, inclusive de funcionários públicos. Mas, em geral, é preciso fazer sacrifício e poupar na caderneta da Caixa Econômica. Às vezes, chega, para ajudar, a indenização por dispensa ou uma herança verdadeiramente providencial (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 601-602).

Vale a pena, ainda, entrarmos nessas casas e observarmos o que há nelas. Na sala, tem televisão, rádio, telefone, vitrola? Na cozinha, tem geladeira, liquidificador? O que há para comer? “Há só arroz, feijão, farinha, macarrão? Em que quantidade? O café é de má qualidade, ralo, requentado a toda hora? Ou há, também, carne de vaca ou de frango ou de porco? Com que frequência? Há, na geladeira, leite e ovos à fatura, queijo, presunto, legumes, maçãs, peras, morangos?” (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 602). Há nesta casa máquina de lavar? Enceradeira? E quanto aos móveis? Existe guarda-roupa? Nele, “há um terno, um ou dois paletós surrados ou vários de boa qualidade? Há camisas sociais? Quantas? São de fibra sintética ou não? E sapatos de couro? E vestidos? De que tecido são? São feitos em casa, por modistas, ou por costureiras? E as blusas? Quantos sapatos e de que qualidade têm as mulheres?” (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 602). Há um carro nesta casa? O que se faz nas férias? E quanto aos brinquedos dos filhos? “A mãe compra na Casa Sloper, na Etam, no Mappin? Ou no comércio mais barato?” (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 604). Ou compra na Casas Bahia?

Gostaríamos de destacar que a aquisição de produtos para infraestrutura do lar – móveis, eletrodomésticos, eletroeletrônicos e utilidades do lar – certamente significou algo mais do que a pura compra de itens naturalmente revestidos de conteúdos estritamente funcionais e tomados como universais – descolados de questões de estratificação e contexto sociais –, como “praticidade”⁹⁸. Certamente estes produtos traziam inúmeras facilidades ao cotidiano, especialmente das mulheres⁹⁹, reduzindo cargas e sobrecargas de trabalho¹⁰⁰. Para a família como um todo, estes produtos certamente traziam momentos de convivência, conforto e lazer. Mas é importante destacarmos que, neste contexto, ter uma televisão e uma geladeira em casa significava algum sucesso atingido na vida. Era como um sinal de prosperidade na vida, mas não o mesmo significado de “prosperidade” de camadas médias e altas, e sim o resultado de “muito trabalho com mãos calejadas”, principalmente entre as classes trabalhadoras. Isto fica bastante claro no seguinte depoimento de um trabalhador nordestino em São Paulo, extraído do documentário “Viramundo”, dirigido por Geraldo Sarno, acerca

⁹⁸ E, no máximo, “conforto”, o que costuma ser interpretado como “luxo”, algo “supérfluo” que, segundo o posicionamento de alguns segmentos médios e altos, não deveria sequer estar no orçamento do “pobre” – quantos de nós nunca ouvimos algo como “ele não tem dinheiro nem pra pagar escola, mas tem um celular ou TV de última geração”?

⁹⁹ Que, neste contexto, são frequentemente as responsáveis – e seguramente responsabilizadas – pelas denominadas “tarefas do lar”.

¹⁰⁰ “Reduções” frequentemente convertidas, especialmente no caso das mulheres das camadas baixas e médias-baixas, em tarefas como o trabalho fora de casa e o cuidado com as crianças.

dos fluxos migratórios internos no Brasil¹⁰¹. “Cheguei em São Paulo com 30 cruzeiros no bolso”, relata o trabalhador,

aqui chegando me dirigi à Fundação progresso, onde comecei a trabalhar, como ajudante. Depois compramos um terreno. Eu trabalhava pra um lado, minha esposa pra o outro. Construímos duas casinhas. Uma eu moro, outra é alugada. Na firma onde trabalho, entrei como ajudante, depois a sub-chefe da seção, depois a chefe. Hoje tomo conta de uma das seções mais importantes da Fundação. [...] Quanto à vida que levo aqui em São Paulo, estou satisfeito. Quero que Deus me dê muita saúde pra trabalhar com a mão calejada. Quanto à minha casa, eu pretendo construir uma boa casa na frente, pra morar. Dentro da minha casa eu tenho televisão, tenho geladeira e tenho três filhos que eu adoro. Eu gosto muito de São Paulo, desse povo que adoro muito, um povo que olha para frente. Não me considero um nortista e sim um paulista e aqui pretendo morrer [...]. Eu não vou voltar para o Norte, porque se para lá voltar estarei voltando para trás, portanto, estou em São Paulo e quero caminhar para frente.

Entrevistamos Brunno Silva de Oliveira¹⁰², que nos relata os dias do trajeto de Alagoas a São Paulo, juntamente com sua mãe e irmão, em meados da década de 1990:

o ônibus tava muito cheio, muito cheio. E só era um lugar, sabe? E esse lugar era o da minha mãe. Praticamente três dias no ônibus. Nós saímos na sexta-feira de lá, nós chegamos no domingo aqui. E o que acontece? No caminho todo, eu e meu irmão no corredor do ônibus, ônibus lotado, a gente esperava o pessoal descer nas rodoviária, né? Que eles param pra fazer uma pausa lá. Eles desciam, a gente aproveitava pra dormir. Não dava nem... As vezes ele tinha pausa de 20 minutos, 30 minutos. Aí a gente aproveitava pra dormir 10 minutos. Mas não dava. Era muito rápido. Então, digamos assim, a gente sofreu mesmo nessa vinda, na primeira vez (OLIVEIRA, 2020).

Oliveira (2020) prossegue nos relatando sua chegada a São Paulo:

Maio aqui [São Paulo] é muito frio. É uma época muito fria. Então chegamos no frio. Então... A gente sofreu no caminho [de São José da Tapera (AL) a São Paulo], [o ônibus] muito lotado, as pessoas desciam, a gente aproveitava pra dormir. Aí no domingo, a gente chegou, frio. Aí meu pai já tava lá com miha tia. Naquela época, meu pai morava com a minha tia. Digamos assim, eles dividiam a casa. [...] E nós tava lá, né? Eles foram buscar ali na rodoviária do Tietê. Um frio, pense num frio. [...] Ela não era daquele jeito que tá agora. Dá pra você ver, de frente ao Shopping ID. Um shopping bonito, com as cores amarelas, vermelhas. Então, eu já olhava ali: “Nossa, São Paulo é muito bonito”, pense. Nunca imaginava que São Paulo ere... tivesse essas coisas, tivesse esses bairros assim, sabe? E esse povo que mora no Nordeste tem uma visão diferente de São Paulo. Digamos, tudo pra eles é maravilha, entendeu? Uma pessoa que, digamos assim, que vive de sonhos, sei lá, chega assim num lugar e já dá de cara com um prédio daqueles amarelo, bem bonito: Shopping ID. [...] A visão é “São Paulo é tudo”, “São Paulo é a cidade dos ricos”, entendeu?

¹⁰¹ Com auxílio de pesquisa de Otávio Ianni, Juarez Brandão Lopes e Cândido Procópio que, como diria Fontes (2008, p 77), são “três dos principais intelectuais que a partir do final dos anos 1950 dedicaram-se ao estudo do processo de intensa industrialização e urbanização pela qual passava a sociedade brasileira”.

¹⁰² Nascido em 1988, em São José da Tapera (AL), filho de José Claudio de Oliveira, motorista, e de Maria do Socorro da Silva, dona de casa, ambulante e empregada doméstica.

“Ganha dinheiro fácil”. É, a visão do nordestino naquela época. Era a minha visão. Agora não.

Apesar de tudo, o migrante rural também se sente, na cidade, um vencedor. Alguns saíram “do nada”¹⁰³ (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 584) e elevaram-se ao empresariado. Inúmeras mulheres, destacam Mello e Novais (1998, p. 584),

antes mergulhadas na extrema pobreza do campo, que se tornaram empregadas domésticas, caixas, manicures, cabeleireiras, enfermeiras, balconistas, atendentes, vendedoras, operárias, que passara a ocupar um sem-número de postos de trabalho de baixa qualificação, alguns de qualificação média. Incontáveis são, também, os homens desprezados pela sorte que se converteram em ascensoristas, porteiros, vigias, garçons, manobristas de estacionamento, mecânicos, motoristas de táxi, até operários de fábrica. Alguns chegam a trabalhadores especializados na construção civil, pedreiros, encanadores, pintores, eletricitas, ou na empresa industrial, uma minoria às profissões liberais. Os negros, em sua esmagadora maioria, ficaram confinados ao trabalho subalterno, rotineiro, mecânico, mas também eles, em geral, melhoraram de vida.

Todo o contexto apresentado é de fundamental importância para compreendermos que geladeira, fogão a gás, televisão, máquina de lavar, etc., integraram a “identidade” (MIRA, 2001) destas pessoas e constituíram como que “sonhos” de vida, de uma vida melhor, ou ao menos um pouco melhor – e não simplesmente desejos de consumo unilateralmente impostos pelo “mercado”, ou mesmo da busca por “status”. Isto indica que a “simples” possibilidade de adquirirem-se estes produtos de alto valor unitário e de especial valor simbólico não foi tão simples e trivial no contexto aqui analisado, particularmente por parte das camadas de trabalhadores urbanos, como hoje poderíamos supor. Estes elementos não foram explorados apenas por publicitários, mas certamente também por comerciantes e atendentes no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) – como veremos com maior clareza em nosso caso de investigação.

Diante das restrições materiais de renda de frações das classes trabalhadoras urbanas, seguramente opções de financiamento parcelado abriram muitas possibilidades de aquisição destes produtos. Mas para as largas frações das classes trabalhadoras urbanas compostas por trabalhadores informalizados e/ou residentes de moradias em locais “irregulares”, havia um obstáculo material decisivo ao acesso ao crédito “formal” ou “impessoal”: a carência de garantias e contrapartidas formais, de comprovantes formais de renda, trabalho e/ou residência. A precária integração ao mercado de trabalho – que marcou, como vimos, tanto a vida de migrantes rurais quanto de negros citadinos, mas não apenas – frequentemente se

¹⁰³ “Pouquíssimos vieram de ‘profissões liberais’, poucos de postos de trabalho qualificado” (MELLO; NOVAIS, p. 584).

impôs como claro obstáculos ao acesso de amplas frações das classes trabalhadoras urbanas no Brasil ao crédito e, por conseguinte, ao consumo. Não apenas a carência de comprovantes formais de renda e trabalho, mas também de residência colocaram empecilhos para que sua solicitação de crédito pudesse ser aprovada em estabelecimentos comerciais ou bancários.

Do ponto de vista individual, a situação de trabalho informalizado, o peso no orçamento tanto do desemprego quanto de uma doença grave de algum membro da família, assim como a exposição à instabilidade no emprego – fatores que eventualmente incidem sobre solicitação de crédito e/ou atraso de pagamento – podem aparecer como da ordem do contingencial e do imprevisto. Mas sabemos que algumas camadas sociais são mais expostas a esses “azares” da vida do que outras camadas. E que esses “azares” costumam ter maior peso no orçamento das famílias de algumas frações de classes sociais do que de outras. Para não “matar” o potencial de compras deste amplo segmento alvo dos serviços da Casas Bahia, Amâncio (2019a; 2019b; 2020) assegura que a avaliação de solicitação de crédito foi comumente objeto de interpretação humana, orientada por incentivos e treinamentos aos analistas de crédito e cobradores. Isto para que se “flexibilizassem” (AMÂNCIO, 2019b) e se oferecessem “soluções” (AMÂNCIO, 2019a) para cada caso (por mais ambíguo e complexo que fosse), a fim de viabilizar-se a aprovação de crédito – ainda que o solicitante não possuía “histórico” na loja, garantias formais a apresentar ou, com certa frequência, fique desempregado, ou mesmo que seu “apertado” orçamento mensal possa facilmente ser comprometido com o surgimento de algum “imprevisto”.

Sem dúvidas estas condições materiais características de volumosos segmentos sociais foram mobilizadas por comerciantes em serviços de crédito – não apenas pela Casas Bahia, ao que podemos inferir de alguns relatos em fontes secundárias (SCALVI, 2006; FONTES, 2008). Certamente a “flexibilização” (AMÂNCIO, 2019b) da aprovação de crédito em negociações e acordos no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) – mediante a suspensão da exigência de garantias formais para fins de aprovação de solicitação de crédito – constituiu-se decisivo atrativo comercial para largos segmentos sociais neste contexto. Afinal, desta maneira abriam-se possibilidades efetivas da aquisição de bens duráveis do lar.

Mas, como veremos, estas e outras “flexibilizações” (AMÂNCIO, 2019b) frequentemente significaram, nas “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009) em acordos de crédito e cobrança no “chão da loja” (PETTINGER, 2006), mais do que simples moeda de “troca comercial” (GRAEBER, 2016). Foram comumente revestidas – segundo os modos pelos quais foram conduzidas estas “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009)

entre atendentes e visitantes-frequentadores da loja – de certo sentido “pessoal” (GIDDENS, 1991), ou melhor, “personalista” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988).

Adiante analisaremos por que certo “caráter de amizade” (GIDDENS, 1991) frequentemente assumido pelas relações entre a empresa e a “freguesia” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) – mediante acordos e negociações “pessoais” (GIDDENS, 1991), “flexíveis” (AMÂNCIO, 2019b) e “personalistas” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) nos “pontos de acesso” (GIDDENS, 1991) constituídos pelo “chão da loja” (PETTINGER, 2006) – foi crucial, em nosso caso de investigação, para gerar-se a “confiança” (GIDDENS, 1991) do “freguês” na empresa como um todo¹⁰⁴. Isto é, para gerar-se certa “mutualidade” (GIDDENS, 1991) comumente atribuída de forma restrita a laços pessoais entre amigos, familiares, vizinhos, mas raramente atribuído às relações com “sistemas abstratos” (GIDDENS, 1991), com instituições de Estado ou de mercado.

3.2 SEGREGAÇÃO E ESTIGMA NA CIDADE, “ALMA ABERTA” NA LOJA

Conforme podemos inferir dos relatos de Amâncio (2019a; 2019b; 2020), para parcela significativa dos “clientes cadastrados no crediário da Casas Bahia”, a pura suspensão da exigência de garantias formais¹⁰⁵ não lhes seria um atrativo tão decisivo para realizar compras na Casas Bahia como o foi para trabalhadores em situação de informalidade. Ao longo das décadas de 1970-80-90, em média entre 40% e 50% dos “cadastrados no crediário da Casas Bahia” eram trabalhadores formalizados. Em uma mesma família, no entanto, há quem tenha e quem não tenha conseguido um emprego “de carteira assinada” (OLIVEIRA, 2020). Além disto, nem todos os trabalhadores formalizados moram em residências regularizadas pelo Estado – o que também dificulta o acesso a crédito.

Segundo relatos de alguns de nossos informantes (KLEIN *apud* REDE MULHER, 2004; AMÂNCIO, 2019a; AMÂNCIO, 2019b; AMÂNCIO, 2020; SOBRAL, 2020), entretanto, havia algo em comum entre esmagadora maioria dos “clientes cadastrados no crediário da Casas Bahia”. Trabalhadores “com” ou “sem carteira assinada” eram, invariavelmente, provindos das ascendentes classes trabalhadoras urbanas¹⁰⁶. Além disto, de acordo com relatos de nossos informantes (AMÂNCIO, 2019a; AMÂNCIO, 2019b;

¹⁰⁴ Não apenas nos atendentes que o “trataram bem” (AMÂNCIO, 2020).

¹⁰⁵ Como comprovantes formais de renda e trabalho, que, como vimos, funciona para o credor como “redução de sua exposição” (CARRUTHERS, 2005).

¹⁰⁶ Com todas as restrições de renda e de “disponibilidade de dinheiro” (SANTOS, 2013) das quais mesmo o trabalhador especializado da indústria costumou sofrer.

AMÂNCIO, 2020; SAMUEL KLEIN, 2004; SOBRAL, 2020), podemos inferir que parcela significativa desta “carteira” foi composta por migrantes dos estados da região Nordeste. Mas havia também os migrantes das zonas rurais de outros Estados e Regiões do Brasil. Além disto, havia os “negros citadinos” (MELLO; NOVAIS, 1998) cadastrados nesta “carteira de clientes”, também mal ou não integrados a esta importante instância do capitalismo que é o mercado de trabalho formal (FERNANDES, 1975).

Não temos condições de afirmar com precisão qual a parcela dos “clientes cadastrados no crediário da Casas Bahia” (AMÂNCIO, 2020) composta por migrantes das zonas rurais da Região Nordeste, mas certamente foi em sua grande maioria composta pelos denominados “baianos”. Uns e outros, nordestinos ou não, negros ou não, bahianos ou não, passaram a ser todos genericamente categorizados, na vida cotidiana paulistana, de “baianos” – no trabalho, no bar, na igreja, na rua, etc. Não por acaso, desde o princípio, o nome da rede varejista – componente central da “identidade” (GARDNER; SHEPPARD, 1989) da rede varejista – integrou o termo “Bahia”. Como vimos no Capítulo II, quando Samuel Klein adquiriu a primeira loja, era uma pequena loja em São Caetano do Sul, chamada “Casa Bahia”. O nome da loja foi alterado apenas em fins da década de 1950, quando passava a se chamar “Casas Bahia”, conservando o “Bahia”. “Eu queria manter o nome por quê?”, destaca Samuel Klein (*apud* REDE MULHER, 2004):

Porque naquele tempo, em [19]55, [19]56, [19]57, [19]52, a maioria dos nortistas vieram procurar trabalho em São Paulo e no Rio. Maioria de quem construiu São Paulo e Rio não foram os paulistas, foram os nortistas. E os primeiros fregueses que eu vendia pra eles [em São Caetano do Sul], eles procuraram trabalho e eu procurei vender pra eles um cobertor, uma colcha, um colchão de capim, um colchão de algodão, uma cama (inaudível), logo no início.

Há fartos registros na literatura sociológica e historiográfica (CARDOSO, 1975; OLIVEIRA, 1987; FONTES, 2008; MELLO; NOVAIS, 1998; ESTRELA, 2003; BORGES, 2007) acerca dos modos pelos quais migrantes rurais (e negros citadinos) foram tratados por outros segmentos sociais, “estabelecidos”, na vida cotidiana – principalmente na Região Metropolitana de São Paulo. Como diria Fontes (2008, p. 68):

A crescente e numerosa presença de migrantes rurais de origem nordestina causava estranheza e frequentemente gerava tensões entre a população já residente e os recém-chegados. Rivalidades e preconceitos entre trabalhadores de origem paulista ou estrangeira e os nordestinos foram relativamente comuns. O sociólogo Juarez Brandão Lopes, por exemplo, constatou “uma animosidade latente que existe contra os trabalhadores vindos do Nordeste, entre os outros [operários]” na fábrica onde realizou sua pesquisa nos anos 1950.

O migrante rural – nordestino, baiano ou não, negro ou não, além de mineiros e do negro da cidade – passaram a ser chamados genérica e pejorativamente de “bairanos” em São Paulo. “Assim como na cidade do Rio de Janeiro o nordestino é chamado de ‘paraíba’, em São Paulo ele é generalizadamente chamado de ‘baiano’, independentemente do Estado de sua procedência” (BORGES, 2007, p. 14). Apesar das muitas diferenças entre “nordestinos” – distintos estados da Federação, macrorregiões do interior, como sertão, zona da mata e agreste, além de sub-regiões com diferenciadas características culturais e socioeconômicas –, destaca Fontes (2008, p. 69), “ao chegar a São Paulo, as várias diferenças entre ‘os nortistas’ tenderam a ser homogeneizadas”. De acordo com Estrela (2003, p. 145):

Desde as primeiras décadas do século XX, os indivíduos que chegavam ao Centro-Sul em levadas sucessivas de diferentes partes do Brasil eram chamados de “paus-de-araras”, “nortistas”, “cabeças chatas” e “bairanos”. Todas as denominações tinham e têm caráter depreciativo, revelando o nível de preconceito e discriminação que enfrentaram os primeiros nortistas/nordestinos que se estabeleceram no Centro-Sul. Conquanto as elites econômicas cobiçassem sua força de trabalho, esses indivíduos eram (e ainda são) desprezados e humilhados.

“Matutos, caipiras, jecas: certamente era com esses olhos que, em 1950, os 10 milhões de cidadãos viam os outros 41 milhões de brasileiros que moravam no campo, nos vilarejos e cidadezinhas de menos de 20 mil habitantes” (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 575). “A vida na cidade”, acrescentam Mello e Novais (1998, p. 575), “atrai e fixa porque oferece melhores oportunidades e acena um futuro de progresso individual, mas, também, porque é considerada uma forma superior de existência. A vida do campo, ao contrário, repele e expulsa”, destacam Mello e Novais (1998, p. 574). Nas palavras de Fernando Henrique Cardoso (1975, p. 45):

Muitos dos migrantes brasileiros que habitam São Paulo, sem que se considere os lugares reais de nascimento, são chamados popularmente de “bairanos”, isto é, nascidos no Estado “nordestino” da Bahia. “Baiano” é uma expressão que não deixa, em São Paulo, de ter uma carga de preconceito: é o inepto, iletrado, o habitante da cidade que não é “urbano”. A indústria de construção civil, onde a mão-de-obra não qualificada avulta, os serviços não especializados, os guardadores de automóveis nas ruas etc. estão repletos de “bairanos”. Os verdadeiros “paulistanos”, a rigor, são os descendentes dos imigrantes estrangeiros.

A origem da “roça” (em oposição ao cidadão “moderno”), o destino como trabalhador “braçal” (em oposição ao trabalho técnico ou intelectual) – que neste contexto coincide com a origem rural e/ou a ascendência escrava – costumaram carregar, para segmentos “estabelecidos”, certa natureza de “ignorância”, “valentia”, etc. Marcas fenotípicas e de linguagem (verbal e corporal) tornam fáceis e imediatas a identificação de uma pessoa como migrante e/ou negro. Cor da pele, sotaque, jeito de falar e caminhar, de se vestir, de se portar, etc. Essas marcas corporais – e simultaneamente sociais – eram (e ainda são) frequentemente associadas (por empregadores, colegas, comerciantes, etc.) a outras como temperamento e mesmo caráter: pré-disposição “natural” à violência e ao crime, por exemplo.

Como destaca Fontes (2008), costumou-se atribuir aos migrantes nordestinos, além de “pobreza” e “ignorância”, particularmente àqueles do sexo masculino, uma irracional propensão à violência. “Além de considerar a violência como uma característica natural dos nordestinos, muitos também atribuíam às origens dos migrantes a propensão para conflitos e desavenças” (FONTES, 2008, p. 190). Nada disso, claro, possui qualquer correspondência com a realidade. Interessa-nos, na verdade, observar os modos gerais como se operaram (e de certa maneira ainda se operam) estas formas de violência simbólica; como se construíram em São Paulo formas sutis (ou não tão sutis) de desprezo, depreciação e degradação moral, particularmente direcionados a segmentos sociais compostos por “baianos” (migrantes rurais ou negros cidadãos), atores centrais na industrialização e urbanização do Brasil, junto aos imigrantes europeus. Nas palavras de Mello e Novais (1998, p. 582):

No Brasil do início dos anos 50 a desigualdade era extraordinária. Basta comparar os três tipos sociais que foram os protagonistas da industrialização acelerada e da urbanização rápida: o imigrante estrangeiro, o migrante rural e o negro urbano e seus descendentes. Os imigrantes ou os filhos de imigrantes, italianos, libaneses, sírios, eslavos, alemães, portugueses, judeus japoneses, espanhóis, já estavam em São Paulo, o centro da industrialização, há várias gerações. [...] Pouquíssimos, em 1950, eram grandes empresários. Mas alguns tinham conseguido passar a donos de pequenos negócios, muitos trabalhavam por conta própria, ou já tinham uma tradição de trabalho na indústria. Além disso, muitas vezes com enormes sacrifícios, puderam dar educação formal a seus filhos – alguns já tendo, naquela época, chegado à universidade, mesmo que em profissões consideradas então de segunda categoria (por exemplo, contadores, economistas), valendo-se da expansão da rede pública de ensino.

“Já a massa dos negros das cidades continuou, após a Abolição, abandonada à sua própria sorte”, acrescentam Mello e Novais (1998, p. 582),

ocupada nos trabalhos mais “pesados” e mais precários, muitos vivendo de expedientes, amontoada em habitações imundas, favelas e cortiços, mergulhada, também, no analfabetismo, na desnutrição e na doença. Poucos os que, até 1930,

tinham conseguido se elevar às funções públicas mais subalternas, ou ao trabalho especializado mais valorizado, de marceneiro, costureira, alfaiate etc. Pouquíssimos conseguiram ir muito além do abc na educação formal; contavam-se nos dedos os que tinham chegado à universidade. [...] Seu ponto de partida não podia deixar de trazer as marcas ainda frescas da escravidão e do descaso dos ricos e poderosos: era muitíssimo mais baixo que o do imigrante estrangeiro, o que impunha limites estreitos à sua progressão na ordem social competitiva. Estava, isto sim, bem próximo do migrante rural (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 582).

Desta maneira, em São Paulo, a designação “baiano” significou (e ainda significa) – ao mesmo tempo e de forma pejorativa, por parte dos auto-proclamados “paulistas” – o passado agrário, o tradicionalismo, o que se opõe à “modernidade”, mas também a posição no mercado de trabalho, como trabalhador “braçal”, algo de “inferior”. Mas, como destaca Fontes (2008, p. 70), “é importante não desconsiderar o [central] componente racial implícito na designação”. Como diria Oliveira (1987, p. 109-110) acerca deste preconceito simultaneamente racial e de classe:

Caminhando no tempo, [...] os nordestinos que chegam a São Paulo e Rio, depois de 1920, começarão a ser identificados como “baianos”. Não é apenas a situação de classe, mas esta travestida numa diferença de etnias: em São Paulo e no Sul do Brasil, a herança da imigração estrangeira trabalha para criar o preconceito. Pelos idos de 1920, quando cessa a imigração estrangeira, estes já estão na segunda e terceira gerações: de trabalhadores, muitos já transitaram para uma situação de pequena-burguesia e alguns pertencem mesmo aos grandes grupos burgueses nacionais. Os que chegam depois, os nordestinos, serão condenados a permanecerem como operários, trabalhadores do campo, trabalhadores de serviços. [...] O conjunto de negatividade postas pela situação de trabalho passa a ser “atributo” dos baianos: o permanecer operário, a condição de imigrantes, a precariedade de inserção no mercado de trabalho, as constantes mudanças de um emprego para outro, determinadas pelo profundo movimento de transformação das estruturas produtivas no Centro-Sul, passam a ser tidos como componentes intrínsecos do “caráter” dos baianos.

Ainda hoje perduram esses preconceitos contra “o nordestino” em São Paulo. Segundo Borges (2007, p. 14), à luz de dados lançados pela Fundação Seade em 2003, 30% dos habitantes da cidade de São Paulo são migrantes.

A imensa maioria deles é nordestina: os baianos, em primeiro lugar, são 25%, seguidos pelos pernambucanos que somam 15% e pelos cearenses que totalizam 8%. Comentando estes dados, o jornalista Gilberto Dimenstein observa que “se computarmos os paulistanos filhos ou netos de nordestinos, veremos que, se, no passado, o paulistano típico tinha um pé na Itália, hoje o tem no Nordeste. [...] Não raro, ouvem-se comentários maldosos e preconceituosos que ligam os nordestinos à criminalidade ou à falta de cultura” (FSP, 16/10/03 e 19/10/03) (BORGES, 2007, p. 14).

Em suma, Borges (2007) e Fontes (2008) apontam algo de central importância para nossos propósitos: o incontornável lugar de *outsider* (ELIAS, 2000), “de fora” (FONTES, 2008) – de “nordestinos” (migrantes, assim como filhos e netos de migrantes), mas também de negros não migrantes, em particular (mas não apenas) na Região Metropolitana de São Paulo – e suas repercussões na auto-imagem destes grupos sociais. Nas palavras de Borges (2007, p. 37):

O indivíduo migrante nordestino é um eterno estranho na cidade de São Paulo. Ao mesmo tempo que trabalha, mora e interage com a cidade, se vê como fazendo parte de outro lugar que não o seu, pois ao negar a sua identidade original e compor elementos de uma outra identidade, nunca vai deixar de ser o outro, o ‘baiano’, visto em território diferente (BORGES, 2007, p. 37).

Segundo Fontes (2008, p. 184):

É interessante notar como essa distinção entre “estabelecidos” e “os de fora” também era forte em São Miguel, uma comunidade com um fluxo muito intenso de migrantes, onde, de uma forma ou de outra, a imensa maioria dos habitantes podia ser considerada como “de fora” em alguma medida. A primeira geração de migrantes nordestinos teve acesso bastante restrito às posições mais influentes na vida da comunidade [...]. De qualquer forma, a maioria dos nordestinos [particularmente em São Miguel Paulista] permaneceu bastante associada ao trabalho industrial e excluída de qualquer noção de “elite” na região. Para alguns, entretanto, as atividades comerciais foram um meio de buscar uma certa ascensão e também uma posição considerada “superior” na escala social do bairro, mesmo tendo sido raros os casos bem-sucedidos nesse sentido.

Como contraponto a estes estigmas, “muitos migrantes procuram destacar como características do nordestino a hospitalidade e disposição para a ajuda mútua e solidariedade” (FONTES, 2008, p. 197). Além disso, a partir dos anos 1950, “os preconceitos, discriminações e dificuldades cotidianas eram respondidos com a criação de um imaginário de valorização da sua capacidade de trabalho” (FONTES, 2008, p. 198).

Certamente, a sistemática desconfiança direcionada a “baianos” em São Paulo costumou repercutir-se no acesso a crédito em estabelecimentos comerciais. Para muitos credores, é como se o “baiano” reunisse uma série de atributos que definiriam um “mau pagador” – “pobre”, “ignorante”, “instável”, “desorganizado” e, às vezes, “mal-intencionado”. De acordo com Fontes (2008, p. 191-192):

Muitas vezes, essa reputação de São Miguel [“brutos”, “do mato”] e de parte de seus habitantes dava margem para discriminações em outras regiões da cidade. Compras fora do bairro, por exemplo, podiam ser complicadas. Se em São Miguel o simples fato de trabalhar na Nitro Química era razão para crédito e facilidades, o mesmo não ocorria em outros locais. Quando terminou de preencher a ficha do crediário da compra de um “relógio na loja Mazzel”, no centro de São Paulo, Augusto Lima teve o desprazer de saber que não se abria crédito para moradores de São Miguel Paulista. Eles “rasgavam a ficha na hora”, recorda-se. Muitos comerciantes consideravam que “os nordestinos não pagavam, porque diz que o nordestino [...] brigava com os outros. Pintava o diabo, caía fora e ia embora para o Norte e não pagava”.

Certamente os preconceitos relatados por Augusto Lima (*apud* FONTES, 2008, p. 191-192) não se restringiram aos moradores de São Miguel Paulista, nem à década de 1950 ou mesmo, no que tange a estabelecimentos comerciais, à solicitação de crédito. Se a preocupação do credor com o pagamento futuro foi frequentemente interceptada por certos preconceitos quanto à capacidade ou intenção de pagamento de determinadas camadas sociais, certamente a reação do credor quanto ao atraso de pagamento não era muito diferente.

Como veremos, a série de vulnerabilidades descritas – às quais estiveram sistemática e intensamente expostas amplas frações das classes trabalhadoras urbanas – estariam em jogo mais diretamente, dentro da loja, em momentos específicos da visita de cada indivíduo ou família destas camadas sociais à loja: no da solicitação de crédito e em eventual atraso de pagamento. Nestas instâncias, o visitante-solicitante-tomador de crédito costumou estar mais “vulnerável à ação” (NOOTEBOOM, 2009) da empresa, se a compararmos com a instância na qual interage com o vendedor, por exemplo.

Um vendedor de loja dificilmente “negará” uma compra e, na verdade, tenderá a perseverar no “encorajamento às compras” (COCHOY, 2007) valendo-se de gentilezas e cordialidades. Inversamente, é o visitante da loja quem poderá com maior recorrência e facilidade dispensar as investidas do vendedor. No caso da interação com o analista de crédito, este cenário se altera. Uma vez escolhido algum produto para compra, o analista de crédito ainda poderá rejeitar a solicitação de crédito e, conseqüentemente, a aquisição do produto escolhido e desejado. Especialmente se não houver garantias formais a serem apresentadas, sua renda for restrita, seu emprego “provisório” e sua cor de pele, sotaque, vestimentas e maneiras o tornarem “inferiores” lá fora e “suspeitos” dentro dos estabelecimentos comerciais. Como destaca Celso Amâncio (2019a), “eu desenvolvi um crédito o seguinte”,

eu não precisava nem de documento. Eu conversava com a pessoa, eu já sabia se ela ia me pagar ou não. Eu só precisava de um documento pra eu abrir a ficha. Eu olhava no olho dela, entendeu? Eu perguntava. [...] Então, na verdade o documento que eu precisava era pra identificar civilmente a pessoa. Eu preciso de um documento seu pra você me mostrar que você é o Tiago e tal... teu RG, alguma coisa. Entendeu? Não pensando em te cobrar. Não pensando em criar algum problema com você. Entendeu? Então você tava de alma aberta pra o cliente. E o cliente sentia isso.

Neste relato, Amâncio (2019a) destaca que havia um esforço no atendimento do analista em subtraírem-se quaisquer resquícios de formalidades – e, em contrapartida, de “desconfianças”. O analista de crédito da Casas Bahia foi, segundo Amâncio (2019a; 2019b), frequentemente instruído e incentivado a ter certos cuidados ao pedir um documento, por exemplo¹⁰⁷, dando mostras visíveis de que não estava “pensando em cobrá-lo” ou “em criar algum problema” (AMÂNCIO, 2019a) com o solicitante. De qualquer maneira, como nos relata Amâncio (2019a), o documento requisitado pelo analista de crédito poderia ser um RG, o que não parece representar alguma desconfiança do analista em relação ao solicitante. Na verdade, ao invés de demonstrar preocupação ansiosa e formalista com relação ao pagamento futuro, o analista foi orientado a dar mostras de generosidade.

Neste caso, a “alma aberta” da empresa, representada por atendentes de “carne e osso” (GIDDENS, 1991), em relação ao cliente costumou expressar-se, conforme inferimos dos relatos de Amâncio (2019a; 2019b; 2020), por meio de uma mensagem como “eu confio em você e não preciso de nada além da sua própria palavra, da sua promessa de pagamento”, ou melhor, “embora esteja vulnerável, eu te dou um voto de confiança ‘cega’, porque sei que você quer levar este produto e também que é honesto. Cá entre nós dois, não precisamos destas formalidades exigidas em outros estabelecimentos”.

Além de não pôr em xeque a intenção de pagamento do cliente (“honestidade”), há aí mostras visíveis e constantes de certa forma de empatia e benevolência com relação às vulnerabilidades próprias à vida da pessoa que solicita crédito em particular – vulnerabilidades compartilhadas, em nível e frequência, pelas famílias das camadas baixas das classes trabalhadoras urbanas de São Paulo em geral. Isto à medida que demonstrava-se ao solicitante de crédito que: “seja sua condição de informalidade ou pobreza, seja sua condição de instabilidade econômica e de maior exposição a revezes financeiros, estas condições em si não se colocam entre nós como um obstáculo para que eu confie em você. Ao contrário, suas dificuldades são nossas também”.

¹⁰⁷ No próximo capítulo veremos com maiores detalhes e outras circunstâncias nas quais o analista comportou-se desta maneira circunspecta e simultaneamente despojada e espontânea com o solicitante de crédito.

Este mesmo princípio frequentemente se estendeu à cobrança. Como destaca Sobral (2020), “a Casa Bahia tinha um diferencial”,

todas as [outras] lojas faziam de maneira diferente. A Casas Bahia passou a fazer de uma maneira humanística com o cara. O cara trabalhava lá na Volkswagen, na Ford, sei lá onde, na empresa dele, e chegava: “Seu Samuel” (ou “Casas Bahia” ou “Celso”, vinha de onde fosse, isso foi sempre assim), “olha fiquei desempregado e eu não tenho como pagar, cara. Como é que eu vou fazer?”. [...] “Não tem problema. Vou aqui anotar na sua ficha. Você não vai pagar. Quando você voltar a trabalhar, você volta a me procurar, tá bom?”. O cara ficava lá, dois, três meses, quatro meses, seis meses sem vir. Ele veio. O cara voltava, uma hora. Voltava pra Casas Bahia. “Olha, consegui um emprego, cara. Como que nós vamos fazer agora? Meu carnê tá atrasado. Como é que... Vai ter juro, correção?”. “Não. Não vai ter nada. Nós vamos marcar o seu prazo de pagamento. Vai valer a partir de agora. Você pode pagar? Então tudo bem”. Sem juro, sem correção, sem nada. Esse cara nunca mais comprava em lugar nenhum [que não fosse a Casas Bahia].

Sobral (2020) nos relata mais uma “flexibilidade” (AMÂNCIO, 2020) – além da anteriormente destacada por Amâncio (2020) para viabilização de aprovação de crédito – disposta pela Casas Bahia ao tomador de crédito, quando atrasava pagamento “justificado”. É bastante interessante destacarmos a associação feita por Sobral (2020) entre a “maneira humanística” inscrita no relacionamento com um solicitante-tomador-de-crédito e a ocorrência de esta pessoa “nunca mais” comprar “em lugar nenhum”, a não ser na Casas Bahia. Seguramente nem todas as pessoas que visitavam a loja, compravam algo, solicitavam ou tomavam crédito sentiram-se pessoalmente conectadas à empresa de forma a manterem com ela uma “relação duradoura” (GIDDENS, 1991; GRANOVETTER, 2009; GRAEBER, 2016). E talvez não porque tenha recebido tratamento “ruim” ou “não humanístico” (SOBRAL, 2020) dos atendentes, mas porque benefícios – materiais ou não, como preços ou outra modalidade de atendimento – dispostos por outra loja lhe pareceram mais atrativos do que o tratamento “humanístico” (SOBRAL, 2020) da Casas Bahia.

Mas havia ainda os “clientes” (AMÂNCIO, 2020) que mantinham com a empresa “relações duradouras” (GIDDENS, 1991; GRANOVETTER, 2009; GRAEBER, 2016). E não eram poucos. É preciso recordarmos que, segundo Amâncio (2020), ao longo das décadas de 70-80-90-00, em média mais de 70% (chegando a quase 80% em determinados períodos) da “carteira de clientes cadastrados no crediário” (AMÂNCIO, 2020) foi composta por o que Amâncio (2020) denomina de “clientes fidelizados e ativos” – Amâncio (*apud* BAZOLLI, 2014) assinala: “tínhamos 7,7 milhões de compradores dos quais 77% estava presente nas nossas lojas pessoalmente todos os meses”. Isto significa que esta modalidade de clientes cadastrados frequentemente retornava à loja mensalmente e voltava a realizar no futuro novas

compras na Casas Bahia. E, conforme podemos inferir dos relatos de Amâncio (2020), a “relação duradoura” (GIDDENS, 1991; GRANOVETTER, 2009; GRAEBER, 2016) – de cada pessoa “fidelizada e ativa” (AMÂNCIO, 2020) com a empresa e da empresa com mais de 5.200.000 pessoas¹⁰⁸ – poderia durar anos ou mesmo décadas.

Para nossos propósitos, é central notarmos que embora a “carteira de clientes fidelizados e ativos” (AMÂNCIO, 2020) contabilize o relacionamento de longo prazo em termos de vendas, as vendas no longo prazo ocorreram como fruto justamente de uma linguagem – mobilizada por meio de avaliações econômico-afetivas em “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009) no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) – que escapa à “pura troca” (GRAEBER, 2016) impessoal. Como vimos no capítulo anterior, a pessoa que visitava a loja, certamente retornava mensalmente para pagar as prestações de sua compra. Também era eventualmente “encorajada” (COCHOY, 2007), mediante dispositivos financeiros, a efetivar novas compras antes mesmo que terminasse de pagar as prestações da anterior¹⁰⁹.

Mas, para cada pessoa que visitava a loja, justamente porque tinha a ciência de que a empresa pretendia vender e precisava do pagamento das “dívidas econômicas” (GRAEBER, 2016), é que aquele atendimento “personalista” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) – de “alma aberta” (AMÂNCIO, 2020) ou “humanístico” (SOBRAL, 2020) – no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) frequentemente se passava muito mais como genuíno “favor” (GRAEBER, 2016), como uma empresa que deseja ter com a pessoa (que solicita crédito sem garantias a apresentar ou atrasa pagamento) uma relação para além da transação que selaram ou selarão.

E, conforme inferimos dos relatos de nossos informantes (AMÂNCIO, 2020; SOBRAL, 2020; SANTOS, 2020; BIER, 2020; NATALE, 2020), é justamente por conta das constantes demonstrações de generosidade e empatia por parte da empresa que parcelas significativas da “carteira de cadastrados no crediário” (AMÂNCIO, 2020) retornavam à loja e realizavam novas compras por períodos tão prolongados. Neste caso, o cliente-solicitante-tomador frequentemente “sentia” (AMÂNCIO, 2020) que podia contar com a empresa – e, concretamente, com as pessoas que representavam a empresa – não apenas nos bons, mas também nos maus momentos de sua vida: quando ia comprar, mas também quando não podia apresentar garantias formais, quando atrasava pagamento e mesmo quando não ia nem

¹⁰⁸ Para termos um exemplo de quando a carteira de clientes cadastrados no crediário da Casas Bahia compôs-se, em finais da década de 1980, por 7.700.000 clientes cadastrados.

¹⁰⁹ Menos de 8% dos clientes realizavam este tipo de recompra (VAROTTO, 2008).

comprar algo e/ou solicitar crédito nem ter qualquer ligação de “troca” (GRAEBER, 2016) com alguém na loja, a não ser o pagamento da transação já realizada. Nas palavras de Amâncio (2020):

Eu fui pioneiro do MEI [Lei do Microempreendedor Individual] aqui nessa cidade [São Caetano do Sul] e no Brasil. Tá? Hoje tem alguns milhões de MEIs. Isso são os registrados, os que conseguiram fazer um cadastro, entenderam e tal. E tem outros milhões, nesse mesmo número, que [...] não têm identidade. Tem gente que faz qualquer coisa. Você precisa de um jardineiro, ele é. Entendeu? Você precisa do cara varrer, ele varre. Sabe? E esse cara precisa consumir. Ele precisa comprar uma camisa. Ele não precisa comprar um avião. Ele não precisa comprar uma BMW. Mas ele precisa ter uma geladeira na casa dele. Esse cara tá aí. A dona Maria [garçonete do Café] que nos atendeu tá aí. Você imagina, ela falou que já tinha tudo. Se nós perguntássemos pra ela: “Como é que tá o seu fogão? A senhora tá contente com ele?”. Ela: “Ai, saiu um lá que tem um botão assim, assim”. É o nicho de mercado que eu tô te falando. Agora, você tem que disc... Como chegar, né? Acho que é a pergunta. Como chegar nesses caras? Passar credibilidade. Fazer uma campanha de *marketing*: “Eu te aceito!”. O quê que o ser humano precisa, Tiago? Aceitação. Ele ser aceito, cara. [...] Crédito de cidadania. Crédito de honra. Ele se sentir aceito. Hoje, o quê que as pessoas tão procurando desesperadamente? Emprego, né? Eles têm trabalho, mas não tem emprego. Entendeu? Emprego é o quê? Cidadania. Você imagina, você conversar com alguém, falar: “Pô, você tá trabalhando onde?”. “Tô desempregado”. Muda, né? Muda um monte de coisa, né? No mínimo, você sente dó. Infelizmente, cara. “Você tem crédito aonde?”. “Pô, cara, nenhum lugar”. [...] “Eu dou”. Mesmo que eu vender, meu, um adoçante pro cara. Entendeu? Eu aceitei o cara.

Se Amâncio (2020) emprega “aceitação” como uma necessidade humana universal¹¹⁰, particularmente ao “desempregado” – “alguns milhões de MEIs” (AMÂNCIO, 2020) –, “emprego” e “crédito” costumam representar “aceitação” na forma de “cidadania” ou de dignidade, justamente porque lhe negaram “emprego” e “crédito”. Uma espécie de “falta” que lhe tira a dignidade. Neste caso, a mencionada campanha de *marketing* “eu te aceito!” indica algo importante para nossos propósitos: o cliente sentia-se “aceito” (AMÂNCIO, 2020) e seguro (ou não desconfiado) com relação à empresa, engajando-se em “relações duradouras” (GIDDENS, 1991; GRANOVETTER, 2009; GRAEBER, 2016), em função, simultaneamente, de dois fatores. Primeiramente de sua condição social, de “desempregado” (AMÂNCIO, 2020) e das vulnerabilidades em torno das pessoas “desempregadas”. Em segundo lugar, em função das demonstrações visíveis e contantes de que, para a empresa, esta pessoa não significava um “desempregado”, nem apenas um cliente, solicitante ou tomador de crédito, mas uma pessoa, um “amigo” (GIDDENS, 1991) – de quem não se tem desconfianças, deseja-se o melhor e com quem se deseja estar junto nos bons e mals

¹¹⁰ A qual, no comércio, pode ser convertida em uma estratégia de *marketing*, na forma “eu te aceito!”.

momentos, ainda que isto signifique que “interesses próprios” (GRAEBER, 2016) sejam colocados em segundo plano.

Desta maneira, a destacada “aceitação” (AMÂNCIO, 2020) “sentida” (AMÂNCIO, 2020) pelo cliente-solicitante-tomador em acordos de crédito e cobrança se inscreve no quadro tanto das vulnerabilidades sociais e econômicas destas frações de classes no contexto da vida na cidade, quanto de certa “sociabilidade cordial” (AVELINO FILHO, 1988) próprias à vida no campo¹¹¹ – que se estendem à vida na cidade e às relações com “sistemas abstratos” (GIDDENS, 1991), embora não de maneira mecânica ou essencialista, como aponta Souza (2018)¹¹².

Para os segmentos sociais das camadas baixas das classes trabalhadoras aos quais se voltou a Casas Bahia, no contexto sócio-histórico referido, “ser aceito” ou “receber credibilidade” em alguma poucas circunstância da vida – seja em uma igreja, bar ou em um estabelecimento varejista – compreende significado particular, da posição de quem foi sistematicamente abandonado pelo Estado, marginalizado no mercado de trabalho e segregado por segmentos sociais “estabelecidos” (ELIAS, 2000) na cidade; da posição de quem, nas palavras de Celso Amâncio (2020), “não tem identidade”.

Para este visitante, nestas circunstâncias particulares dentro da loja (solicitação de crédito e atraso de pagamento) não estavam em jogo simplesmente¹¹³ ser integrado ou não à sociedade de consumo, mas, de certa maneira, ser integrado ou não à sociedade. É central observarmos que o que esteve em jogo nas negociações e acordos de crédito e cobrança no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) não foi a simples aquisição de produtos funcionais, como vimos na primeira seção deste capítulo – apenas supostamente “dispensáveis”, caso lhe fosse negado o acesso, ou que hipoteticamente seriam facilmente adquiridos na loja ao lado.

Mas, é preciso acrescentar, em nosso caso de investigação os acordos de crédito e cobrança no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) não representaram um simples *recurso* para realização de sonhos de uma vida melhor. Como se, terminada a “transação comercial” (GRAEBER, 2016), visitante-tomador e empresa (representada por seus atendentes) “não tivessem mais nada a ver um com o outro” (GRAEBER, 2016). Na verdade, como podemos inferir dos relatos de alguns de nossos informantes (AMÂNCIO, 2020; SOBRAL, 2020), as

¹¹¹ Como vimos anteriormente, origem social de milhões de migrantes que vão compondo as camadas baixas das classes trabalhadoras no contexto urbano.

¹¹² Além de compartilharem, entre “conterrâneos”, condições socialmente orientadas de instabilidade quanto ao emprego e de sistemáticos rebaixamento e humilhação por parte de segmentos “estabelecidos” (na cidade grande ou média), também costumaram compartilhar determinado padrão de sociabilidade – mais “tradicional”, “comunal”, ligado à “cordialidade” (HOLLANDA, 1995) – o que Avelino Filho (1988), denominou de “sociabilidade cordial”.

¹¹³ Como vemos em documento tal qual relatório da ONU (PNUD, 2004) acerca do crediário da Casas Bahia.

constantes demonstrações de empatia e benevolência a um mesmo “cliente” (AMÂNCIO, 2020) costumaram, em certa medida, imprimir uma consistência de sincero “favor” (GRAEBER, 2016) entre “amigos” (GIDDENS, 1991) ao financiamento das compras – comumente tratado, de forma naturalizada e universal, como pura “dívida econômica” (GRAEBER, 2016), ou como respondendo à pura e simples linguagem da “troca” (GRAEBER, 2016) impessoal.

Estas demonstrações de empatia e benevolência, de generosidades e “favores” (GRAEBER, 2016) dados a “amigos” (GIDDENS, 1991) teriam, em nosso caso de investigação, terreno privilegiado para brotarem e se mostrarem particularmente “sinceras” (GRAEBER, 2016) em especial nas “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009) postas nos constantes acordos e negociações de crédito e cobrança. Neste terreno, o credor, vulnerável em relação ao pagamento futuro, poderia mostrar sua “verdadeira face” “interesseira”, em oposição ao “teatrinho” (GRAEBER, 2016) de cordialidades dos vendedores, que com frequência apenas “fingem” (GRAEBER, 2016) “amizade” (GIDDENS, 1991) – na forma: “no fundo, o vendedor só quer vender”. Em outras palavras, o credor pode legítima e quase que inquestionavelmente rejeitar crédito e/ou negatar o nome de um tomador em atraso de pagamento, especialmente se for carente de garantias formais e/ou atrasou pagamento.

Mas é justamente neste terreno onde estiveram em jogo também as vulnerabilidades pessoais do solicitante-tomador na Casas Bahia. Também neste terreno do crédito e da cobrança, para muitos, sua “honra” (IANNI, 1978; GRAEBER, 2016) ou integridade moral esteve particularmente em jogo. Isto no caso de ter sua solicitação rejeitada “sem nem mesmo que o analista o conheça” pessoalmente. Neste caso, a pessoa sente que foi rejeitada, e não que sua solicitação de crédito foi rejeitada. Significa algo pessoal, ainda que para a outra parte trate-se de uma relação impessoal. Mas também no sentido de ter profunda vergonha no caso de atraso de pagamento – especialmente se o credor for considerado um “amigo” (GIDDENS, 1991).

O terreno do crédito e da cobrança é também onde, aparentemente, o credor teria de “escolher” entre seus “interesses próprios” (GRAEBER, 2016) e qualquer forma de sincera ligação pessoal com a pessoa que solicita crédito ou atrasa pagamento. Na verdade, onde o credor estabelece prioridades nesta balança através da qual há a possibilidade de estabelecerem-se “relações duradouras” (GIDDENS, 1991; GRANOVETTER, 2009; GRAEBER, 2016), “relações econômicas contínuas” (GRANOVETTER, 2009), “relações

personais” (GRANOVETTER, 2009) não contínuas e uma infinidade de possibilidades que não se limitam nem à pura pessoalidade nem à pura impessoalidade.

Em suma, as constantes demonstrações de generosidade e empatia por parte da empresa não ocorreram apesar de envolver questões propriamente comerciais. Elas na verdade revestiram-se – para a clientela, suas vulnerabilidades e percepções sociais – de caráter “sincero” ou “genuíno” precisamente porque a empresa e seus representantes de “carne e osso” (GIDDENS, 1991) davam mostras visíveis e contínuas de *priorizar-se* nestas “transações comerciais” (GRAEBER, 2016) a “relação pela relação” (SIMMEL, 2006) ao invés do “interesse próprio” (GRAEBER, 2016).

As demonstrações “sinceras” (GRAEBER, 2016) de “amizade” (GIDDENS, 1991) – o que Amâncio (2020) denomina de “alma aberta” que o cliente “sentia” enquanto “aceitação” – residiu, em termos gerais, em uma combinação particular entre “interesses próprios” (GRAEBER, 2016) e “generosidade” (empatia e benevolência) com relação às vulnerabilidades pessoais do solicitante-tomador. Ao invés de tomá-lo como um “desempregado” (AMÂNCIO, 2020) que poderá lhe trazer prejuízos comerciais, ou um “inadimplente” que não merece sequer ser “ouvido” (AMÂNCIO, 2020), a empresa frequentemente o tratou como alguém digno de confiança, que merece realizar seus sonhos.

O financiamento das compras revestiu-se de caráter de genuíno “favor” (GRAEBER, 2016) como que a um “amigo” (GIDDENS, 1991), ao invés de um contrato de “dívida econômica” (GRAEBER, 2016) com um “cliente”, “solicitante” ou “tomador” de crédito. Isto porque nas “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2016) em acordos e negociações de crédito e cobrança, “distâncias”, “formalismos”, “artificialidades” (AVELINO FILHO, 1988) e “sistemas abstratos” (GIDDENS, 1991) foram sistematicamente evitados, imprimindo-se uma espécie de atmosfera familiar para quem “a ideia do doméstico tinha amplitude quase ilimitada” (AVELINO FILHO, 1988).

3.3 OBSERVAÇÕES FINAIS

Determinadas demandas, necessidades, preferências, dificuldades e vulnerabilidades de amplas camadas sociais da sociedade de São Paulo costumaram apresentar-se nas negociações e acordos de crédito e cobrança – com as quais corresponderam-se o conteúdo e a forma das flexibilizações burocráticas e financeiras nestas transações. A carência de comprovantes formais (como de trabalho, renda ou residência) por parte dos crescentes

segmentos de trabalhadores em situação de informalidade (mas não apenas); a renda baixa e o exíguo orçamento familiar; a exclusão, estigma e preconceito dirigidos a parcelas significativas das “camadas baixas” (MELLO; NOVAIS, 1998) das classes trabalhadoras urbanas; mas também a origem “rural” (MELLO; NOVAIS, 1998; SANTOS, 2013) e a preferência por relações “personalistas” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988).

Estas características costumaram apresentar-se nas negociações e, de certa forma, serem “atendidas” por acordos de crédito e cobrança informais e “genuinamente” generosos com a pessoa em particular que solicita crédito ou atrasa pagamento. As “distâncias” (AVELINO FILHO, 1988), neste caso, foram frequentemente “medidas” pela balança entre “interesse próprio” (GRAEBER, 2016) e a constante e motivada disposição a colocar-se no lugar do outro.

4 RELAÇÕES INFORMAIS NO CHÃO DA LOJA: AS FLEXIBILIDADES DE ATENDENTE PARA SOLICITANTE-TOMADOR

Em capítulos anteriores, buscamos observar o desenvolvimento de determinado “enquadramento preliminar” (COCHOY, 2007), operado no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) – um “esquema de emendar uma compra na outra”, como diria Wagner Natale (2020), para fazer “girar a mercadoria” (AMÂNCIO, 2020; CARUSO, 2020). Vimos que tal desenvolvimento foi centralmente informado, por um lado, pela “política da empresa” (HENNION *et al.*, 1989) – ou pela “filosofia comercial da empresa”, nas palavras de Amâncio (2020) – e, por outro, pelo “posicionamento” da empresa. Investigamos o contexto social e econômico mais amplo do qual nasce e consolida-se um “enquadramento preliminar” (COCHOY, 2007) que visava, em nome de certa dinâmica de “lucratividade em vendas” (MARRON, 2007), a construção de uma “relação duradoura” (GRAEBER, 2016) com determinada clientela.

Observamos também as razões pelas quais particularmente o serviço de crédito e cobrança aos poucos foi cumprindo papel medular no “enquadramento preliminar” (COCHOY, 2007) da Casas Bahia. Vimos que, em relação a outros serviços da loja, o serviço de crédito e cobrança da loja constituiu-se um canal privilegiado de relacionamento periódico, prolongado e pessoal com a clientela. Um “enquadramento preliminar” (COCHOY, 2007) foi “montado” (NATALE, 2020), portanto, para que o visitante da loja realizasse uma compra, retornasse à loja periodicamente, pessoalmente e, no longo prazo, “pudesse” “emendar” (NATALE, 2020) de modo frequente uma compra em outra. Este “enquadramento preliminar” (COCHOY, 2007) foi concebido por gestores enquanto um canal para forjarem-se circunstâncias convidativas às compras, mas também às recompras no longo prazo. Uma aprovação de crédito sem a exigência de garantias formais, isenta de formalismos e conduzida por conversas informais e íntimas, foi concebida por gestores como o princípio de um longo relacionamento com o “cliente” (AMÂNCIO, 2020) – “nasceu um crediário”, como diria Amâncio (2020).

Nada disto significa, entretanto, que não houvesse, por parte do departamento de crédito da Casas Bahia, preocupação com o pagamento futuro. Neste capítulo, observaremos mais de perto o modo pelo qual táticas de atendimento em serviços de crédito e de cobrança foram paulatinamente organizadas para funcionar simultaneamente como mecanismos de controle de inadimplência (OSSANDÓN, 2014) e de “encorajamento às compras”

(COCHOY, 2007) e recompras no longo prazo. Interessa-nos centralmente identificar e analisar as nuances que marcam a intersecção entre as preocupações com o pagamento futuro e com as compras futuras de cada “cliente” (AMÂNCIO, 2020) em táticas de atendimento pessoal amplamente maleáveis em relação à situação particular da vida pessoal do solicitante de crédito ou tomador em atraso de pagamento – em especial de quem “já era cliente” (AMÂNCIO, 2020).

Na primeira seção, analisaremos como, na prática no “chão da loja” (PETTINGER, 2006), as “relações informais” (CARRUTHERS, 2005) postas na avaliação de intenção de pagamento ocorreram (e por que assim ocorreram) em casos de primeira solicitação de crédito de uma pessoa na rede varejista. Na segunda seção, analisaremos como os mecanismos de flexibilização em crédito e cobrança, em particular os financeiros, frequentemente passavam a ocorrer quando o visitante-solicitante-tomador já fosse um “cliente” (AMÂNCIO, 2020) da rede varejista.

4.1 REJEITAR SOLICITAÇÃO “QUANDO NÃO TEM JEITO MESMO”

Como vimos no Capítulo 2, uma primeira venda-aprovação-de-crédito costumou funcionar como pretexto para que o “cliente” (AMÂNCIO, 2020) retornasse pessoal e mensalmente à loja, para pagamento das prestações de sua compra. Algumas questões acerca da preocupação com pagamento futuro, no entanto, costumaram colocar-se nestes casos em que a empresa não conhece o solicitante – ou que não fez nenhuma transação com ele no passado, como indica Granovetter (2009).

Nestes casos, a preocupação com pagamento futuro se agravava, de certa maneira, em função da suspensão da exigência de garantias formais para fins de aprovação de crédito. Afinal, o solicitante, que já não possui histórico creditício na loja (e frequentemente em outros estabelecimentos comerciais), também não se tornará conhecido pela empresa via comprovantes formais de renda, trabalho e/ou residência, dentre outros. Além disto, o solicitante desconhecido e formalmente desconhecível poderia não arcar com seu compromisso de crédito porque não há nada, ao menos formalmente, que o “obrigue”, como sugere Nootboom (2009). Os sistemas de informações centralizadas no que hoje conhecemos como *bureaus* foram apenas tardiamente adotados por amplas parcelas dos estabelecimentos comerciais no Brasil. Até recentemente¹¹⁴, estes sistemas também eram quase que

¹¹⁴ Até 2008, com a Lei do Cadastro Positivo.

exclusivamente focados na informação “negativa” do histórico de pagamentos das pessoas, com a função central de garantir o pagamento dos “inadimplentes”, segundo Pinheiro e Moura (2001). Em função destas e outras carências institucionais e técnicas, até a década de 1990 podemos dizer que a segurança acerca das informações de crédito dos consumidores não foi tão facilmente atingida por comerciantes.

Segundo Amâncio (2020), se a suspensão da exigência de garantias e contrapartidas formais colocava um problema ao credor acerca do pagamento futuro das compras de pessoas não conhecidas pela empresa, aumentando sua “exposição” (CARRUTHERS, 2005), esta tática foi considerada por Samuel Klein e Celso Amâncio central para atrair e “fazer clientes” (AMÂNCIO, 2020).

Neste amplo contexto – de suspensão de garantias formais, de histórico na loja e de carências insitucionais –, as “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) passaram a cumprir papel preponderante no controle das taxas de inadimplência, tornando o tomador de crédito conhecido pela empresa por meios “informais” (CARRUTHERS, 2005). Consideramos importante recordarmos a maneira pela qual se colocou a questão da “inadimplência” à empresa e também avaliarmos porque foi colocada e operada desta maneira no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) ou, em outras palavras, o que costumou estar em jogo nas “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) em acordos e negociações de crédito e cobrança – à luz de determinado modo de intersecção entre a confiança depositada pelo credor no solicitante-tomador e a confiança depositada pelo “cliente” (AMÂNCIO, 2020) na empresa.

Conforme inferimos dos relatos de Amâncio (2020), a preocupação central neste caso foi com a inadimplência “sem esperanças de pagamento” ou com as “perdas”. Para Amâncio (2020), com base em sua experiência de décadas na Casas Bahia (1976-2005), esta modalidade de inadimplência compôs-se, de maneira mais geral, por solicitantes de crédito com prévia intenção de não arcar com o compromisso de crédito ou mesmo por solicitantes bem-intencionados, mas que estão de certa forma “emprestando seu nome” para aquisição de algum produto por um terceiro. Nestes casos, a orientação aos analistas de crédito foi de rejeitar-se a solicitação de crédito. Mas nem sempre o solicitante “mal-intencionado” (AMÂNCIO, 2020) era detectado tão facilmente e o analista de crédito terminava por aprovar sua solicitação de crédito. Ao tornar-se “inadimplente”, o cobrador é quem iria avaliar sua intenção de pagamento. Se detectada má-intenção, a orientação ao cobrador foi de “negativação” de seu nome nos *bureaus* – pressionando-o a pagar o que deve e, de certa maneira, manchando sua “reputação” para os demais estabelecimentos comerciais cadastrados

nos *bureaus*. Adiante veremos as formas como concreta e comumente ocorreu a detecção de “mal-intencionados” no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) e as soluções para o que aí esteve em jogo para a empresa em termos comerciais.

Para Amâncio (2020), havia um e único motivo para sumárias e definitivas rejeição de crédito ou negativação em cobrança: a denominada “má-intenção” de pagamento. Afinal, conforme inferimos dos relatos de Amâncio (2020), se o solicitante de crédito tem a intenção de não assumir seu compromisso de crédito, ele representa um prejuízo tanto do ponto de vista daquela venda, que se tornará “inadimplência sem esperanças de pagamento” (AMÂNCIO, 2020), quanto do desperdício de uma venda que poderia se tornar pretexto para novas transações no futuro. Para evitar esta modalidade de “inadimplência” – a “perda”, “sem esperanças de pagamento”, segundo Amâncio (2020), em contraposição à “inadimplência com esperanças de pagamento” –, analistas de crédito e cobradores passaram, em determinado momento¹¹⁵, a serem instruídos e incentivados a identificar os denominados “farsantes”, “golpistas” ou “vigaristas” (AMÂNCIO, 2019a; AMÂNCIO, 2019b). E isto ocorreu mediante técnicas muito sutis de interação face-a-face no “chão da loja” (PETTINGER, 2006), como veremos – o que é de particular valor para nossos interesses de investigação, pois não é algo tão trivial quanto pode se supor, é justamente nestas nuances onde encontramos mecanismos importantes de confiança mútua.

Conforme podemos inferir dos relatos de Amâncio (2019a; 2019b; 2020), o solicitante “mal-intencionado” é aquele que tem a intenção prévia de não pagar o compromisso de crédito firmado com a loja. Em uma compra a crédito, o “mal-intencionado” encontra uma circunstância especialmente favorável para adquirir uma mercadoria – para revenda ou usufruto próprio – no ato da compra e não pagá-la, já que o pagamento será imputado no futuro. Mas para obter sucesso neste empreendimento e não ser identificado no futuro, quando as prestações atrasadas forem acumulando-se, o solicitante “mal-intencionado” frequentemente finge ser outra pessoa. Dentre outras maneiras de se passar por outra pessoa, o solicitante “mal-intencionado” mente acerca da profissão que exerce, da residência onde mora, falsifica documento de identificação, etc.

É preciso destacar que o trabalho de identificação de “mal-intencionados” deveria ser realizado rapidamente¹¹⁶, com informações coletadas no local de compra-venda

¹¹⁵ Conforme relatos de Amâncio (2019a; 2019b; 2020), embora não possamos assegurar com precisão este momento, isto provavelmente ocorreu por volta de meados da década de 1980, após Amâncio assumir a direção do departamento de crédito da Casas Bahia.

¹¹⁶ Até meados da década de 1990, este processo poderia levar entre 20 e 30 minutos na Casas Bahia, tempo médio levado também por outros estabelecimentos comerciais. Com os avanços tecnológicos e novas

(OSSANDÓN, 2014), sem a necessária exigência de comprovantes formais de trabalho, renda ou mesmo residência e, muitas vezes, sem o recurso a histórico de pagamentos na loja ou em outras. E isto sem que um solicitante de crédito “bem-intencionado” seja equívoca e apressadamente confundido com um “mal-intencionado” – o que complexifica todo o trabalho dos analistas de crédito –, já que “deslizes” como este poderiam intimidar o solicitante e, no limite, eliminar possibilidades de transações futuras com ele e sua família. Diante disto, algumas técnicas de identificação de “golpistas” foram mobilizadas no “chão da loja” (PETTINGER, 2006), face-a-face com um solicitante que pode, ou não, ser um “golpista”, em particular quando está realizando uma primeira compra na loja (e não possui histórico de compras e pagamentos na empresa).

De acordo com relatos de Amâncio (2019a; 2019b; 2020), analistas de crédito da Casas Bahia foram instruídos, por exemplo, a testar um possível “mentiroso”, mediante conversa informal e despreziosa que o estimulasse a se contradizer, se de fato se tratar de um “mentiroso”. Conhecendo detalhes de ocupações características do público-alvo da loja – como pedreiro, marceneiro, pintor, empregada doméstica, etc. –, o solicitante “mentiroso” teria, do ponto de vista dos gestores da loja, menores chances de sucesso em seu empreendimento. Em palestra à Faculdades Metropolitanas Unidas (UniFMU) em 2007, Michael Klein¹¹⁷, então presidente da rede varejista, descreve a técnica de conversas informais entre analistas e solicitantes da seguinte maneira:

Hoje, o diferencial da Casas Bahia do restante do mercado é o seguinte: a Casas Bahia, a gente não vai exigir de uma pessoa que vem lá na loja, perguntar [para ela]: “ah, eu quero que o senhor me informe o seu rendimento, eu quero o seu CPF, eu quero o seu documento de comprovação”. Pra nós, isso daí, baseado na entrevista a gente vai saber se a pessoa tem necessidade de fazer esse crediário ou não. Então, hoje 70% das nossas vendas, nós vendemos pro mercado [de trabalho] informal. Informal é a pessoa que trabalha sem o registro [formal], mas é um trabalhador. Então ele fala “ah, eu trabalho de marceneiro”, “eu trabalho de pintor”. Então, o próprio crediário, ele tem como fazer as perguntas necessárias.

“Eu desenvolvi um crédito o seguinte: eu não precisava nem de documento. Eu conversava com a pessoa, eu já sabia se ela ia me pagar ou não. Eu só precisava de um documento pra eu abrir a ficha. Eu olhava no olho dela, entendeu? Eu perguntava”, destaca Amâncio (2019a). “Vou dar um exemplo”, acrescenta Michel Klein (*apud* XRCDX, 2007):

necessidades comerciais, em meados da década de 1990, o tempo levado por este processo passou a levar entre um e 10 minutos.

¹¹⁷ Primogênito do fundador da Casas Bahia.

[para] uma pessoa que fala “olha, eu tô pintando uma casa, eu faço pintura de parede”, o crediário já tem uma pergunta: “ah, eu tenho uma casa, tô reformando... eu queria saber quanto é um galão de tinta” ou “quantos tijolos eu preciso comprar pra fazer mais um cômodo de 3x4”, alguma coisa assim. Baseado na resposta, a gente vai saber se o pintor realmente tá falando a verdade ou não. E o crédito é dado por este tipo de pergunta, e não “quanto você ganha”.

“Aí ele chegava pra mim e falava: ‘olha, eu sou pedreiro’”, exemplifica Amâncio (2019a) com um caso de primeira solicitação de crédito na loja.

“Pô , que bom! Parabéns Tiago. Puta, sabe que é uma profissão muito digna, cara? Até o Chico Buarque, né? Fez uma música e tal”. Você levava pra esse lado as entrevistas. “Porra, parabéns, eu imagino que você passando...”, até pra descobrir se ele era mesmo ou não, “você passando, puta, em alguma casa ou lugar que você fez, você não sente orgulho?”. “Porra, é lógico que eu sinto”. “Puuta, que legal, cara. Qual que você tá fazendo agora?”. “Ah, olha, agora eu tô trabalhando, ó, no bairro tal, na rua tal”, não sei o quê e tal. “Putá, muito legal!”.

“E eu instruía os meus analistas pra saber o preço das coisas”, acrescenta Amâncio (2019a). “Então aí, pra matar a entrevista”:

“Putá, cara, como o cimento aumentou, hein”. Entendeu? “Por onde você tá comprando o cimento? [Por]que eu também tô construindo...”. Olha onde eu chegava. “Eu também tô construindo...”. “Pô, olha, vai no depósito tal, tá sete e cinquenta”. “Putá, meu... deixa eu anotar”. Aí eu pegava na mão dele e eu sabia se ele tinha calo ou não. Eu olhava nos olhos dele, se aqui tivesse umas ruguinhas do sol, eu sabia se ele era pedreiro ou não. Que sistema que vai te falar isso? E eu vendia pro cara.

“E, cara, mais de cinquenta por cento desses sete milhões [de clientes fidelizados e ativos] era assim [trabalhador informalizado]”, conclui Amâncio (2019a). Estes relatos de Michael Klein (*apud* XRCDX, 2007) e Amâncio (2019a) revelam-nos que a intenção de pagamento constituiu-se critério decisivo para aprovação de crédito¹¹⁸. E mais, que a interpretação da intenção de pagamento do solicitante sem histórico na loja além de não ser explícita enquanto tal, se passava como um bate-papo informal e cordial. A intenção de pagamento era buscada, em outras palavras, em espécies de “descuidos” com relação a “armadilhas” montadas pelos próprios analistas de crédito. Enquanto a “conversa” (SIMMEL, 2006; GRAEBER, 2016) informal trazia o “preço do cimento” à tona de forma “despretensiosa”, o contato físico trazia os “calos nas mãos” (AMÂNCIO, 2019a) como mais um elemento a ser acrescentado à interpretação da intenção de pagamento. Também a

¹¹⁸ Não que não estivessem preocupados com a capacidade e/ou habilidade de pagamento, mas como veremos era algo que, se a pessoa tivesse a intenção de pagar, se ela fosse considerada “honestá” (AMÂNCIO, 2020), poderia ser mais facilmente contornado por analistas de crédito.

observação olho-no-olho” trazia as “ruguinhas do sol” nos olhos ou a ausência dela enquanto mais um elemento a ser interpretado.

Isto pode se tornar decisivo, conforme inferimos dos relatos de Amâncio (2020), em relação à aprovação de pagamento. Já que a ausência de “calos” nas mãos ou de “ruguinhas do sol” nos olhos (AMÂNCIO, 2019a), por exemplo, podem indicar que a pessoa que disse ser um pedreiro pode estar mentindo e que, se está mentindo para o analista, deve ter uma razão para isto: tem intenção de não pagar o compromisso de crédito¹¹⁹. Contrastes entre, de um lado, a profissão que o solicitante dizia exercer e, de outro, seu salário e/ou o preço de algo que se espera que ele conheça a fundo – valor de uma “diária”, valor do saco de cimento ou valor para se assentar azulejo – e/ou sua aparência – presença ou ausência de “rugas de sol” ou “calos” nas mãos, por exemplo – foram importantes sinais que podiam denunciar um “vigarista”, como indica Amâncio (2019a; 2019b).

Embora de fato não se exigissem comprovantes formais para fins de “garantia” de crédito, o documento requisitado para “abrir a ficha” (AMÂNCIO, 2019a) e identificar civilmente o cliente tornou-se objeto de avaliação de intenção de pagamento por parte dos analistas de crédito treinados por Celso Amâncio. Amâncio (2019b) destaca que “o mercado, principalmente aqui em São Paulo, aqui na Praça da Sé (ainda tem até hoje, tá?), ali tem vendedores de [...] documentação. [...] Você é o Tiago, amanhã se você quer ser o Mário, você vai lá, leva uma fotografia, em cinco minutos ele faz uma identidade pra você”. Embora pudesse enganar o desavisado, este tipo de documentação falsificada falhava em alguns detalhes paulatinamente descobertos por Amâncio e sua equipe. Diante das taxas de perdas em função de “golpes” deste tipo, Amâncio e sua equipe aos poucos desenvolveram um “sistema” particular “pra pegar os vigaristas, pra identificar as vigaristas”, destaca Amâncio (2019a).

Na verdade, nós desenvolvemos lá, e depois colocamos no sistema. A gente pegava uma carteira profissional e você olhava a carteira, você já sabia se era falsa ou não. Tinha 20 ou 22 itens de checagem visual, muito rápida, que você já ia detectar: em tal Estado era a máquina de datilografia ainda, em tal Estado já era computador, em tal Estado era um tipo de papel (Casa da Moeda do Brasil, outro era Thomas de la Rui). [...] A data de nascimento do cara com o número do RG, sabe? O penúltimo dígito do CPF [indicava] de que Estado que ele era (AMÂNCIO, 2019a).

¹¹⁹ O que, como veremos, não era uma máxima. Outros elementos poderiam entrar na interpretação do analista de forma a mostrá-lo que estava equivocado quanto às suas primeiras impressões.

Amâncio (2020) nos relata que este sistema foi desenvolvido ao longo de anos, conforme surgiam os casos, particularmente pelo analista Paulo Pimentel. Temos aí outro exemplo que demonstra os esforços empenhados pela gestão e pelos operadores de crédito da loja no sentido de identificar a intenção de pagamento do solicitante sem histórico de pagamento por meios muito sutis. Para melhor visualizarmos estas e outras nuances e sutilidades da interpretação dos analistas de crédito – mais detalhadamente analisadas adiante, mediante relatos de nossos informantes –, em Anexo D destacamos partes do curso, desenvolvido e ministrado por Celso Amâncio e Paulo Roberto Pimentel (ex-analista de crédito da Casas Bahia) à Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo (Facesp)¹²⁰.

O documento é intitulado “Os Cuidados no preenchimento do Cadastro para Análise nas Concessões de Crédito: Documentos, Golpes e Fraudes” e buscou fornecer orientações gerais aos comerciantes para treinamento de analistas de crédito de suas respectivas empresas. Especialmente referentes à detecção de “vigaristas” (AMÂNCIO, 2019a; AMÂNCIO, 2019b), mediante análise de documentos apresentados pelo solicitante – mas referentes também a alguns “truques” de interpretação da intenção de pagamento, os quais analisaremos pormenorizadamente mais adiante, mediante relatos de Amâncio¹²¹ (2019a; 2019b; 2020).

Por vezes, entretanto, o solicitante de crédito não estava se passando por outra pessoa, mas estava “emprestando seu nome” para aquisição de mercadoria por um “terceiro”. Ou, dito de outro modo, outra pessoa estava se passando pelo solicitante de crédito, como sugere Amâncio (2020). Durante muito tempo, uma causa frequente de perdas na Casas Bahia foi a “compra para terceiros”, como destaca Amâncio (2020): “compra[-se] muito no nome da pessoa pra terceiros. Esse é um grande motivo de inadimplência”. Isto porque trata-se de uma transação que envolve “empréstimo” do nome do solicitante para aquisição do bem por outra pessoa. Neste caso, não necessariamente o solicitante ou mesmo o “terceiro” possui má intenção de pagamento futuro. Mas como a posse do bem desvincula-se, neste caso, do compromisso de crédito, para Amâncio (2020) há consideráveis chances de “inadimplência sem esperanças de pagamento futuro”. “O maior problema [...] que nós tínhamos de inadimplência na Casas Bahia, era venda pra terceiro. Alguém emprestava o nome. [...] Tinha

¹²⁰ É importante destacarmos que este curso não foi ministrado a analistas da Casas Bahia (mas a outros comerciantes) e ocorreu já entre finais da década de 1990 e princípios da década de 2000.

¹²¹ Acrescentamos que embora todo o conteúdo deste documento esteja contido nos relatos de Amâncio (2019a; 2019b; 2020): 1) trata-se de um curso com recorte direcionado a outros comerciantes (médios e grandes, de vários segmentos de mercado), o que implica em material mais genérico, sem as especificidades personalistas e comerciais das quais vimos tratando ao longo deste trabalho; e 2) mesmo o conteúdo explicitado, com recorte anteriormente mencionado, é composto por *slides* pouco detalhados, com função de auxílio visual. Por estas razões, mantivemos o foco de nossa análise nos relatos de Amâncio.

pelo menos três motivos que a pessoa tava comprando no nome do outro” (AMÂNCIO, 2019a).

Às vezes o outro [terceiro] vinha junto e ficava sentado lá escondidinho, quietinho, entendeu? E você, o analista, já tava sabendo, entendeu? “Pô, essa mercadoria, pra quem que é?”. “Não, é pra mim”. Aí você chegava até um momento que o cara falava [confessava que a mercadoria não era para ele]. E quantos casos, eu falava, às vezes até pra mãe, pra vó, entendeu? Falava: “Ó, a senhora tá comprando essa mercadoria contra a sua vontade, não é?”. Principalmente quando era vídeo cassete, na época, bicicleta, cara. Sabe? Sei lá, essas coisas, celular, essas coisas. [...] “A senhora tá comprando essa mercadoria não é pra senhora”. “É, na verdade é pro meu sobrinho”. “É aquele que tá sentado ali?”. “É”. “Eu vou livrar a senhora desse problema”. “Não, pelo amor de deus! Ele vai me bater na hora que chegar em casa”. Assim, cara! “Não, não se preocupa, não se preocupa” (AMÂNCIO, 2019a).

Ao identificar que o solicitante entrou na loja com um “terceiro” que participou da escolha da mercadoria, mas particularmente no momento da solicitação de crédito ficou “sentado lá escondidinho, quietinho”, um “alerta” era como que acionado pelo analista de crédito. Especialmente, como acima destaca Amâncio (2019a), se a mercadoria não “condizia”, por assim dizer, com o solicitante de crédito. Do ponto de vista de Amâncio (2020), uma senhora dificilmente usaria um vídeo-cassete, um celular – tecnologias, na década de 1990, avançadas, caras, de fácil manuseio e difícil operação – ou uma bicicleta – item frequentemente mais identificado a hábitos jovens. E o que é particularmente curioso neste relato de Amâncio (2019a) é que desta vez havia a necessidade de explicitar o que estava havendo – embora ainda por meio de conversas informais e despretensiosas. Afinal, além de não sugerir que a “senhora” tivesse alguma má-intenção, o analista estaria como que livrando “a senhora desse problema”.

“Na entrevista”, atesta Amâncio (2019a) acerca de “compras para terceiros” (independentemente da motivação do “terceiro”), “quando a gente descobria, a gente não vendia”. Mas, como vimos, a rejeição de crédito nestes casos frequentemente não foi efetivada sem uma conversa para justificar ao solicitante a rejeição de crédito. Afinal, o solicitante-emprestador-do-nome constitui-se também um cliente “fidelizado” e “bem-intencionado”¹²², com quem a empresa pretende conservar uma “relação duradoura” (GRAEBER, 2016). Nestes casos de “compra para terceiros”, tanto a aprovação de crédito quanto a rejeição sem justificativa ao solicitante representariam, para Amâncio (2019a; 2020), ameaças ao relacionamento já ativado com o cliente-solicitante-emprestador-de-nome. “Eu ia lá onde ele [o ‘terceiro’] tava sentado”, acrescenta Amâncio (2019a):

¹²² Por isto mesmo o “terceiro” requisita o empréstimo de seu “nome” a fim de obter sucesso na solicitação de crédito.

“E aí, amigão, tudo bem?”. Tal, tal, não sei o quê. “Porra, aquela mercadoria lá, você vai ensinar a tua vó a usar aquilo lá?”. O cara ficava assim: “Não, eu sei”. “Não, aproveita bem, vem cá comigo”. O cara sentava: “Você tem algum documento aí?”. “Não, mas pra quê?”. “Não, fala pra mim, você tem algum documento aí?” e tal... “Vamo fazer o seguinte ó: eu vou abrir um crédito no seu nome”. “Não, mas eu não quero”. “Não cara, o que é isso? Eu vou abrir um crédito pra você na Casa Bahia”. “Não, mas eu tô tirando no nome da minha tia...”. “Não, eu quero abrir um crédito pra você, ela vai assinar como fiadora sua. Fica sossegado”. Aí você pegava o documento do cara, ele tava com quatro, cinco pendência negativa no mercado. E o próximo ia ser a tia dele. Eu ia perder a tia [ou mãe, ou avó] como cliente.

Em outros casos de “compra pra terceiro”, destaca Amâncio (2019a), “eu descobri que algumas vezes as mulheres estavam comprando mercadoria pra família dela. Não mal-intencionada. Mas pra ajudar uma irmã, pra ajudar a mãe, pra ajudar [...] não sei quem”. Embora esta modalidade de “compra para terceiros” seja de uma compra investida de boa-intenção de pagamento futuro – tanto da parte do solicitante-emprestador-de-nome quanto do “terceiro” –, ela mantém-se envolvendo um “empréstimo” do nome do solicitante para aquisição do bem por outra pessoa.

Neste caso, do ponto de vista de Amâncio (2019a; 2019b; 2020), há grandes chances de a aprovação de crédito acarretar inadimplência “sem esperanças de pagamento” (AMÂNCIO, 2020) futuro. Isto porque fica mais fácil isentar-se do pagamento quando seu nome não “está em jogo” na transação, ainda que esta pessoa seja um(a) amigo(a) ou familiar. Ainda também que esta pessoa não tenha má-intenção de pagamento, se houver alguma emergência orçamentária em sua família, ela estará em posição de mais facilmente não priorizar o pagamento das prestações da compra realizada no nome de seu amigo ou familiar.

Além disto, o prestador do nome, neste caso, poderá ou recusar-se a pagar a dívida em atraso ou ficar “sufocado” com um compromisso financeiro com o qual não estava contando. No caso mencionado, de a “mulher” “comprar mercadoria” “pra ajudar uma irmã, a mãe”, acrescenta Amâncio (2019a), “o marido não gostava disso e ia brigar com a gente depois. ‘Pô, vocês deram crédito pra minha mulher, eu não vou pagar’, não sei o quê, tal tal, entendeu? Sabe? Então quando eu percebia na entrevista que [a mercadoria] não era pra ela, eu falava ‘olha, seu marido precisa vir assinar’. E ele vinha”. A assinatura do marido significava, nestes casos, o consentimento de um compromisso de crédito por ambos os chefes de família, responsáveis pelas contas da casa. Neste caso, para Amâncio (2019a), este consentimento (o não conflito de interesses entre o casal) tornou-se fundamental para evitar-se esta modalidade de “inadimplência sem esperanças de pagamento futuro” (AMÂNCIO, 2020).

Como estamos vendo, para a empresa, a aprovação de crédito para “compra pra terceiros” (AMÂNCIO, 2019a; AMÂNCIO, 2020) passou a representar significativo risco de não pagamento do compromisso de crédito (em dias ou não). Mas também costumou representar o desperdício de uma venda que provavelmente não se tornaria pretexto para futuras vendas (da parte do “terceiro”) e, sobretudo, o comprometimento da “relação duradoura” (GRAEBER, 2016) com o cliente “emprestador” do nome. Nestes casos, certamente havia a preocupação com a inadimplência “sem esperanças de pagamento futuro” (AMÂNCIO, 2020) (perda total) em relação àquela venda em particular, mas também com a possibilidade de o cliente-solicitante-emprestador-de-nome ter que, eventualmente, arcar com o compromisso da compra de um produto que não era de fato seu e, assim, ou tornar-se inadimplente ou arcar com a dívida que dificulte novas compras no futuro. Para evitar-se o rompimento ou comprometimento do relacionamento com o solicitante-cliente-emprestador-de-nome, Amâncio (2019a; 2019b; 2020) entendeu que, nestes casos, era melhor optar-se pela rejeição de crédito. Mas uma rejeição “sutil”, que não o intimidasse e gerasse certa forma de indisposição futura do cliente-solicitante com a empresa.

Por um lado, a aprovação de crédito em casos de “fraude”, “golpe” ou “compra pra terceiro” significou prejuízos econômico-comerciais – tanto em relação ao (não) pagamento da venda realizada, quanto ao comprometimento de futuras vendas. Por outro, a rejeição de crédito isenta de “conversa” (GRAEBER, 2016; SIMMEL, 2006), especialmente com o solicitante que não tem histórico na loja, poderia representar vultosos desperdícios econômicos para a empresa, como pontua Amâncio (2019a; 2019b; 2020). “O poder econômico”, destaca Amâncio (2019a),

dá uma força tão grande pra esse representante – quem tá por trás, quem tem um crachá – perante o consumidor, uma força tão grande, que se ele apontar o dedo, é que nem naqueles filmes: ele desintegra a pessoa [...], ele pode destruir a pessoa. Como um chefe, ele pode destruir o funcionário dele ou pode construir. Eu resolvi construir. Entendeu? Eu resolvi construir o crediário.

“O crediário é confiança, sabe? Eles tão emitindo cartão, nem sabe quem são as pessoas, nunca viu a pessoa na vida. Tudo bem, é uma modernidade. Ótimo. Só que tem 48% [de consumidores desbancarizados] ainda no mercado que não tá nessa parada ainda” (AMÂNCIO, 2020). Quem está, segundo Amâncio (2020), “fora da curva” dos critérios de pontuação automática de crédito¹²³, ou quem foi “retirado do mercado” após negativação automática, sem conversa prévia com atendentes humanos, não constitui-se necessariamente

¹²³ De “tecnologias estatísticas de pontuação de crédito” (MARRON, 2007) como o *credit score*, dentre outras.

“mal-pagador” e menos ainda “mal-intencionado”. Mas costuma ser, de certa maneira, segundo Amâncio (2020), “descartado” por critérios impessoais de confiabilidade do mercado de crédito, apesar mesmo do seu potencial enquanto consumidor – e inclusive como pagador.

O analista de crédito foi, segundo Amâncio (2019a; 2019b; 2020), treinado a identificar “atitudes suspeitas”. Claro que a atitude se tornava “suspeita” conforme não apenas um sinal, mas um conjunto deles, como: “o outro” que “vinha junto e ficava sentado lá escondidinho, quietinho” (AMÂNCIO, 2019a), juntamente ao tipo de mercadoria que aparentemente destoava com o perfil do tomador de crédito; ou contrastes entre a profissão que o solicitante de crédito dizia exercer e o “deslizes” acerca de informações que apenas um “verdadeiro” pedreiro, por exemplo, saberia – informações estas previamente apreendidas de modo detalhado por analistas de crédito acerca da profissão em questão.

Nem sempre, entretanto, havia “100% de segurança” (AMÂNCIO, 2019a) acerca da intenção de pagamento do solicitante, especialmente quando este estava realizando uma primeira compra na loja. Neste caso, o atendimento pessoal em serviço de crédito da Casas Bahia, baseado na “conversa” (GRAEBER, 2016; SIMMEL, 2006) informal – pessoal e, de certa forma, íntima – entre analista e visitante-solicitante, funcionou como condição central para evitar-se não se ativar um relacionamento com um solicitante de crédito bem-intencionado – ou, nas palavras de Amâncio (2019a), “pra colocar ele dentro de casa [da Casas Bahia]” –, ainda que para o analista desavisado não pareça, a princípio, bom-pagador. Para Amâncio (2019a), o “mercado” de crédito – sem rosto e sem interpretação humana –, é como “uma máquina... Imagina agora [...]: uma máquina separadora de feijão bom e ruim. [...] Opa! Opa! Me dá o resto que tá caindo lá do feijão bom que eu vou fazer uma puta de uma feijoada”.

Isto significa que na pretensão de ampliar sua carteira de “clientes cadastrados no crediário”, as “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) e suas nuances nos acordos e negociações em crédito tornaram-se estratégia central para colocar o maior número possível de solicitantes de crédito “dentro de casa [da Casas Bahia]” (AMÂNCIO, 2019a), mantendo-se taxas de “perdas” (AMÂNCIO, 2020) sustentáveis para a empresa. Nos casos de solicitação de crédito nos quais o analista não tinha “100% de segurança” (AMÂNCIO, 2019a) quanto à intenção de pagamento do solicitante, ao invés de rejeitar-se instantânea e/ou sumariamente a solicitação de crédito, a política de Amâncio foi a de prosseguir com “conversas” (GRAEBER, 2016; SIMMEL, 2006) informais e investigações sutis a fim de buscar-se uma aprovação de crédito que fosse suficientemente segura em termos da

preocupação com o pagamento futuro, mas também promissora quanto às possibilidades de se construir uma “relação duradoura” (GRAEBER, 2016) com o solicitante em questão.

“Vamos supor que era a primeira compra que você vinha fazer comigo”, exemplifica Amâncio (2019a), “tinha algum detalhe na sua ficha que não... que tinha alguma dúvida. De repente o endereço que você morava. De repente a tua idade. De repente o tipo de mercadoria que você tava comprando. Entendeu? Então você não tinha 100% de segurança, tá? Da sua [...] intenção de pagamento”.

Você tava comprando o celular e, sei lá, essa TV de LCD, vai, entendeu? [...] Então o quê que eu fazia? Eu vendia pra você [...] o celular e eu falava pra você: “Olha, eu vou te vender o celular”. [...] Você tá comprando o celular e a TV e eu vou te vender o celular, tá bom? “Aí você paga aí quatro, três, quatro prestações do celular, você pode vir e eu te vendo a TV. Eu te faço uma composição e tal”. E explicava por que. “É porque é a primeira vez que você tá comprando e tal. Você vai provar pra mim que eu posso confiar em você”, olhando no olho dele, “que eu posso confiar em você” (AMÂNCIO, 2019a).

Diante deste relato, vemos que além de sinais que poderiam eventualmente indicar que o solicitante está se passando por outra pessoa¹²⁴, havia ainda outros sinais que apontavam para alguma “dúvida” (AMÂNCIO, 2019a) acerca do pagamento futuro – especialmente se viessem acompanhados uns dos outros. “De repente era pouco tempo que ele tava trabalhando naquele lugar [e/ou] ele não deu nenhuma entrada”, atesta Amâncio (2019a). Como veremos adiante, analistas de crédito foram instruídos a, em caso de “dúvida”, acionar recursos informais de sutil identificação de eventual má-intenção de pagamento por parte de um solicitante e, *simultaneamente*, para contribuir com aprovação de crédito ao solicitante que, apesar de algumas primeiras impressões do analista, pode ser bem-intencionado.

“Eu fui crescendo, né? Saí de informante, passei a analista de crédito (não tinha essa categoria: Pleno, Júnior, não sei o quê), [...] aí eu passei a ser analista de crédito regional, que era uma região, entendeu? Aí [...] eu fui pra Santos em 1979, tinha 3 lojas” (AMÂNCIO, 2019a). Segundo Amâncio (2019a), Samuel Klein o levou, em 1979, até Santos porque planejava fechar as lojas naquela cidade. “Mas por que, seu Samuel?”, questionou Celso Amâncio. “‘Por causa da inadimplência muito alta aqui’ e tal, não sei o quê” (AMÂNCIO, 2019a). Após minuciosa análise das “fichas” “nos crediários”, relembra Amâncio (2019a), “‘mas vocês estão aprovando ficha assim?’, eu não tinha autonomia [...] pra ver. [...] ‘Sabe o

¹²⁴ Como a detecção de mentira: conflito entre a profissão que o solicitante diz exercer e sua aparência (“rugos de sol”, “calos nas mãos”) ou conflito entre a profissão que diz exercer e “detalhes” de sua profissão, detectados por meio de “pegadinhas”. Mas também a detecção de documentos falsificados, que não demanda sequer uma conversa informal para serem identificados.

quê que é? O gerente obriga a gente a aprovar'. [...] Aí eu vi vídeo-cassete, um monte de coisa ali. [...] Bom, aí voltando de carro pra São Paulo”:

“Não, eu vou fechar”, não sei o quê. Eu falei: “Samuel, não fecha não”. Ele falou: “Por quê?”. “Eu sei o que tá acontecendo lá [...] Estão vendendo pra quem não pode pagar”. “Como assim?”. “É, eu olhei lá... esse pessoal que vem de navio [...], os cara compram tudo quanto é coisa, põe no navio, leva embora e nunca mais volta”.

Nesta ocasião em Santos, atesta Amâncio (2019a), “eu ia no Crediário? Não. Eu ia onde liberava as entregas. Pegava pedido por pedido. Meu, estavam doando mercadoria”. Segundo Amâncio (2019a), havia muitas fichas de crédito aprovado nas lojas de Santos – ainda que de pessoas “importantes” e/ou com residência na cidade – nas quais “só tinha o nome do cara, não tinha documento, não tinha nada, nada, nada. [...] Aí eu comecei a chamar os clientes tudo de novo [para torná-los, de alguma maneira, identificáveis no futuro]” (AMÂNCIO, 2019a).

Segundo Amâncio (2019a), havia um padrão identificável para as altas taxas de inadimplência nas lojas de Santos, particularmente da inadimplência “sem esperanças de pagamento futuro” (AMÂNCIO, 2020). O porto de Santos atraía à cidade pessoas que estavam “de passagem” (AMÂNCIO, 2019a). Do ponto de vista de Amâncio (2019a), isto representava motivo de preocupação por uma razão em particular: eram muitas vezes estrangeiros que não podiam ser identificados futuramente, em caso de atraso de pagamento. Mais do que isto: eram pessoas que tinham tempo curto e definido de permanência na cidade – e, talvez, no país. Neste caso, para Amâncio (2019a), já que com grandes chances o solicitante não pagaria sua dívida, nem mesmo com atraso, e muito menos tornaria a comprar na loja, a rejeição da solicitação de crédito foi vista como algo, de certa maneira, incontornável.

Para Amâncio (2019a; 2019b; 2020), o “alerta” deveria ser redobrado no caso de o solicitante de crédito estar comprando mercadorias fáceis de serem manuseadas e/ou revendidas, como por exemplo um vídeo-cassete. Neste caso, o comprador pode retirar a mercadoria no local e momento da compra e, digamos, “desaparecer” para fins de pagamento futuro¹²⁵. Mediante relato de situação em que justificava para Samuel Klein sua conduta de

¹²⁵ Desta maneira, a entrega do produto na residência do cliente funcionou como uma espécie de “garantia” da boa-intenção de pagamento do cliente. De certa maneira, no momento da entrega o entregador certificava-se sobre onde o cliente mora. Se apresentou comprovante de residência, havia ali circunstância para confirmação desta informação. Se não apresentou comprovante de residência, certifica-se de que não mentiu (e, de certa maneira, deduz-se que tem boa intenção de pagamento).

“suspeita” em relação à venda de um vídeo-cassete, quando ainda era “informante”, Amâncio (2019a) ilustra casos como este:

Ele [Samuel Klein] pegou, olhou [a ficha de solicitação de crédito aprovada]: “Olha aqui um vídeo cassete”, né? E esse vídeo cassete aqui? Eu falei “então, o senhor sabe por que eu tô indo lá ver? Esse endereço”, eu já conhecia, né? Porque eu já tinha experiência de rua. “Esse endereço é um cortiço. E essa pessoa, pelo que eu tava olhando”, eu estudava antes, né? “pelo que eu tava olhando na ficha, entendeu, ele tá há pouco tempo aqui em São Paulo, sabe? Ele tá há pouco tempo e ele pula muito de emprego. Esse vídeo-cassete ele pode tá comprando pra vender, porque é mercadoria de fácil comércio. Ele pode ir embora”.

O residente de um cortiço, como indica Amâncio (2019a), pode “ir embora” a qualquer momento, pois frequentemente não há um contrato formal firmado com um locador, de algum período prolongado. Há apenas um acordo informal, “de palavra”, com o locador. Isto por si só não eliminaria a aprovação de crédito do solicitante. Adicionadas informações de estar “há pouco tempo” em São Paulo e de “pular muito de emprego” (AMÂNCIO, 2019a), entretanto, o caso deveria ser melhor investigado – seja para evitar-se aprovação de crédito em caso de tratar-se de solicitante “mal-intencionado”, seja para evitar-se rejeição de crédito no caso de ser um “bem-intencionado”. Afinal, neste caso ainda não se sabe se o solicitante é ou não “mal-intencionado”, mesmo diante deste conjunto de sinais de “má-intenção”.

Para lidar com casos nos quais não se tinha “100% de segurança” (AMÂNCIO, 2019a), foram desenvolvidas técnicas sutis de detecção de mal-intencionados que funcionaram como uma espécie de “prova real” quanto à intenção de pagamento. Nestes casos de “dúvida”, as sugestões de alterar-se a mercadoria já escolhida/desejada pelo solicitante ou de “dar uma entrada” (AMÂNCIO, 2019a; AMÂNCIO, 2019b) foram recursos frequentemente acionado por analistas da Casas Bahia para se testar a intenção de pagamento do solicitante de crédito. Na hipótese de um solicitante com pouco tempo de residência na cidade, sem emprego formal, que pretenda adquirir o “jogo de panelas mais caro” da loja – características que podem contribuir para uma rejeição de crédito, mas com “dúvida” –, exemplifica Amâncio (2019b),

talvez eu não te venderia o jogo [de panelas] mais caro que tem. Eu ia falar pra você: “Pô, Tiago, você já tá chutando alto, meu. Pô, você já quer esse jogo aqui de 600 reais”. [...] Se você não podia comprar aquele jogo de panela que tinha diamante, não sei o quê, eu vou te vender um outro. Aí você fala: “Pô, meu, mas esse aqui eu não quero. Você tá pensando que você tá falando com quem? Entendeu? Você tá falando com quem, pô?!”. [...] “Pera um pouquinho, vamo combinar nós dois aqui: eu vou abrir o crédito pra você, mas, meu, quanto você pode me dar de entrada?”.

Por que a entrada? Porque a entrada predispõe ou pressupõe que você tem a intenção de pagar, entendeu? Porque se você pensa bem, você enfiar as panelas no saco e ir embora é muito simples. [...] Sabe? “Putá, muito legal, Tiago. É 600 reais. Você pode me dar quanto?” [...], é descobrir. Entendeu? “Meu, quanto você quer de entrada?”. “Pô, você me dá 50%?”. “É lógico que eu dou. Tá aqui ó”. Matou!

Como destaca Amâncio (2019a; 2019b), às vezes o solicitante nega-se a alterar a mercadoria para uma mais barata. Às vezes o solicitante de crédito também recusa-se a dar uma “entrada” ou insiste em dar uma entrada em “cheque”, ao invés de em dinheiro¹²⁶. Para Amâncio (2019a; 2019b; 2020), isto pode ocorrer por diversas razões que não necessariamente má-intenção. “É descobrir”, como diria Amâncio (2019b), por meio de “conversas” (GRAEBER, 2016; SIMMEL, 2006). E o fato de estas negociações ocorrerem à base de conversas pessoais e informais não é tão trivial quanto parece.

Desta maneira, na “dúvida” – acerca de algum “detalhe” na “ficha” –, ao invés de rejeitar o crédito instantaneamente, analistas de crédito da Casas Bahia foram treinados e incentivados a conversar para buscar alguma maneira de aprovar a solicitação de crédito (que fosse segura em termos de pagamento futuro e promissora em termos de futuras transações de compra-venda). Uma sugestão de “entrada” funcionou como que uma “carta coringa” para estes casos. Mas além de testar a intenção de pagamento do solicitante, a sugestão de “entrada” teve ainda outro propósito importante para a aprovação de crédito na Casas Bahia. Reduzido o valor restante a ser pago, o valor de cada parcela poderia também ser reduzido, viabilizando-se uma aprovação de crédito que de outra maneira poderia ser convertida em rejeição. A este respeito, Amâncio (2019b) relata a ocasião da venda de um piano para uma senhora:

Eu [...] era analista de crédito dessa loja aqui, a principal, filial 00. E tinha um piano, tinha um piano lá, pra vender o piano. [...] Aí chegou uma mulher lá e comprou o piano, cara. Comprou o piano e foi no [balcão do] crediário. Ela não tinha condições de pagar um piano. Era muito caro. Um piano era muito caro. Falei: “Pô, ela não tem condições de comprar o piano”. Eu, na minha inocência profissional (idade e tudo isso, entendimento), peguei e rejeitei. Falei: “Não, desculpa, a senhora infelizmente [...], não dá pra fazer” e tal, né? E a mulher ficou brava, não sei o quê e foi falar com o vendedor. Aí o vendedor foi falar com o filho do dono [da loja] [...]. “Porra, você rejeitou o crédito”, e não sei o quê e tátátá. Eu falei: “Pô, mas olha, dá uma olhada aqui: a mulher não tem condição, pô. Não tem condição, não vai caber na casa dela”. “Não interessa!”, jogando a ficha na mesa, “Não interessa, faz dez anos que eu tô pra vender esse piano” (risos), “ninguém compra esse piano. Eu tenho que tirar esse piano daí”. (Risos). [...] “Não, não. Vai lá, Celso! Entrevista ela, faz alguma coisa, cara! Faz alguma coisa, tira uma entrada dela, não sei, faz alguma coisa. Mas, meu [...], eu não quero ver esse piano aí amanhã”.

¹²⁶ Em Anexo D, apresentamos o modo como analistas de crédito foram frequentemente instruídos a lidar com estas e outras questões no “chão da loja” (PETTINGER, 2006).

“Desci lá [para o chão da loja]”, acrescenta Amâncio (2019b), “e o vendedor puto, né, meu? Porque ele tinha feito maior venda, né? E aí sentei com ela e o vendedor e falei”:

“Olha, senhora, vamo ver o quê que a gente pode fazer aqui” e tal, né? “E, a senhora [me] desculpa, mas a senhora concorda que tá alta a prestação?”. “Mas moço, eu vou pagar. Eu vou pagar”, né? Pensei: vou arriscar. Aí eu falei: “será que a senhora tem alguma entrada, alguma coisa assim?”. Ela falou: “Eu tenho, lógico”. Porra, abriu a bolsa, cara, cheio de nota na bolsa. Sabe? “Quanto o senhor quer?”. Não sei, o piano era, tipo assim, 2000 reais, ela tinha 800 reais na bolsa. Ela falou: “Eu posso te dar isso aqui e tal”. Eu falei: “Nossa senhora!”. Aí o vendedor contou, né? “Mas a senhora pode dar tudo?”. “Posso, isso aqui eu posso dar!”. [...] E aí eu vi, comecei a entender a necessidade de treinar as pessoas. O piano foi embora, cara. Dali dois dias o espaço do piano tava lá. Puta, foi o maior alívio do mundo. [...] Percebe? Então, eu tinha perdido a venda. Não, eu tinha perdido a venda não. Eu tinha perdido o cliente.

“Não tinha conversado com ela. Porque ninguém tinha me treinado. Não tinha um Celso antes, me treinando. Me jogaram lá. Entendeu? E aí eu aprendi muito. Por isso que eu te falei que cada entrevista é um aprendizado”, conclui Amâncio (2019b). Mediante este relato, Amâncio (2019b) indica que mesmo, e sobretudo, em situações nas quais não se tem “100% de segurança” – seja quanto à intenção de pagamento, seja em relação à capacidade de pagamento do solicitante de crédito –, é preciso “conversar” com o solicitante, “interpretar” (AMÂNCIO, 2019b) as várias informações disponíveis, “negativas” e “positivas” e, assim, propor uma “solução” (AMÂNCIO, 2019a) na direção da aprovação de crédito. Para evitar-se não se ativar um relacionamento com o solicitante por qualquer razão ou, nas palavras de Amâncio (2019b), para não se “perder o cliente”, “eu sou obrigado... do outro lado da mesa, a pessoa tem que ser treinada pra achar o potencial”, mesmo quando não se tem “100% de segurança”.

Conforme nos relata Amâncio (2019b), o crédito denominado “pasteurizado está matando a galinha dos ovos de ouro”, principalmente porque, em sendo “pasteurizado”, não há ninguém “do outro lado da mesa” para “interpretar” cada situação, “adequar” o crédito a cada caso, isto é, “achar o potencial” de consumo precisamente de quem está “fora da curva” do cálculo de risco das “tecnologias de pontuação automática” (MARRON, 2007). Parafraseando Amâncio (2019b):

Se você quiser pasteurizar isso [o serviço de crédito], você cria uma máquina na tua loja, chega lá e coloca. [...] Ele já te tem um limite pra você comprar. E aí? Cai fora do limite, quem vai conversar com você? Ninguém. [...] Nós temos que pensar nesses casos que estão fora da curva. Ou será que todo mundo tá na curva? Não. Nós temos aí 64% da população inadimplente. Esses tão fora da curva. Você imagina, 64% das pessoas sem condições de comprar?! Que mercado é esse?! Tão matando a

galinha dos ovos de ouro. [...] Sabe? Quer dizer, eu sou obrigado... do outro lado da mesa, a pessoa tem que ser treinada pra achar o potencial.

Sugerir ao solicitante que dê uma “entrada” foi recurso frequentemente abordado em treinamentos para se “achar o potencial” (AMÂNCIO, 2019b) do solicitante, em especial quando não se tinha “100% de segurança” se ele iria arcar com o compromisso de crédito, seja por intenção, seja por capacidade de pagamento. Como vimos, a sugestão de dar uma “entrada” funcionou com frequência como teste sutil da intenção de pagamento. De certa maneira, esta tática funcionou para afugentar o solicitante, caso fosse “mal-intencionado”, pois dificilmente estaria disposto a “dar uma entrada”, especialmente em dinheiro – já que tinha a prévia intenção de não pagar pelo bem comprado a prazo ou porque, como diria Amâncio (2019b), a entrada “predispõe ou pressupõe que você tem a intenção de pagar”. Como sugere Amâncio (2019b), ao pretender adquirir mercadoria(s) e não cogitando não pagá-la, o solicitante bem-intencionado, por sua vez, talvez concordasse em dar alguma “entrada”, se tivesse condições para tal.

Assim, em casos de “dúvida”, além de induzir o “mal-intencionado” a declinar de sua iniciativa, a sugestão de entrada funcionou, ao mesmo tempo, para ajudar a melhor identificar o solicitante “bem-intencionado” e, assim, ativar um relacionamento com ele. Além disto, como vimos, a sugestão de entrada funcionou ainda para reduzir o valor a ser pago no futuro. Mediante entrada, o restante do valor da compra ficaria reduzido, facilitando-se as chances de se reduzir o valor de cada prestação e, ao mesmo tempo, reduzindo-se o valor da perda, se houvesse. “Dar uma entrada” tratou-se, em suma, neste caso, de uma contrapartida tanto moral quanto financeira à “desequilibrada” (CARRUTHERS, 2005) transação de crédito. Isto é, tanto uma “tonificação” à promessa de pagamento do solicitante, quanto redução dos riscos de prejuízo de inadimplência/perda, se houver.

Da mesma maneira funcionou a sugestão de alteração da mercadoria previamente desejada pelo solicitante para uma similar mais barata ou mesmo para uma de outra categoria. O analista ou o vendedor poderia sugerir a alteração, como exemplifica Amâncio (2019b), do jogo de painéis mais caro da loja por um mais barato, ou mesmo por uma panela apenas, “porque se você pensa bem, você enfiar as painéis no saco e ir embora é muito simples”. Reduzido o valor total da compra, o prejuízo de perda, se houvesse, também se tornaria menor. O analista ou o vendedor podia também sugerir alteração de uma TV para um celular (mais barato que a TV). Ao solicitante “mal-intencionado”, especialmente o que pretende revender a mercadoria, talvez não interesse outra mercadoria de menor valor. Caso aceite a proposta, ““aí você paga três, quatro prestações do celular, você pode vir e eu te vendo a TV.

Eu te faço uma composição e tal’. E explicava por quê. ‘É porque é a primeira vez que você tá comprando e tal. Você vai provar pra mim que eu posso confiar em você’, olhando no olho dele, ‘que eu posso confiar em você’” (AMÂNCIO, 2019a).

Além disso, a sugestão de entrada e de alteração da mercadoria funcionaram como recursos para reduzir o valor a ser parcelado e para reduzir o valor total da compra, respectivamente, de maneira a tentar “encaixar” (AMÂNCIO, 2019a) o valor da compra ao “bolso” do solicitante. Em entrevista à revista Exame (2010), Amâncio assegura que em torno de 29% das solicitações de crédito recusadas na Casas Bahia ocorreram “porque o cliente queria comprar acima do que podia”. “De cada 100 créditos recusados, 29 são porque o cliente queria comprar acima do que podia. ‘É difícil explicar’, diz Amâncio. ‘Crédito é cheiro e ouvido aberto’” (EXAME, 2010).

Na verdade, de acordo com relatos de Amâncio (2019a), diferentemente das rejeições por “má-intenção”, estas rejeições por capacidade de pagamento foram realizadas apenas “quando não tinha jeito mesmo”. Ou seja, quando o solicitante não estava disposto a aceitar as sugestões de “adequação” (AMÂNCIO, 2019b) por parte dos analistas de crédito e, ainda assim, “queria comprar acima do que podia” (AMÂNCIO *apud* EXAME, 2010), segundo os limites estipulados pela avaliação de capacidade de pagamento sob gestão de Celso Amâncio.

Segundo Amâncio (2019a; 2019b; 2020), ao invés de ajustar-se o valor total da compra em relação à “renda” do comprador, a intervenção do analista de crédito foi crucial para – por intermédio de conversas informais e interpretação de cada caso em particular – adequar o valor das prestações mensais da compra ao que sobra da renda composta mensal da família. “Eu tinha uma classificação”, destaca Amâncio (2019a),

era por letra. Entendeu? “CPA”, eu chamava, Código de Poder Aquisitivo. Isso era um... vou dizer assim, um código que nós tínhamos dentro da empresa. Entendeu? CPA. Então na análise eu dava um CPA pra você. E não era pelo que você ganhava. Porque o que você ganha é diferente da capacidade de pagamento sua. [...] Se você ganhar trinta mil reais por mês é um bom salário, não é? “Puuuta, eu vou te dar um CPA ali...”. Então tinha o A, B, C, D e tal, ia lá. Então de repente você poderia ter um CPA [...] “A”. Entendeu? Que era um cliente de altíssimo nível... fi-nan-cei-ro. Não de pagamento. Então você ganha trinta mil reais por mês.

“Aí eu começo a conversar com você”, prossegue Amâncio (2019a):

“Porra, trinta mil! Muito legal, Tiago. Porra, parabéns porque você estudou, você se esforçou. Puta, muito legal! A empresa que você trabalha, dez!” Tal, tal... Já tô vendo tudo isso aí, entendeu? Aí [...] eu começo a mudar a conversa com você: “Olha, e aquela BMW que você deixou ali na porta, como é que tá?” Entendeu? Aí você: “Putá, cara, eu não tô com a BMW, mas comprei uma Mercedes, bicho. Sabe o quê que é? Eu comprei uma Mercedes porque eu preciso ter um *status* onde eu trabalho e tal”. “Putá, meu! Meu sonho é ter uma Mercedes, Tiago. Putá, meu, você tá pagando quanto por mês?”. “Cara, tô pagando vinte pau por mês”. Então você não ganha trinta.

Se, segundo Amâncio (2019a; 2019b; 2020), o que se “ganha” é diferente da “capacidade de pagamento”, é importante termos clara a formulação prática de “renda” desenvolvida por Amâncio no serviço de crédito da Casas Bahia. Isto para apreendermos importantes nuances das “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) nos acordos e negociações de crédito. “Para o crediário”, assegura Amâncio (2020), “é muito mais importante que você tenha renda”,

porque o que vai pagar a prestação é o dinheiro. Não é o seu *status*, entendeu? Não é a tua estabilidade. O que vai pagar é o dinheiro que você tem no bolso. [...] Você ganha quanto? 10 mil e gasta nove? Então você tem mil [reais] só. O cara que ganha cinco e gasta um, ele tem quatro. Ele tem mais potencial do que o outro que ganha 10, entendeu?

“Em palavras simples”, atesta Amâncio (2019a):

Quanto que sobra? Essa é a pergunta. Entendeu? Quanto que sobra, cara? Tá? E eu tenho que entender o seguinte: porra, você comprou a Mercedes em 24 pagamentos. Só que você já pagou 23. É outro mundo. “Porra, eu dou a Casa Bahia pra você, cara. Entendeu? Eu dou a chave da Casa Bahia pra você”.

Para se “achar o potencial” (AMÂNCIO, 2019b) do solicitante, evitar “negativação” e viabilizar-se a aprovação de crédito, uma série de recursos fizeram-se disponíveis aos analistas de crédito da Casas Bahia para “adequar-se” o valor total da compra ao “bolso” do solicitante de crédito. Todos à base de conversas e negociações informais e pessoais. Como vimos, tanto o valor total das compras (o “principal”) quanto o valor total a ser parcelado (do “principal”) foram objeto de maleabilidade, por meio das sugestões de “alteração da mercadoria” e de “dar uma entrada”. Como vimos, estas e outras táticas funcionaram como repelente ao “mal-intencionado” e isca ao “bem-intencionado”, mas também como recursos para ativar-se uma relação com o solicitante, por meio da aprovação de crédito em si – já que teria que retornar pessoal e periodicamente à loja para pagamento das prestações –, e de conservá-la no longo prazo, “assegurando” que futuramente este solicitante-cliente pudesse “emendar” (NATALE, 2020) uma nova compra nesta já realizada.

Assim, à luz destes propósitos centrais da empresa – de se ativar e conservar uma relação futura com o cliente-solicitante –, o “tamanho” das prestações foi objeto de particular preocupação por parte do departamento de crédito da Casas Bahia. Havia ainda, segundo Amâncio (2019a; 2019b; 2020) além das sugestões de “alteração da mercadoria” e de “entrada”, outra tática para se “adequar” o valor das compras ao “bolso” do solicitante-cliente. A maleabilidade da extensão dos prazos de pagamento funcionou, como aponta Volpi (2007), para se “diluir [o valor total da compra] em inúmeras prestações de valores módicos”. Seguramente, quanto maior a extensão dos prazos de pagamento, menor o valor de cada prestação – já incluídas as taxas de juros. “E quando você é entrevistador”, destaca Amâncio (2019a), “mas o senhor vai poder pagar isso aqui? O senhor não acha que o senhor já tá com...?”. E o cliente falava ‘Pô, sabe que o senhor tem razão?’. ‘Olha, eu acho que ao invés de eu fazer em 10 vezes, vamos fazer em 24 vezes?’”.

“Eu tinha 7.700.000 clientes que só eu sabia o dado dele. [...] Só eu sabia a capacidade, além do comportamento, a capacidade de pagamento dele. Só eu sabia o quanto sobrava pra ele por mês, que ele podia comprometer” (AMÂNCIO, 2019a). Com este dado em mãos – o quanto o cliente “podia comprometer” de sua renda “por mês” com compras na Casas Bahia –, a tarefa a ser realizada pelo analista de crédito, em termos de avaliação da capacidade de pagamento do cliente, passava a ser: encaixar o valor das prestações mensais da compra do cliente ao que “sobra” de sua renda mensal – incluindo-se, em grande parte das vezes, a renda composta da família. “Pra nós”, assegura Amâncio (2019b), “o que importava era o bolso dele. Tinha que caber no bolso dele: a prestação, não a mercadoria”.

Você podia tá comprando [com algumas “dúvidas” na ficha] o melhor jogo de panela. Se a prestação coubesse no teu bolso... Eu queria vender. Claro que eu ia vender pra você. [...] Por exemplo: eu não teria condições de sobra de comprar uma TV 50 polegadas 4K. Custa 12, 15 mil reais. Porra, é muita grana. E se o cara fizesse em 60 meses? Eu podia comprar. [...] Você pode comprar um carro à vista? Não sei. De repente você pode, mas de repente você não quer... [...] Então pronto: “eu não posso comprar”. “Ótimo! Não pode comprar, tudo bem. Deixa eu ver o teu CPA aqui. Cara, você pode pagar até 1800 reais por mês”. “Ah, isso eu posso pagar”. “Então você pode levar o teu carro. Eu vou fazer em 80 meses pra você”. “Porra, mas é muito 80 meses”. “Leva, vai pagando, 1800 você paga com folga. Na hora que você pagar 4 ou 5, vem aqui, fala: “pô, Celso, eu posso pagar duas por mês, não sei o quê e tal. Vamo fazer, diminuir o juro e tal”. Meu, negociar! (AMÂNCIO, 2019b).

“Vamos supor que o que você tava comprando não cabia no teu bolso. Aparentemente. Tá bom? Não cabia no teu bolso, mesmo você sendo cliente e tudo e tal. Aí você tinha que subir no crediário”, destaca Amâncio (2019a).

Aí subia no crediário, vinha tua ficha, um analista pegava, olhava e vinha lá o motivo, entendeu? “Sem limite”. Aí eu ia adequar a compra ao teu bolso. “Tiago, você tá fazendo isso aqui em cinco vezes, tá? A prestação tá cinquenta reais acima do que você...”. “Não, pô Celso, mas eu tô fazendo um bico. Cara, eu sou músico a noite, bicho”. “Porra, você é músico, cara”. Já ia descobrir. “Pô, você toca o quê, cara?”. O meu funcionário sabia de tudo, ele era tudo, o meu funcionário. Meu funcionário era músico, era pedreiro, era doméstica, era tudo. Nós sabíamos quanto uma doméstica cobrava por dia. E era assim que você sabia se ela era doméstica ou não. “Pô, dona Maria, tudo bem?”. “Olha, eu faço limpeza”, não é doméstica, “faço limpeza”. “Poxa, que bom, e aonde que a senhora faz a limpeza?”. Dependendo do bairro, a gente já sabia quanto era. “Ah, eu faço lá em São Caetano e tal”. “Puxa, que bom. Quantos dias por semana a senhora faz?”. Sem anotar nada. “Quantos dias por semana?”. [...] Então, você tá entendendo como eu tô formando [a composição de crédito]? Tá? “Puxa, quantos dias por semana a senhora faz?”. “Não, eu faço três dias por semana”. “Puxa, que bom. Quanto a senhora tá cobrando?”. Hoje ela falaria para mim R\$ 150, ou não? [...] Entendeu? Tá, um pedreiro? Puxa, como que eu sabia? “Pô, puxa, muito legal”, lembra do cimento? Entendeu? “O quê que o senhor faz?”. “Não, eu faço de tudo”. “O senhor assenta azulejo?”. Porque o cara que assenta azulejo ganha mais do que o outro. “Nossa, eu assento um azulejo que o senhor não imagina”. “Que bom. Pô, então o senhor tá cobrando quanto? Pô, eu tô precisando. Quanto o senhor tá cobrando?”. “R\$ 40 o metro”. Tá dentro! Crédito é ciência, cara. Aí eu aprovava o crédito pro cara. Ou adequava a prestação ao bolso dele. Ou mudava a mercadoria. Ele queria uma TV de cinquenta polegadas, pô. Que custa cinco ou seis mil reais. Eu vendia a de quarenta pra ele, que custa dois mil. Não deixava de vender, cara.

O valor das prestações, portanto, foi resultado de uma negociação para “adequar-se” o valor total da “compra” ao “bolso” do solicitante de crédito. Para nossos propósitos, é central observarmos que a avaliação da capacidade de pagamento não constituiu-se uma fase distinta da avaliação da intenção de pagamento. Tudo ocorria simultaneamente e se passava como uma conversa informal e relativamente despreziosa. É central destacarmos que todo este processo não ocorria, como assegura Amâncio (2019a), por meio de “entrevista, era uma conversa. [...] A gente não entrevistava, a gente conversava”. Certamente o solicitante de crédito sabia que estava sendo, de alguma maneira, “avaliado”. Mas como não havia formalismos envolvidos, como exigência de documentos formais ou algum tom de “entrevista”, naquela conversa-negociação, a “tensão” característica de interações impessoais e formalistas particularmente em transações comerciais de crédito costumou ser suavizada. Além disto, como estamos acompanhando, a “conversa” (AMÂNCIO, 2019a) foi como que o canal mais apropriado para acessar pormenores (da vida particular do solicitante de crédito) decisivos para aprovação de um crédito que “caiba no bolso” de um solicitante “honesto”.

Como estamos vendo, mediante “conversas” (GRAEBER, 2016; SIMMEL, 2006) informais com o cliente-visitante-solicitante – as quais frequentemente se passaram como despreziosas e desinteressadas do ponto de vista puramente “comercial” (GRAEBER, 2016) –, o analista de crédito foi instruído a mapear as condições de pagamento do solicitante

de acordo com o que se “ganha” e com o que se “gasta”, isto é, com compromissos financeiros “em andamento”. Mas mesmo “o que sobra” da renda mensal do comprador não foi considerado pela empresa como algo engessado e hermético. Foi, na verdade, algo passível de maleabilidade. A depender das circunstâncias e da conveniência no caso particular de solicitação de crédito, a renda composta da família do cliente poderia ser incorporada aos cálculos, gerando um acréscimo de “sobra”, para que a aprovação de crédito fosse viabilizada sob condições seguras, tanto do ponto de vista do pagamento futuro quanto das compras futuras. Nas palavras de Amâncio (2019a):

O crédito é familiar. [...] A pessoa vinha, o salário dela não dava pra ela pagar. [...] Você vem comprar aqui, Tiago: “Porra, eu quero comprar um... sei lá, eu quero mobiliar minha casa, eu tô casando e tal, quero mobiliar minha casa e tal”, entendeu? Porra, eu olho e falo: “Pô, Tiago, teu salário infelizmente não vai chegar, entendeu, no que você tá comprando”. Aí você: “Não, não, mas minha mãe vai ajudar a pagar, meu pai vai me ajudar a pagar”. “Putá, muito legal, então vou colocar o nome dele aqui”. [...] Aí eu pegava a renda, a renda de todo mundo e eu via o que sobrava. [...] Qual é o pai que não quer ajudar o filho? [silêncio]. [...] E você acha que tá escrito isso aqui no cartão [de crédito]? [...] Cartão não é de crédito. É meio de pagamento. Facilitador de pagamento, e não de crédito. Crédito é outra coisa.

Assim, também o próprio “bolso” do cliente foi, a depender do caso, objeto de “flexibilidade” (AMÂNCIO, 2019b) por parte de analistas de crédito. Desta vez, entretanto, não para reduzir o valor das prestações – como mediante as táticas de sugerir-se entrada, alteração da mercadoria ou extensão dos prazos de pagamento –, mas sim para abrir a possibilidade de ampliar o valor das prestações. Este foi um recurso mobilizado por analistas de crédito com a finalidade de facilitar a aquisição de algum bem e a aprovação de solicitação. Mas certamente não em qualquer circunstância nem para qualquer modalidade de solicitante.

Como vimos, o solicitante que está realizando sua primeira compra ainda não provou “que é honesto” (AMÂNCIO, 2019a). Além disto, diferentemente do solicitante sem histórico na loja, aquele com histórico já se tornou propriamente um “cliente” da loja, com frequência um cliente “fidelizado e ativo”, que visita a loja periodicamente e eventualmente efetiva novas compras. Para Amâncio (2019a; 2019b; 2020), não apenas se podia confiar naquele cliente, como também se devia “mantê-lo por perto”, não deixá-lo “escapar” desta relação por qualquer razão ou a qualquer momento.

Assim, o recurso de incorporar a renda composta da família ao cálculo de limite de crédito não representou exatamente um “risco” para a loja, do ponto de vista da preocupação com o pagamento futuro. Havia certa segurança de que o solicitante que já realizou pelo menos uma compra na loja era bem-intencionado – a empresa já o conhecia. Além disto, ao

facilitar uma compra a um solicitante-cliente que eventualmente não esteja tão disposto a prolongar os prazos de pagamento¹²⁷, a dar uma entrada ou a alterar a mercadoria desejada, a empresa o estaria “mantendo por perto”. Além do mais, este recurso também cumpriu outro papel bastante significativo do ponto de vista dos propósitos de crescimento da rede varejista: ativar uma “relação duradoura” (GRANOVETTER, 2009; GIDDENS, 1991; GRAEBER, 2016) com a família, não apenas o comprador.

“Seu Francisco, como é que vai? Tudo bem? Aqui quem tá falando é Celso da Casa Bahia. Tô aqui com o Tiagão aqui, teu filho. Puta, parabéns! Tá fazendo um trabalho muito legal aqui. Então é o seguinte, ele tá querendo abrir um crediário aqui conosco. Não tem problema nenhum. Eu só queria ver o consentimento do senhor, tá bom? Porque, lógico, a renda vem do senhor, né? E, vamo pensar junto comigo: ele tá comprando um Iphone 10, né? Custa oito mil reais e ele tá querendo fazer isso em 24 vezes sem entrada. O senhor concorda?”. Porra, ele vai mandar... “Deixa eu falar com ele?”, “Com certeza”, entendeu? Sabe? (AMÂNCIO, 2020).

“Então não sou eu que tô rejeitando”, destaca Amâncio (2020). “Ele vai falar pra mim”:

“Pô, não vende esse negócio pro cara”, não sei o quê, ba ba ba e tal, entendeu? Aí eu vou defender você: “Mas, pô, ele tá sem telefone”. “Não, porra, vende um de 500 reais aí pra ele”. Cara, isso é sabedoria, entendeu? Isso é sabedoria. Agora, você imagina, você chega lá com o seu cartão, que o teu pai te deu, tá? Vamos supor que ele é um paizão, não te deu um limite tão assim, entendeu? Aí você vai lá, compra [um Iphone de] oito pau, passa o cartãozinho. “Que se lasque”, entendeu? Então isso é crédito consciente. Entendeu? Isso é educação financeira (AMÂNCIO, 2020).

Para Amâncio (*apud* BAZZOLI, 2014), o problema central que mais recentemente gerou uma grande onda de inadimplência entre as camadas de “baixa-renda” consiste na concessão de crédito desatrelada do que denomina “educação financeira” (AMÂNCIO, 2019a; 2019b; 2020). “Alega-se que falta educação financeira. E quem defende a tese está certo. Erra apenas ao apontar o dedo para os consumidores mais pobres e desinformados. Esse pessoal das classes C, D e E se tornou, apenas, a principal vítima do mercado financeiro” (AMÂNCIO *apud* 2014). Nas palavras do ex-gerente de crédito da Casas Bahia:

Gerando, em menos de uma década, um endividamento que foi alavancado pelo sistema de credit-score, vendido como uma ciência que se basearia em “redes neurais” e outras besteiras do tipo e que garantiam a concessão de crédito com riscos mínimos. E, ainda por cima, diminuir fraudes e manter um controle rígido sobre a inadimplência. O vício dos operadores de crédito nas ferramentas de credit-score induziu tanto os consumidores como o mercado como um todo a se tornarem vítimas da atual inadimplência. [...] Os consumidores, especialmente os de baixa renda,

¹²⁷ Seja para evitar taxas de juros ou outra razão particular.

descobriram, intuitivamente, que foram induzidos a cair nas armadilhas do cheque especial e do crédito rotativo do cartão, com taxas de juros muito próximas das praticadas por agiotas. Caíram na armadilha quando consumiram para satisfazer a demanda altamente reprimida. Até que a demanda reprimida se satisfizesse e a renda familiar foi superada pelo montante de dívidas contraídas. O que obrigou esses consumidores a caírem na real. E serem obrigados, por pura necessidade, a priorizar os gastos. As dívidas não pagas, captadas por empresas como a Serasa Experian e demais agências de validação de inadimplência, foram para o fim da fila. A inadimplência iniciou, então, sua escalada, seguida das observações, alertas e avisos dos fornecedores de crédito. Esses mesmos fornecedores de crédito que há poucos anos foram os responsáveis pela adoção de caríssimas ferramentas de análises de risco, transplantados de culturas que nos são alheias. Que estimularam a oferta de crédito a partir de softwares que eliminaram o talento e a sensibilidade dos analistas humanos, que acumularam, ao longo das décadas, a expertise de avaliar a renda familiar dos consumidores de acordo com suas capacidades de assumir e, o mais importante, de honrar suas dívidas (AMÂNCIO *apud* BAZOLLI, 2014).

É importante notarmos que “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009) em acordos de crédito e cobrança foram constituídas, neste caso de investigação – dentre outras componentes –, por aquilo que Amâncio (*apud* BAZOLLI, 2014) define como “sensibilidade dos analistas humanos” e pela “*expertise* de avaliar a renda familiar dos consumidores de acordo com suas capacidades de assumir e, o mais importante, de honrar suas dívidas”. Conforme inferimos deste e outros relatos de Amâncio (2020), na Casas Bahia, a “conversa” (GRAEBER, 2016; SIMMEL, 2006) informal, a “sensibilidade” e a “*expertise*” de “analistas humanos” (AMÂNCIO *apud* BAZOLLI, 2014) – informadas por acúmulo de experiência e de treinamentos “ao longo de décadas” (AMÂNCIO *apud* BAZOLLI, 2014) – consituíram-se a principal base da confiança do credor no tomador de crédito. Principalmente porque desta maneira é possível conhecer mais “intimamente” o solicitante-tomador de crédito: “interpretar” (AMÂNCIO, 2019b) se ele é “honesto” (AMÂNCIO, 2019a), mas também se possui “capacidade de pagamento” (AMÂNCIO, 2019a; 2019b; 2020).

Como estamos acompanhando, toda a plasticidade dos acordos e negociações de crédito não constituíram-se, desta maneira, simples “facilidades” creditícias desligadas de “relações econômicas contínuas” (GRANOVETTER, 2009). Amâncio (2019a; 2019b; 2020) reiteradamente assegura que as negociações conduzidas por analistas de crédito na direção de acordos de crédito em outros termos e condições que não os previamente planejados pelo solicitante – mediante alteração da mercadoria, entrada, extensão dos prazos de pagamento, etc. –, frequentemente tinham em seu horizonte “relações econômicas contínuas” (GRANOVETTER, 2009) com o solicitante. Tanto para que ele não se torne inadimplente quanto para que ele tenha melhores condições de realizar novas compras no futuro. “Eu [fui] crescendo [na empresa], eu fui me destacando. Por quê? Porque eu não rejeitava crédito”, salienta Amâncio (2019a),

o meu “não” parecia um “sim” pro cliente. Então eu chegava pra ele e falava: “Tiago, infelizmente não vou poder aprovar o teu crédito pra esse café”, entendeu? “Mas eu vou fazer um outro trabalho contigo. Eu vou te aprovar um crédito... o que você tá precisando na sua casa?”. Porque tem um detalhe, que eu aprendi também: todos nós estamos precisando de alguma coisa. Pode ter certeza, se você pensar... olha pra tua casa, você tá precisando de alguma coisa. [...] Você tá precisando, ou de um aspirador de pó, ou de uma frigideira. Não interessa. Pode perguntar pra qualquer pessoa, [...] tem alguma coisa que tá precisando. [...] Então eu quero te vender o que você tá precisando. E outra coisa, eu perguntava muitas vezes [...]: “você queria essa marca aqui mesmo?”. “É que o vendedor falou, entendeu?”. “Não, então vem cá. Vamo conversar nós dois”, entendeu? Então o crediário era vendedor.

4.2 “MANTER POR PERTO” QUEM “SEMPRE PAGA DIREITINHO”

Clara Bier (2021), ex-vendedora da Casas Bahia, assinala que às vezes o visitante está na loja “só olhando”. Isto é, visitando a loja descompromissadamente – às vezes com pressa, às vezes deixando o tempo passar – e, quem sabe, se surgir algo que o atraia – uma promoção, facilidade de qualquer natureza (financeira ou burocrática, por exemplo) ou até um “bom atendimento” –, pode terminar efetivando uma compra. Às vezes o visitante diz que está apenas “dando uma olhada” (BIER, 2021), mas sem qualquer interesse em efetivar uma compra ou mesmo condições financeiras para tal¹²⁸. Mas às vezes o visitante sequer está interessado em “dar uma olhada”. Este foi o caso frequente dos que retornavam mensalmente para dentro de uma das lojas da Casas Bahia para realizar o pagamento das prestações de seu carnê¹²⁹. O pagamento mensal das prestações pelo cliente dentro da loja foi considerado por empresários e executivos da empresa apenas um primeiro passo para se “enquadrar” o visitante-cliente neste “esquema de emendar uma compra na outra” (NATALE, 2020), mas um passo central e, de certa maneira, incontornável para comporem-se “relações duradouras” (GRANOVETTER, 2009; GIDDENS, 1991; GRAEBER, 2016) com cada “cliente” em particular.

Como enfatiza Amâncio (*apud* BAZOLLI, 2014), “tínhamos 7,7 milhões de compradores dos quais 77% estava presente nas nossas lojas pessoalmente todos os meses”. Conforme inferimos dos relatos de alguns de nossos informantes (NATALE, 2020; AMÂNCIO, 2020), para que o referido “esquema de emendar uma compra em outra” (NATALE, 2020) pudesse reproduzir-se particularmente no longo prazo, executivos e

¹²⁸ Clara Bier (2021) relembra que alguns de seus colegas costumavam denominar pejorativamente esta modalidade de visitante de “caroço”.

¹²⁹ Mas não exclusivamente, como veremos mais adiante.

gestores da loja¹³⁰ aos poucos consideraram necessário “enquadrar” (COCHOY, 2007) o visitante da loja em um cenário particular para evitar-se que o relacionamento ativado fosse comprometido ou rompido a qualquer momento ou por qualquer razão. “Nós tínhamos uma condição no carnê”, destaca Amâncio (2019a),

que a pessoa não precisava terminar de pagar o carnê. Você fazia uma comp... Ah, aquela história: “Oh, você compra esse cafezinho, paga metade do carnê, depois você vem aqui e eu te vendo mais”. Entendeu? Aí você vinha lá, pagava quatro, cinco prestações. O vendedor já ia te atender na fila do pagamento. Esse era o detalhe de a gente não ter fatura pra pagar em banco, porque nós queríamos que viesse na loja. Porque a hora que ele vinha na loja, eu falava “bom dia”, pegava na mão dele. E o caixa, estrategicamente, era no final do corredor. Aí ele passava, ele já entrava, ele já via televisão, ele já via liquidificador, ele já via sofá, ele já via móveis, até ele chegar no caixa. Aí quando ele chegava no caixa, a caixa já via que ele tinha pago um percentual, quarenta por cento do carnê, ela apertava um botão. Aí o vende... ela não entregava o carnê pro cliente, entregava pro vendedor. “Oh, Tiago, o Celso tá pagando direitinho o carnê. Vê se ele precisa de alguma coisa”.

A posição do caixa na loja, “estrategicamente” (AMÂNCIO, 2019a) no final do corredor, já anuncia o que estava por vir, pois o visitante “já entrava, ele já via televisão, ele já via liquidificador, ele já via sofá, ele já via móveis, até ele chegar no caixa” (AMÂNCIO, 2019a), era frequentemente “enquadrado” (COCHOY, 2007) em um cenário convidativo às compras. É provável que nada disto costumasse passar-se ao visitante como parte de uma estratégia para “encorajá-lo às compras” (COCHOY, 2007), afinal costumamos supor que “compramos o que queremos comprar”. Antes mesmo de haver um “botão” que alertasse um vendedor a conferir se o cliente-visitante “precisa de alguma coisa” (AMÂNCIO, 2019a), já “existia uma regra dentro da empresa”, destaca Natale (2020),

de que quando tivesse faltando três parcelas pra acabar o carnê do cliente... Então, ele vinha no caixa pra pagar a prestação e ele pagava. E o caixa conferia: “Bom, tá faltando três parcelas”, o caixa não podia devolver o carnê pro cliente. Ele tinha que entregar na mão do vendedor. E o vendedor já ia conversar com o cliente: “Olha, o senhor já tá acabando de pagar o seu carnê. Então, daqui três meses o senhor já não vai precisar pagar mais esse carnê. Terminou. O senhor não quer comprar televisão? O que o senhor precisa trocar mais? Vai trocar geladeira? Vai trocar os móveis do quarto? Da cozinha?”. E já tinha uma outra venda. Então foi um negócio muito muito bacana, foi um esquema que ele [Samuel Klein] montou de emendar uma venda na outra.

Um “esquema” montado, acrescenta Natale (2020), para “não deixar o cara acabar de pagar [todas] as prestações”. Não simplesmente para realizar uma nova venda, mas a fim de, ainda “em tempo”, prolongar a relação com o cliente, já que novas prestações para pagar o

¹³⁰ Em especial Samuel Klein e Celso Amâncio.

trariam pessoalmente à loja por mais tempo. “Não, mas eu ainda tenho que pagar mais três prestações”. ‘Não tem problema. As outras prestações vão começar a vigorar a partir do término daquela’”, ilustra Natale (2020). “Então não apertava o cliente” (NATALE, 2020). Clara Bier (2021) também relembra o modo como este atendimento na “emenda” foi realizado quando, embora não delineado precisamente como nas descrições de Amâncio (2019a; 2019b; 2020) e de Natale (2020), já é possível enxergarmos a concepção básica que se projetaria por décadas neste atendimento. O cliente que já há alguns meses vinha até a loja mensalmente para realizar o pagamento das prestações de seu “carnê”, ao “chegar no caixa” em uma de suas visitas, destaca Bier (2021),

ele [Samuel Klein] pegava o carnê. A pessoa tava pagando, ela [ainda] ia pagar. Ele [Samuel Klein]: “bom dia”, “boa tarde”, com aquele sotaque, né? Carregado. “A senhora pode me emprestar o seu carnêzinho?”. Aí ela emprestava o carnê. “Ah, Dona Maria” e tal. “O que a senhora comprou?”. “Ah, comprei uma geladeira”. “Ah, a senhora comprou uma geladeira? Quanto que a senhora tá devendo?”. “Ah, eu tô devendo seis [prestações]”, sete, sei lá... Aí ele falava “ahh, tá bom”. Aí ele chegava pra menina do caixa e falava: “Olha, quita esse carnê e põe na minha conta”. Ele tinha uma conta na Casa Bahia, tinha uma conta dele. [...] “Pronto, Dona Maria, a senhora não deve mais nada”. [...] Aí ele falava: “Bom, e o que a senhora está precisando? De um guarda-roupa? Está precisando de um fogão?”. Então ele levava ela lá: “Então a senhora pode ir lá comprar”.

“A pessoa, o quê que ela fazia, Tiago? Comprava. Fazia outro carnê”, acrescenta Bier (2021), sugerindo que a proposta era tão tentadora que se tornava quase que irresistível ao visitante-cliente. Afinal, nesta situação narrada por Bier (2021), “seis ou sete” prestações estariam sendo abatidas da compra presente para pôr ao alcance de “Dona Maria” uma nova compra. O atendimento cordial de Samuel Klein, narrado por Clara Bier (2021) poderia na verdade vir de qualquer funcionário – especialmente em décadas seguintes (1980-90), conforme um “roteiro de atendimento” (VOLPI, 2007) pessoal ia consolidando-se, entendido enquanto um modo mais padronizado de atendimento.

A cliente-visitante “Dona Maria” mencionada por Bier (2021) aparece também como uma espécie de arquétipo do cliente com o qual a Casas Bahia almejou conservar uma “relação duradoura” (GRAEBER, 2016). Particularmente no atendimento em serviço de crédito, “Dona Maria” não foi encarada como qualquer espécie de solicitante de crédito. Ela já realizou pelo menos uma compra na Casas Bahia. Também “provou que é honesta” (AMÂNCIO, 2019a) e assídua, pagando as prestações de sua(s) compra(s) em dias. “Eu trabalhava com o meu cadastro positivo”, destaca Amâncio (2019b),

cheguei a ter 7.700.000 de pessoas naquela época, de pessoas cadastradas no meu, no meu sistema, dos meus clientes. Então, quer dizer, chegava [a] mais de 70% de renovação. Então mais de 70% de quem entrava na minha loja pra solicitar crédito já era meu cliente. Eu já tinha o histórico dele.

Desta maneira, mais de 70% da robusta carteira de clientes da Casas Bahia foi composta por “Donas Marias”, “clientes” que já tinham histórico de compras e pagamentos na loja, que costumavam frequentar a loja pessoal e mensalmente há algum tempo. Para os interesses da loja, o histórico do cliente certamente funcionou como “prova” de sua confiabilidade, o que descomplicava o trabalho do analista de crédito no que se refere à preocupação com o pagamento futuro para nova aprovação de crédito. Uma vez que o credor já conhecia a pessoa do tomador de crédito, tinha informações mais seguras e confiáveis acerca da honestidade do tomador, como diria Granovetter (2009). Mas para a loja e sua “filosofia comercial” (AMÂNCIO, 2019b), as “Donas Marias” representaram também, enquanto consumidores, próspera fonte de lucratividade no longo prazo. Também por isto – não só “para obter informações mais confiáveis” (GRANOVETTER, 2009), pretendeu-se conservar um contato pessoal, periódico e duradouro com esta modalidade de visitante, uma “relação duradoura” (GRANOVETTER, 2009; GIDDENS, 1991; GRAEBER, 2016).

Neste caso, a eventualidade de “Dona Maria” pagar a última prestação de sua compra sem que tenha realizado uma nova, equivaleria ao desligamento de um contato pessoal e periódico com ela. Corresponde também ao comprometimento decisivo das circunstâncias cuidadosamente construídas para conservação de uma “relação duradoura” (GRAEBER, 2016) – já ativada mediante diversos esforços e investimentos, como vimos na seção anterior – com “Donas Marias”.

Entretanto, no caso anteriormente narrado por Clara Bier (2021), “Dona Maria” não se dirigiu até a loja necessariamente com a finalidade de comprar seja lá o que for. Possivelmente “Dona Maria” foi até a loja simplesmente para realizar o pagamento de mais uma das prestações da compra já realizada. “Encorajar uma compra” (COCHOY, 2007), quando o visitante não tem a intenção de comprar algo, torna-se tarefa particularmente custosa – se comparada à circunstância na qual o visitante já tem prévia intenção de realizar uma compra. Como destaca Amâncio (2019a),

tem um detalhe, que eu aprendi também: todos nós estamos precisando de alguma coisa. [...] Você tá precisando, ou de um aspirador de pó, ou de uma frigideira. Não interessa. Pode perguntar pra qualquer pessoa, [...] tem alguma coisa que tá precisando. [...] Então eu quero te vender o que você tá precisando.

Como vimos anteriormente, este mecanismo foi frequentemente acionado por vendedores e analistas de crédito na ocasião em que o solicitante-visitante já tinha a intenção de comprar, mas que, por força da necessidade de “adequação” (AMÂNCIO, 2019a), poderia ser considerada necessária a alteração da mercadoria inicialmente desejada. Mas foi também mecanismo frequentemente acionado em circunstâncias nas quais o visitante não tinha prévia pretensão de adquirir algum produto na loja. Nestes casos, analistas, mas especialmente vendedores, foram instruídos a “descobrir” o que o visitante “está precisando” (AMÂNCIO, 2019a). Uma vez dentro da loja mensalmente para pagamento das prestações e diante do peso – para os interesses comerciais da loja em “emendar uma compra na outra” (NATALE, 2020) –, esta foi uma circunstância provavelmente comum no “chão das lojas” (PETTINGER, 2006) da Casas Bahia.

Além de em casos como este “Dona Maria” não ter necessariamente prévia intenção de realizar nova compra, a proposta do vendedor envolve uma nova compra antes mesmo do término do pagamento de 100% das prestações da compra já efetivada. Acumular dois financiamentos pode ser considerada, a depender do caso, uma façanha arriscada para “Dona Maria”, que pode julgar não dar conta do pagamento das “pesadas” prestações futuras¹³¹. Desta maneira, ainda que esteja (se estiver) interessada em algum produto para melhor equipar seu lar, “Dona Maria” pode não estar muito disposta a emendar uma compra em outra por razões financeiras. Desta vez, “Dona Maria” também não está solicitando crédito como esteve em sua primeira compra. Se considerarmos a hipótese de não haver prévia intenção de compra, o crédito não está mais necessariamente sendo “solicitado”. Nesta nova circunstância, a compra a crédito foi frequentemente “oferecida” por vendedor e analista de crédito.

É neste cenário onde inserem-se muitos esforços – por parte da gestão nos bastidores da loja e da operação do serviço de crédito no chão-da-loja – na direção de tornar cada vez mais “convitativa” (GARDNER; SHEPPARD, 1989) ao cliente-visitante uma eventual nova compra. Além das táticas propriamente de vendedores para “encorajar-se” (COCHOY, 2007) nova compra – incutindo o desejo por algo de que “precise” (AMÂNCIO, 2019a) –, muitos esforços em atendimento pessoal em serviço de crédito foram dedicados a eliminar impedimentos e a propor facilidades, particularmente de ordem financeira, que pudessem

¹³¹ Mas, como vimos no Capítulo 2, também para a Casas Bahia, que pode arriscar “perder” “Dona Maria” como uma cliente “fidelizada e ativa” (AMÂNCIO, 2020) quando ela se tornar “inadimplente” por incapacidade de pagamento.

tornar a “emenda” (NATALE, 2020) de uma compra em outra não apenas viável, mas de certa maneira “irresistível” aos olhos do cliente-visitante.

Neste caso, a preocupação acerca da intenção de pagamento não desaparece do horizonte do analista de crédito, mas desloca-se para o segundo plano. Amâncio (2019a; 2019b; 2020) sugere que, dentro dos parâmetros de “inadimplência” estabelecidos pela gestão de crédito, havia segurança suficiente de que o “cliente” – com histórico e que também visitava a loja mensalmente há algum tempo – iria pagar as prestações de sua compra, ainda que em atraso. Podemos inferir dos relatos de Amâncio (2020) que quem já era “cliente” da Casas Bahia, poderia até não realizar o pagamento de uma ou outra prestação, mas provavelmente não por má-intenção e sim por alguma contingência de ordem pessoal – com auxílio, claro, dos muitos cuidados por parte dos analistas de crédito em torno da capacidade de pagamento do “cliente”.

O foco do atendimento pessoal dirigiu-se, neste caso, a tornar o “cliente” cada vez mais suscetível a comprar algum produto de que eventualmente “precisasse” (AMÂNCIO, 2019a), ainda que não pretendesse previamente adquirir algum produto em particular e que já estivesse comprometido com o pagamento das prestações do financiamento da compra anterior. Muitas táticas foram desenvolvidas e empregadas para tornar convidativo ao cliente-visitante o acúmulo do financiamento de duas compras. Para convencê-lo de que esta jogada aparentemente arriscada não iria, de forma alguma, “pesar” (NATALE, 2020; BIER, 2021) em seu bolso. Ainda que à primeira vista parecesse um “mau negócio”, a tarefa dos analistas de crédito consistia em pôr ao alcance de “Dona Maria”, de maneira quase que “irresistível”, o acúmulo do financiamento de duas compras¹³².

Como vimos, Clara Bier (2021) narra uma situação na qual Samuel Klein abateu “seis ou sete” prestações da compra de “Dona Maria”, enquanto uma maneira de “facilitar”, de modo quase que “irresistível”, uma nova compra. Abater prestações, como destaca Bier (2021) acerca do comportamento de Samuel Klein no chão da loja face-a-face com o visitante, pode até ter sido um recurso para pôr ao alcance do “cliente” uma compra não planejada previamente e financeiramente ligada a outra, mas não o único nem certamente o mais frequente. “Tinha uma outra coisa que ele fazia”, acrescenta Bier (2021),

¹³² O propósito geral destas táticas foi: mesmo que se vendesse “uma coisinha” (AMÂNCIO, 2020), a recomendação aos vendedores e analistas de crédito era de que se evitasse perder o contato pessoal e periódico com o cliente-visitante, mediante a “emenda” (NATALE, 2020) de uma compra em outra.

porque o carnê tinha juros. Claro, óbvio. Então o que ele fazia? Ele mandava fazer... “Ah, a senhora deve 10 prestações? Então tá bom. Quanto é? 500 reais que a senhora deve? A senhora pode fazer uma compra agora e essa dívida que a senhora tá devendo, a senhora pode dividir em 10 vezes sem juros”. Ele tirava os juros... [...] Essa era a dinâmica comercial. Ele tirava os juros do restante e fazia... chamava o vendedor, e aí dependendo do setor, ele pegava o vendedor: “Quanto deve? Deve 10 mil [reais]. Divide em 10 e agrega com a outra conta que você vai fazer”. Só que ele pagava juros só daquela nova. Da velha não.

Desta vez, temos uma circunstância na qual os juros de uma das compras (a compra “velha”) foram abatidos porque, conforme acrescenta Clara Bier (2021), “facilitava pro comprador. Porque ele não poderia ter dois carnês... Ele até poderia ter dois carnês, mas era muito pesado pra ele pagar. Ele pagava, por exemplo, 50 reais de um, com mais 100 [reais] do outro. Era muito”.

Certamente nem sempre¹³³ os juros da compra “velha” (BIER, 2021) eram abatidos e, além do “principal” de cada compra, acumulavam-se os juros de cada compra. Como vimos no capítulo 2, havia, segundo Amâncio (2019b), duas alternativas de financiamento das compras: as vendas “a prazo” e as vendas “financiadas”. A venda “a prazo”, em poucas parcelas – entre três e doze vezes, a depender do plano econômico em vigência – sem juros (AMÂNCIO, 2019b). A venda “financiada”, em mais de três parcelas, com juros. Amâncio (2019b) atesta que o valor dos juros praticados pela Casas Bahia foi frequentemente o “mesmo do mercado”, às vezes “um pouco abaixo” dos juros praticados no mercado de crédito ao consumidor – a depender centralmente da política financeira praticada a cada momento pelo Banco Central.

Entretanto, segundo Amâncio (2019b), o valor dos juros já estava embutido no valor calculado das prestações, de forma a “não explorar o cliente” e de “mantê-lo vivo”, nas palavras de Amâncio (2019a; 2019b). “O nosso negócio não era explorar o cliente, era manter o cliente”, destaca Amâncio (2019b), “então, os juros que nós colocávamos era um juro que o cliente podia pagar. O juro, ele se amoldava à prestação da pessoa, entendeu?”. Assim, Amâncio (2019b) expressa que não apenas o “principal” da compra (preço da mercadoria comprada), mas os juros também costumavam se “amoldar à prestação da pessoa” (AMÂNCIO, 2019b), isto é, ao que sobra de sua renda mensalmente.

Para “facilitar pro comprador” (BIER, 2021), além de abaterem-se juros e de “amoldá-los” ao “bolso” (AMÂNCIO, 2019b) do cliente-visitante, também o recurso de diluir-se o valor total da compra em muitas e pequenas parcelas foi frequentemente mobilizado por analistas de crédito. “Então ele dividia. Por exemplo: 500 reais, ele dividia em 10 [vezes]”,

¹³³ E possivelmente não frequentemente.

acrescenta Bier (2021). Isto é, 500 reais, somados o “principal” e os “juros”, divididos em muitas e suaves parcelas de 50 reais. Sobral (2020) ilustra esta tática mobilizada na qualidade de facilidades oferecidas por atendentes em circunstâncias de “emenda” (NATALE, 2020) de uma compra em outra:

“Quando você ficar bem de situação, o que você vai querer comprar?”. “Ah, vou comprar uma geladeira”. Chama o vendedor: “Oh, senta com ele. Vamo vender uma geladeira pra ele. Faz uma inclusão nesse preço. E ele vai continuar pagando o mesmo preço. Tá faltando...” (desde que ele tivesse pago um determinado percentual no carnê, se não me engano era 30%, eu não me lembro bem. O Celso sabe bem disso aí). O cara era bom pagador, pagou já 30% do carnê. Vamo fazer uma inclusão, vamo vender outro produto e ele vai continuar pagando o mesmo preço. Ou até menos, às vezes. Mas vamo vender outra mercadoria pra ele. Esse cara nunca mais vai embora. Tinha fila pra pagar propositalmente nos caixas. Cada vendedor, cada dia era um vendedor diferente que ia ficar na fila do caixa (“vendedor boca-de-caixa” que chamava). O cara ficava na fila, pegava o carnê: “Oh, Seu Tiago, o senhor tá com o carnê aqui e tal. Tô vendo o seu carnê, o senhor já pagou... Pô, quando o senhor terminar de pagar o seu carnê, o que o senhor vai querer comprar?”. “Ah, vou querer comprar uma máquina de lavar”. “O senhor não se incomoda? Vamo lá comigo. Vamo dar uma olhada”. “Não, não. Não quero”. “Vamo olhar. Sem compromisso”. Chegava pro cara, incluía a máquina pra ele. Ele continuava pagando igual. Aumentava o número de prestação dele e ele continuava pagando, entendeu? (SOBRAL, 2020).

O “cliente” também poderia não ter planejado uma compra previamente a sua visita à loja, para pagamento de mais uma das prestações da compra realizada. Mas diante dos muitos estímulos a uma nova compra, eventualmente acabava por decidir-se, junto ao vendedor, por um produto do qual estava “precisando” (AMÂNCIO, 2019a), desde um refrigerador até uma batedeira ou uma panela. Suponha-se que ao chegar no setor de crediário, entretanto, o analista de crédito identifica que o valor das prestações não se “adequa” (AMÂNCIO, 2019a) ao seu “bolso”; que o acúmulo dos dois financiamentos, da forma como está sendo planejado, provavelmente irá pesar em seu “bolso”, comprometendo o pagamento futuro da dívida e, sobretudo, o relacionamento futuro com o “cliente” em questão.

Neste caso, analistas ou vendedores poderiam, por exemplo, sugerir a alteração de uma TV de 20 polegadas por uma de 16 polegadas, caso fosse conveniente para viabilizar-se aprovação de crédito. Poderia também tentar alterar uma TV em cores por uma preto-e-branco, uma com controle remoto por uma sem controle remoto. Poderia também sugerir a alteração de uma TV Philips em cores por uma Philco em cores¹³⁴. “Eu perguntava muitas

¹³⁴ A título exemplificativo, conforme anúncio publicitário da Casas Bahia no jornal Folha de São Paulo, em março de 1988 uma TV Philips em cores de 20 polegadas (modelo CT-6085) custava Cz\$ 39.900 na Casas Bahia. Já uma TV Philco em cores de 20 polegadas (modelo PC-2017) custava Cz\$ 37.900. Neste mesmo mês, o salário mínimo era de Cz\$ 6.240.

vezes”, assegura Amâncio (2019a), ““você queria essa marca aqui mesmo?”. ‘É que o vendedor falou, entendeu?’. ‘Não, então vem cá. Vamo conversar nós dois’”.

Para aproveitar a ida à loja para pagamento de prestação, o visitante também poderia aproveitar para efetivar uma compra previamente planejada. O visitante pode também considerar estar “precisando” (AMÂNCIO, 2019a) de algo, mas pode estar receoso de não dar conta de pagar uma compra “emendada” em outra. Nestes casos, os atendimentos do vendedor e do analista de crédito seguiram os rumos já apontados anteriormente¹³⁵. A diferença é que a tarefa de “encorajar uma compra” (COCHOY, 2007) provavelmente não será tão custosa, uma vez que o visitante já está mais ou menos suscetível à realização de uma compra.

Como vimos, segundo Amâncio (2019b), ainda que aparentemente a “ficha” do cliente-solicitante não estivesse favorável à aprovação de crédito, analistas de crédito foram orientados e motivados a buscar algum “potencial” (AMÂNCIO, 2019b) de consumo na direção da aprovação do crédito. Além dos casos mencionados, este é também o caso do cliente com o nome “negativado” nos chamados *bureaus*, particularmente do visitante que é “cliente” da loja, isto é, que já realizou pelo menos uma compra na loja. Ao invés de automaticamente rejeitar crédito ao solicitante com nome “negativado”, segundo Amâncio (2019a; 2019b; 2020), analistas de crédito da Casas Bahia foram instruídos a, em determinadas ocasiões, identificar e interpretar um conjunto de “sinais”, mediante conversa informal com o cliente, que o fizessem crer que o “nome sujo na praça” não comprometeria a confiabilidade, ou melhor, a boa-intenção de pagamento do cliente.

De acordo com relatos de Amâncio (2019a; 2019b; 2020), a rejeição de solicitação de crédito a um “cliente” com nome “negativado”, isenta de conversa prévia acerca das razões que o levaram à inadimplência, certamente representaria desperdícios de ordem comercial para a empresa. Amâncio (2019b) destaca que nem sempre a “restrição” nos *bureaus* (SPC ou Serasa, por exemplo) – o “nome negativado” (AMÂNCIO, 2020) por uma dívida não paga –, significou má-fé¹³⁶ por parte do tomador de crédito. Além disto, muitos esforços foram frequentemente dedicados a conservar uma “relação duradoura” (GRAEBER, 2016) com o visitante que já é “cliente”, ainda que com “restrições em *bureaus*” (AMÂNCIO, 2019b). No caso de determinado “cliente” solicitar crédito na Casas Bahia e eventualmente ter “restrições em *bureaus*”, “o *modus operandi* o que era”, destaca Amâncio (2019b),

¹³⁵ Sugerir, conforme a conveniência: entrada e alteração da mercadoria; diluição do valor total em pequenas e muitas prestações; “incrementar” o que sobra da renda mensal, acrescentando a renda composta da família.

¹³⁶ Critério decisivo para aprovação de solicitação de crédito na Casas Bahia, como vimos anteriormente.

“você vinha solicitar um crediário, você era um tomador de crédito, nós preenchíamos uma ficha e consultávamos esses *bureaus*. Esses *bureaus* só informavam se você tinha o teu nome [negativado], alguma restrição no nome, tá? Então pra você ter uma ideia, no passado você comprava livros, [...] por exemplo, né, aquela editora famosa, te empurrava, você não comprava, eles empurravam, às vezes acabam deixando na sua casa. Não só a [editora famosa], como outros produtos que se vendia porta-a-porta, acabava deixando lá, e a tua mãe ou alguém ficava na boa-fé, e no fim eles mandavam uma cobrança e se você não pagasse você ia pro SPC, entendeu? Então, tinham algumas coisas indevidas, tá?”

“Nós na Casa Bahia, nós sabíamos analisar isso”, destaca Amâncio (2019b).

Eu acho que essa foi uma das grandes sacadas nossa de mercado, é o seguinte: enquanto os outros não vendiam, porque não interpretavam essa outra parte, não iam se informar, entendeu, nós, com uma certa segurança, a gente acabava vendendo. Entendeu? Porque a pessoa falava: “Não, ele foi lá, deixou isso aqui como demonstração e não apareceu nunca mais. Eu não sabia como achar a pessoa, nada, entendeu, aí de repente vinha cobrança. Eu não posso pagar isso. E tá lá. A hora que eles quiserem ir buscar...”. Eu vou acreditar na pessoa, não?! Eu vou deixar de vender uma mercadoria pra essa pessoa?! Então a Casa Bahia tinha entendido isso (AMÂNCIO, 2019b).

Há nesta ocasião uma demonstração visível de generosidade, afinal a despeito da “restrição em *bureaus*” (AMÂNCIO, 2019b), o analista escuta a história do solicitante de crédito e abre uma “excessão”, aprovando sua solicitação. Certamente, no entanto, o analista confiava na palavra do solicitante, porque não se tratou, em situações como esta, de qualquer solicitante. Tratava-se, na verdade, da confiança não simplesmente na história que lhe foi contada, mas da confiança que se tinha em um “cliente” com histórico na loja, aquele que, salvo uma ou outra ocasião, “sempre pagava direitinho”, como diria Amâncio (2019a; 2019b). Além disto, este “cliente” que “sempre pagava direitinho” representava certo valor comercial para a loja, na qualidade de comprador no longo prazo.

A interpretação humana e “sensibilidade” (AMÂNCIO *apud* BAZZOLI, 2014) do analista de crédito foi importante para dar soluções criativas para situações complexas como esta, pois uma análise apressada poderia: 1) aprovar crédito a um “cliente” (AMÂNCIO, 2020) cuja “restrição em *bureaus*” (AMÂNCIO, 2019b) de fato comprometeria o aumento futuro das prestações; ou 2) rejeitar crédito em um caso como este e, de certa forma, reduzir as chances que ele faça novas compras no futuro ou mesmo que retorne à loja.

Vimos que a tática de “encorajar-se” (COCHOY, 2007) uma nova compra – seja qual for o valor desta compra – antes que o cliente termine de pagar todas as prestações da compra já realizada, funcionou como importante recurso para evitar-se o desligamento e, simultaneamente, promover-se o prolongamento da relação do cliente com a loja. Neste caso, o esforço do analista de crédito direcionou-se para a busca da viabilização da aprovação de

crédito (solicitado ou não) de maneira a “assegurar-se” sobretudo – no caso do cliente com algum histórico na loja – acerca das capacidades tanto de pagamento das prestações futuras quanto de compras futuras.

Ainda que mediante cautelosos mecanismos de controle de perdas – em torno da intenção e da capacidade de pagamento do solicitante – ainda restavam, segundo Amâncio (2020), “resíduos” de clientes “em atraso”. Boa parcela destes atrasos de pagamento, assegura Amâncio (2019a; 2019b; 2020), ocorreu por razões outras que não a intenção ou a habilidade/capacidade de pagamento. Como vimos no capítulo II, esta era uma parcela do que Amâncio (2020) define como “inadimplência com esperanças de pagamento”. Como é de se esperar para qualquer serviço de crédito, alguma taxa de inadimplência é, de certa forma, “inevitável”. Podemos dizer que nunca há “100% de segurança” de que um solicitante irá pagar as prestações – nem mesmo no caso de o cliente ter histórico na loja. Para Amâncio (2020), entretanto, nunca há “100% de segurança” de que o solicitante irá pagar as prestações *em dia*. Amâncio (2020) assegura que na grande maioria dos casos de clientes fidelizados havia suficiente segurança de que este perfil de cliente-solicitante iria pagar, ainda que em atraso. Conforme destaca Amâncio (*apud* BAZZOLI, 2014), “o cliente podia atrasar o pagamento da prestação do carnê, mas sempre pagava. [...] A chave é que o atraso não se convertia em perda”.

O atraso “com esperanças de pagamento” (PDD), certifica Amâncio (2020), frequentemente teve raízes em circunstâncias contingenciais e imprevisíveis da vida individual dos clientes. Desemprego de algum integrante da família ou doença grave na família são exemplos destas circunstâncias contingenciais e imprevisíveis que incidiam sobre o apertado orçamento mensal da família e, conseqüentemente, sobre eventual atraso de pagamento de prestação. Como veremos adiante, o tratamento dedicado pelo cobrador ao tomador em atraso de pagamento – especialmente aquele com histórico na loja – foi o de considerar, baseado em conversa com o tomador em atraso, circunstâncias contingenciais e imprevistas como causas do atraso de pagamento. E que se comprovada boa-fé do tomador em atraso, estes revezes por si só não deveriam tornar-se motivo de “negativação” (AMÂNCIO, 2020). Algo semelhante ao relato de Amâncio (2020) sobre a interpretação do analista em caso de o solicitante estar com “restrições em *bureaus*”.

Assim como no caso da tática de “emendar” uma compra em outra, esta tática de “cobrança ouvinte”, como denomina Amâncio (2020), teve o propósito central – do ponto de vista puramente comercial da empresa – de se evitar o desligamento da relação particularmente deste perfil de clientes com a loja. Afinal, “negativar” o nome de um cliente

significa, para Amâncio (2020), “desfidelizá-lo”, ou melhor, desfidelizar toda a sua família. Em suma, esta tática comercial foi orientada pelo seguinte princípio, por várias vezes apontado por Amâncio (2020): impedido de realizar novas compras, por ter o “nome sujo na praça”, um “bom cliente” seria afastado do mercado de consumo, ainda mesmo que não tratasse de um tomador de crédito “desonesto”. “Com quem já era cliente”, destaca Amâncio (2020), “você não imagina o respeito que a gente tinha”, fazendo referência ao atendimento pessoal em cobrança.

Às vezes tinha gente que tinha dez, vinte carnezinho e que tava 100% em dia. E de repente ele atrasou. Sabe? Você falava “bom dia” pro cara. “Bom dia, tudo bem?”. E... não negativávamos esses clientes. Não negativávamos. O correto seria negativar porque aí comercialmente era interessante. E mercenariamente era interessante. Que aí não podia comprar no mercado, em lugar nenhum no mercado, entendeu? Mas ele sabia que ele podia voltar na Casa Bahia. E era um argumento: “Olha, Tiago, você tá atrasado desde maio, tal. Qual é o problema? Inclusive não coloquei seu nome no SPC, você pode voltar aqui. Você acertando, nós vamos vender novamente pra você”. Quantas vezes esses clientes que vieram e atrasaram, eles vieram e com o carnê atrasado, nós vendemos pra ele novamente. Incluía o atraso dele no carnê [...], no novo carnê.

O modo como Amâncio (2020) apresenta a postura “mercenária” neste contexto nos é de particular interesse. No contexto apresentado, “negativar” o nome de uma pessoa que “tinha dez, vinte carnezinho e que tava 100% em dia. E de repente ele atrasou”, é considerado por Amâncio (2020) uma postura “mercenária”, “comercialmente interessante”, isto é, interesseira, que visa apenas o interesse comercial¹³⁷. Se observarmos rapidamente, poderíamos considerar este relato, de certa forma, “dissimulado”, já que não negativar o nome deste tipo de tomador, como temos visto, foi de fato “comercialmente interessante” (AMÂNCIO, 2020) para a Casas Bahia. Mas é importante melhor situarmos este relato.

Recordemos brevemente que “não negativar” o nome deste tipo de tomador em atraso foi, de certa forma, convertido em algo “comercialmente interessante”, como vimos no Capítulo 2, mediante amplos esforços estratégicos e operacionais¹³⁸. Além disto, “não negativar” o nome deste tomador certamente representou custos relativos ao capital de giro da empresa. Mas para além disto tudo, “não negativar” o nome de um tomador em atraso

¹³⁷ O termo “mercenário” aparece no dicionário Michaelis da língua portuguesa como: “indivíduo interesseiro, que só trabalha por dinheiro ou visando alguma vantagem material” (MICHAELIS, 2022) ou “que trabalha somente por interesse financeiro” ou mesmo “soldado que, por dinheiro, serve a um governo estrangeiro” (o que pode denotar um traidor).

¹³⁸ Como relativa autonomia do mercado de crédito ao consumidor ou ao menos de determinadas “pressões”, como o provisionamento dos Bancos e Financeiras por parte do Banco Central, que pressionam aquelas instituições a cobrarem suas dívidas em espaços de tempo mais curtos do que pretendeu Amâncio (2020) na Casas Bahia.

distanciou-se, para Amâncio (2020) de uma atitude “mercenária”, porque ainda que fosse “comercialmente interessante” (AMÂNCIO, 2020), havia uma clara demonstração de generosidade, de que se está “cedendo” ou “abrindo mão” de algo de valor para si em benefício do outro.

Estas “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009), “com rosto” (GIDDENS, 1991), “duradouras” (GRANOVETTER, 2009; GIDDENS, 1991; GRAEBER, 2016) e “informais” (CARRUTHERS, 2005) foram principal fonte de confiança da empresa, enquanto credora, no solicitante-tomador. Mas elas também assumiram frequentemente o caráter de “generosidade”, de “favor (GRAEBER, 2016) de amigo para amigo, fonte central de laços de “confiança mútua” (GIDDENS, 1991) entre a empresa, “representada” (GIDDENS, 1991) por atendentes “generosos”, e o visitante-solicitante-tomador. Como salienta Amâncio (2019a), “o mercado mudou muito”,

agora, não é porque você pode pagar pelo celular [...] que você não disponha de um atendimento generoso, você não disponha de um... [...] a gente compra pelo celular, mas sempre desconfiando, né? Pô, será que vai chegar? Será que não tem alguém lendo os meus dados? Tem um monte de “será”, né? [...] “Putá, com quem eu vou falar?” Percebe? E hoje ainda tem um nicho de mercado que quer falar com alguém. [...] Ainda tem algumas gerações [...] que precisam falar com alguém.

4.3 OBSERVAÇÕES FINAIS

A interpretação da intenção e capacidade de pagamento do solicitante-tomador, assim como as flexibilizações nas negociações e acordos de crédito e cobrança, foram “atravessadas” pelos propósitos da empresa em se ativar, construir e cultivar constantemente uma “relação duradoura” com cada visitante da loja.

Na prática, as negociações com o visitante que fazia sua primeira solicitação na loja envolveram conversas informais e despreziosas para identificar sua “intenção de pagamento” (OSSANDÓN, 2014) – sem o auxílio de garantias ou contrapartidas formais –, preocupando-se também em não pôr em xeque a integridade moral do solicitante. Mesmo na dúvida o analista frequentemente buscou investigar mais a fundo – supondo que determinados sinais detectados na interação informal, que porventura apontassem “má-intenção”, não eram ainda suficientes para chegar a esta conclusão. Tudo isto mediante interações e táticas para sutilmente testar a intenção de pagamento do solicitante.

Estes esforços tinham o propósito central de se ativar um relacionamento com o maior número possível de solicitantes, especialmente se fossem considerados “honestos”. A

capacidade de pagamento foi critério cuidadosamente trabalhado por analistas de crédito para evitar “inadimplência”, mas centralmente para assegurar que o solicitante pudesse realizar novas compras em um futuro próximo.

Em caso de atraso de pagamento, o cobrador frequentemente “ouvia” o tomador em atraso e suas razões pessoais para tal. Caso considerasse que o atraso ocorreu por algum imprevisto ou contingência, e não por “má intenção”, o cobrador costumou buscar acordos de pagamento quando o tomador restabelecesse suas condições para pagamento. A “negativação” automática do nome do tomador em atraso, sem conversa prévia, representou para a empresa o rompimento da “relação duradoura” que se vinha construindo.

Uma vez que o solicitante já havia feito outras transações com empresa (que houvesse um histórico de pagamentos na loja) e “tivesse pagado direitinho”, analista e cobrador dificilmente teriam que preocupar-se com a intenção de pagamento, mas quase que exclusivamente com a manutenção da “relação duradoura” (GIDDENS, 1991; GRANOVETTER, 2009; GRAEBER, 2016) via flexibilidades e demonstrações genuínas de “amizade” (GIDDENS, 1991).

5 RELAÇÕES PESSOAIS NO CHÃO DA LOJA: OS FAVORES DE AMIGO PRA AMIGO

Neste capítulo, analisaremos os elementos que nas “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) em acordos e negociações de crédito e cobrança – na interação e comparação com outros atendimentos – tiveram particular peso para a geração de “mutualidade” (GIDDENS, 1991) entre as pessoas (atendentes e visitantes) que costumaram encontrar-se no “chão da loja” (PETTINGER, 2006). Estamos particularmente interessados em como, na prática no “chão da loja” (PETTINGER, 2006), a “dívida econômica” (GRAEBER, 2016) – vínculo de ordem “puramente” comercial, de compra-venda, de solicitação-avaliação e de atraso-cobrança – frequentemente deu lugar a “favores” (GRAEBER, 2016) entre “amigos” (GIDDENS, 1991).

5.1 O ACORDO INTERESSEIRO, A AMIZADE SIMULADA

Como destaca Awad (2003), Samuel Klein fazia questão de chamar o cliente de “freguês”. E isto não por acaso. A figura do “freguês” no Brasil, como assinala Avelino Filho (1988, p. 12), encerra certa ambiguidade “entre o cliente e o amigo”.

A força da cordialidade foi tão grande entre nós que penetrou em terrenos classicamente constituídos sobre uma relação impessoal. Um dos exemplos utilizados por Sérgio [Buarque de Holanda] é o do “mundo dos negócios”, lugar por excelência do cálculo e do número, onde passa a existir uma tendência, devido à limitação das relações pelo pequeno círculo de comércio, a tornar conhecidos o vendedor e seus compradores, e à confusão entre o cliente e o amigo na figura do freguês (AVELINO FILHO, 1988, p. 12).

Conforme ressalta Celso Amâncio (2019a), “a Casa Bahia teve sucesso por um conjunto”. Um conjunto, neste caso, de diversas instâncias de atendimento direto ao consumidor, seja na qualidade de visitante, de cliente, de solicitante ou de tomador de crédito. Nas palavras de Amâncio (2019a),

o grande sucesso da Casa Bahia... não o segredo, [...] mas o modus operandi que nós colocamos lá foi o seguinte: tanto na hora de vender, no respeito, tá? Na hora de entregar a mercadoria: o respeito. Porque a Casa Bahia teve sucesso por um conjunto, tá? Se [algum representante da loja] falava que ia entregar [a mercadoria] terça-feira pra você, ia chegar terça-feira. Certo? Se quebrasse a mercadoria, nós trocávamos a mercadoria. Não mandava você ir lá na autorizada. Então era respeito. Começava daí.

Na hora de entregar a mercadoria, cumprir com sua promessa de maneira assídua. Se ela “quebrasse” (AMÂNCIO, 2019a), a mercadoria deveria ser repostada – ao invés de consertada por outra empresa, uma “autorizada”. “Na hora de vender”, demonstrar “boa vontade” e “empatia”, como destaca Clara Bier (2021), ex-vendedora da Casas Bahia. “A venda é muito uma coisa que se chama ‘boa vontade’ e ‘empatia’. Você tem que ter empatia com a pessoa. Não tem jeito. A pessoa entra, a sua energia tem que ser positiva” (BIER, 2021). “Fizemos muitos cursos pra conhecer que tipo de cliente que era”, assinala Bier (2021),

se era o cliente visual, se era o cliente que só olhava. Se tinha que colocar a mão, se tinha que perguntar... Então [de acordo com] vários tipos de clientes, você sabia que atitude tomar. Por exemplo, aquele cliente que você via que o cara tava olhando, você chegava perto e ele falava assim: “só estou olhando”. Então esse negócio de “só estou olhando”, você tem que ficar... eu pelo menos, ficava afastada pra deixar o cara a vontade pra ele escolher o que ele queria ou não.

No que diz respeito a “encorajar-se uma compra” (COCHOY, 2007) em particular e atingirem-se metas de vendas, o relato de Bier (2021) ilustra uma abordagem de uma vendedora realizada de maneira silenciosa e fisicamente distante, de acordo com o “gosto” do visitante, mas igualmente persistente. “Eu tava sempre lá n’uma distância que ele pudesse me chamar e me visualizar. Então eu deixava o cara a vontade”, acrescenta Bier (2021). Trata-se de circunspecciosa abordagem para não intimidar o visitante e encorajá-lo a efetivar uma compra.

Eu também não gosto que fiquem em cima de mim. [...] Tem gente que gosta [...]: “Ai, por favor, dá pra você vir aqui?”. Aí você vinha lá, você explicava, o cara queria *esse* contato. Agora tinha cliente que não queria contato nenhum (BIER, 2021, grifo do autor).

Notam-se muitas nuances a serem rapidamente avaliadas pelo vendedor ao receber um visitante na loja. Uma tentativa de parecer acolhedor pode incomodar o visitante e, no limite, inviabilizar a venda que se pensava estar estimulando. Como salienta Bier (2021), “você tinha que visualizar como que o cliente era. Porque às vezes você se enganava [sobre a atitude do cliente]. Você chegava perto do cliente [pensando]: ‘Ah, esse é um cara que deu abertura. Mas às vezes não’”.

São as atitudes corporais que você tinha que saber. Você tinha que sacar como o cara se comportava. Porque o comportamento gestual fala muito do que é a pessoa. Se ele está nervoso, se ele está ansioso, se ele está de saco cheio, entendeu? Se ele está aborrecido. Tudo isso você consegue... Por exemplo, com a língua do lado da bochecha ou coçando a cabeça ou com os braços cruzados, ou com o braço atrás... Tudo isso você tinha que observar (BIER, 2021).

Como salienta Graeber (2016, p. 134), “até mesmo nas lojas ou supermercados mais impessoais espera-se que os atendentes pelo menos finjam alguma cordialidade, paciência e outras qualidades reconfortantes”.

Em um bazar no Oriente Médio talvez se tenha de passar por um elaborado processo de estabelecer uma amizade simulada, compartilhar um chá, um alimento qualquer ou tabaco, antes de se envolver em uma negociação igualmente elaborada – um ritual interessante que tem início estabelecendo-se a sociabilidade pelo comunismo de base –, e continuar com uma batalha simulada em relação aos preços. Tudo é feito baseado na suposição de que comprador e vendedor são, pelo menos por um momento, amigos (e por isso no direito de se sentirem indignados e revoltados com as exigências irracionais do outro), mas tudo não passa de um teatrinho. Quando o objeto muda de mãos, não se espera mais que as duas partes tenham alguma coisa a ver uma com a outra. Na maioria das vezes, esse tipo de barganha – em Madagascar, o termo usado significa literalmente “lutar por uma venda” (*miady varotra*) – pode ser em si uma fonte de prazer (GRAEBER, 2016, p. 134-135).

Assim como a “barganha” (o “lutar por uma venda”), também uma conversa sem compromisso e (comercialmente) “desinteressada” – que não seja compartilhar algo com alguém, nem que seja por um breve momento – pode tornar-se em si uma fonte de prazer. Dito de outro modo, uma conversa relativamente desligada do que inegavelmente está em questão no momento e local de compra – uma “transação comercial” (GRAEBER, 2016) de compra-venda – pode tornar-se em si uma fonte de prazer. E isto não apenas entre comprador e vendedor, mas às vezes entre analista e solicitante de crédito ou entre tomador em atraso e cobrador. Algumas táticas de conversa informal em serviço de crédito ajudaram a “construir um relacionamento” com o cliente (considerado bem-intencionado), como adiante assinala Blecher (*apud* VAROTTO, 2008, p. 114) acerca do atendimento personalista em serviço de crédito da Casas Bahia.

“Fazemos com que um cliente da classe D se sinta um classe A”, diz Amâncio. Se o freguês se apresenta como pedreiro, carpinteiro ou de qualquer outro ofício manual, o analista observará se tem calos nas mãos ou respingos na roupa. Demonstrar interesse pela profissão do cliente e *sutilmente* aprofundar algumas perguntas é outra técnica que ajuda a desmascarar farsantes. Para tanto, os analistas fingem estar reformando a casa, procurando advogado ou uma indicação de médico. Essa interação, além de filtrar eventuais fraudes, tem outro propósito: ajuda a construir um relacionamento com o freguês (BLECHER *apud* VAROTTO, 2008, p. 114, grifo do autor).

Para melhor compreendermos a construção deste “relacionamento com o freguês” (BLECHER *apud* VAROTTO, 2008, p. 114), é importante termos em conta que a conversa informal entre atendentes e visitantes da loja não limitou-se ao momento de eventual compra ou de solicitação de crédito. “Uma oportunidade de ouro para sedimentar o relacionamento com o cliente”, destaca Blecher (*apud* VAROTTO, 2008, p. 119), “ocorre quando ele volta à loja para pagar o carnê. Com uma conversa informal é possível conferir se ele ficou satisfeito com o produto, a entrega e o atendimento”. Uma “conversa informal”, neste caso, significa uma conversa que, digamos, “não vai direto ao ponto” ou que, em outras palavras, não deixa transparecer sua “real” finalidade: o resultado econômico-comercial da “satisfação” do cliente. Neste caso, a “conversa informal” de fato assemelha-se a um “teatrinho”, como diria Graeber (2016), reconhecido enquanto tal tanto pelo vendedor quanto pelo comprador¹³⁹.

As visitas pessoais e mensais do visitante à loja – ao longo de muitos meses ou anos – simplesmente para pagamento das prestações, nem sempre redundaram em “encorajamento” (COCHOY, 2007) a uma compra ou recompra. Na verdade, se compararmos a frequência de visitas do freguês em relação à frequência de tentativas comerciais na direção de encorajar-se uma recompra encadeada a outra, depararemos-nos com surpreendente dose de visitas investida de caráter mais, digamos, “descompromissado”, sem intenção prévia de compra, isenta de investidas de vendedores para encorajar-se uma recompra ou mesmo para conferir se o cliente “ficou satisfeito com o produto, a entrega e o atendimento” (BLECHER *apud* VAROTTO, 2008, p. 119). Nem sempre o atendente tinha alguma intenção comercial no “bate-papo” com o cliente que já conhecia pelo nome, cuja família já é conhecida e, a depender do caso, também são conhecidas algumas adversidades pessoais deste cliente. Assim, uma ou outra visita poderia acabar envolvendo conversas relativamente desinteressadas¹⁴⁰.

Tomemos como exemplo uma compra parcelada em 12 vezes. Ao longo de 12 meses, o cliente retornará à loja, mas ao menos pelos quatro ou cinco meses iniciais, a interação com atendentes terá certamente caráter mais “gratuito” (MÖLLERING, 2001), se comparadas às interações em visitas que envolvem um encorajamento mais, digamos, “direto” às compras. Desta maneira, esta modalidade de “conversa informal” aproxima-se de uma “conversa por ela mesma”, pelo simples prazer de compartilhar um momento (GRAEBER, 2016) – palavras, gestos, enfim, afetos – com outra pessoa singular. Às vezes pelo simples prazer de demonstrar

¹³⁹ O que não nos permite supor que, por ser “fingido”, seja necessariamente experimentado pelo cliente-solicitante como algo desprazeroso ou ludibriador, como veremos mais adiante.

¹⁴⁰ E, por isto mesmo, como veremos mais adiante, imbuídas de caráter mais “personalista” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988).

de maneira mais ou menos espontânea que se recorda da pessoa, chamando-a pelo nome e/ou perguntando pela família. Ou, inversamente, de sentir que tem com o atendente uma relação que, em determinado nível, extrapola as transações comerciais que selaram em um passado não muito distante. “Um dos maiores atrativos das Casas Bahia é o ambiente descontraído das lojas”, destaca Blecher (*apud* VAROTTO, 2008, p. 119),

onde os clientes antigos são tratados pelo nome e o vendedor favorito é presenteado com mimos como pães caseiros. [...] A empregada doméstica Eliene Rocha trouxe na bolsa seu RG e uma conta de luz rasgada. Foi o suficiente para levar um celular, em seis prestações de 133 reais. “A loja do pobre é essa”, diz José Salvino, porteiro noturno que foi à loja comprar dois celulares para sua família. “Tenho tudo das Casas Bahia. A única coisa que não comprei foi a antena do canal por assinatura”. Além do treinamento em sala de aula para aprender como se arrumar e estar sempre impecáveis, os vendedores são instruídos da importância do relacionamento de longo prazo com o cliente e de recebê-lo sempre com uma atitude positiva.

“Confiança e respeito são fundamentais para o negócio”, acrescenta Blecher (*apud* VAROTTO, 2008, p. 119). O sentimento de “ele(a) [atendente da loja] lembra o *meu* nome” pode não parecer algo que faça tanta diferença em termos de estímulo à identificação pessoal do cliente com a loja, mas apenas aparentemente. Na verdade, este sentimento pode representar um passo importante para se transmitir alguma sinceridade nas intenções em se manter uma “relação duradoura” (GRAEBER, 2016), de “amizade” (GIDDENS, 1991), para além de qualquer transação comercial que selaram ou selarão – especialmente sem (ou antes de) conferir o nome da pessoa no carnê ou no sistema de cadastros. Chamar o freguês pelo nome – assim como as conversas informais periódicas no chão-da-loja – pode significar, neste caso, uma forma de ressaltar à pessoa que visita a loja, que, para a empresa, ela não representa mera fonte de lucratividade, mas que com ela tem-se também uma relação de ordem pessoal, de camaradagem.

“O clima de intimidade e confiança entre clientes e vendedores deve-se também”, destaca Blecher (*apud* VAROTTO, 2008, p. 119), “à preferência pela contratação de funcionários do próprio bairro onde se localiza a loja”¹⁴¹. “As inaugurações das novas lojas sempre contam com a presença de um membro da família Klein, prestigiando a nova equipe com uma festa que se estende aos clientes. É a busca do encantamento desde o primeiro dia”,

¹⁴¹ Acerca do perfil de atendentes em lojas varejistas, com a finalidade de se estimularem a identificação e o relacionamento pessoal do visitante com a loja, também temos o exemplo do Lojão do Brás. “Com foco nos públicos C, D e E, cerca de 85% dos funcionários das oito lojas do Lojão do Brás são nordestinos. E isso não só pelo perfil do bairro, povoado por migrantes do Nordeste. As raízes do proprietário da rede, o cearense Valdemar Bessa Filho, que chegou a São Paulo em 1976, também influenciam na contratação de mão-de-obra. Os clientes que entram na loja são atraídos por imensas bancas de peças de roupa em oferta. Dependendo do produto, elas concorrem até com os preços dos camelôs que tomam conta das ruas da região” (PARENTE; KATO, 2008, p. 175).

acrescenta Blecher (*apud* VAROTTO, 2008, p. 119). O referido “clima de intimidade e confiança” (BLECHER *apud* VAROTTO, 2008, p. 119) entre clientes e a loja, é importante destacarmos, foi algo que se construiu permanentemente no relacionamento singular com cada visitante-frequenteador, como fruto do trabalho conjunto de muitos atendentes – tanto de vendedores, como de entregadores, analistas de crédito e cobradores –, conforme determinado “*modus operandi* do respeito”, como assinala Amâncio (2020).

O “ambiente descontraído” (BLECHER *apud* VAROTTO, p. 119) e as interações informais que o distinguem, anteriormente mencionados, certamente constituíram-se camadas importantes deste atendimento que, segundo nossos informantes (AMÂNCIO, 2020; SOBRAL, 2020; SANTOS, 2020), engendrou certa aproximação pessoal entre o cliente e a empresa, em um “relacionamento de longo prazo” (BLECHER *apud* VAROTTO). Nestes aspectos, o analista de crédito e o cobrador da Casas Bahia exerceram trabalho paralelo, como atesta Amâncio (2019a; 2019b; 2020), a todas as instâncias de atendimento direto ao consumidor – particularmente similar ao atendimento pessoal do vendedor.

Conforme podemos inferir do relato de alguns de nossos informantes (AMÂNCIO, 2020; NATALE, 2020), em outros aspectos, entretanto, a posição do visitante-solicitante-de-crédito em relação ao analista de crédito, ou do visitante-tomador de crédito em atraso de pagamento em relação ao cobrador, compôs-se por natureza distinta da posição do comprador em relação ao vendedor. Na ocasião destas interações em particular, a aproximação pessoal com a pessoa que visita a loja foi, como veremos mais adiante, revestida por consistência, de certa forma, mais “íntima” (AMÂNCIO, 2020) e menos “teatral”, nos termos de Graeber (2016).

É importante termos em mente que em relação ao vendedor (mas também a outros atendentes), o analista de crédito e o cobrador obtiveram certos recursos de certa maneira exclusivos na relação com o visitante: o de aprovar ou rejeitar crédito, no caso do analista de crédito, e o de “negativar” ou não o nome de um cliente em atraso, no caso do cobrador. Salvo exceções, um vendedor não negará uma compra ou contrariar o visitante. Frequentemente espera-se de sua conduta exatamente o oposto. É mais provável que o vendedor “insista” para que um visitante realize uma compra do que o inverso¹⁴². Do ponto de vista do visitante, por mais cordial que seja, mais dificilmente a conduta do vendedor será encarada como algo mais que um “fingir” (GRAEBER, 2016) amizade. Isto porque, da perspectiva do visitante, a

¹⁴² É claro que a “insistência” do vendedor em “encorajar uma compra” (COCHOY, 2007) não significa necessariamente uma abordagem importunadora, como quando um vendedor atravessa fronteiras que não lhe foram abertas pelo visitante da loja, como vimos anteriormente (BIER, 2021).

cordialidade¹⁴³ do vendedor investe-se de caráter, de certa forma, “suspeito”, na forma: “faz parte de seu trabalho e de suas intenções de vendas não me contrariar e tratar-me bem”.

Este “teatrinho” (GRAEBER, 2016), no entanto, não necessariamente comunicou, em nosso caso de investigação, fingimento enfadonho ou mesmo ilegítimo – que “não faz parte do jogo”. Mas, é importante destacar, uma conversa informal no chão da loja entre qualquer atendente e visitante pode facilmente se passar por “interesseira”. Isto é, conduzida por um atendente que – em seus gestos, tom de voz, retórica, etc. – pode eventualmente transmitir a mensagem de que está mobilizado principal ou mesmo exclusivamente por “interesses próprios” (GRAEBER, 2016) naquela ocasião, como assegurar uma venda e/ou garantir o pagamento futuro dela. O que pode ter consequências para o modo como o visitante percebe a imagem que dele tem a loja, representada por atendentes de “carne e osso” (GIDDENS, 1991).

Neste caso, a conversa informal pode não se apresentar ao visitante como fingimento que “faz parte do jogo”, mas como demonstração visível de “ludibriação”. Não exatamente nem necessariamente porque o referido atendente esteja sendo franco demais em relação ao que “de fato” está em jogo na interação, mas por deixar mais ou menos explícito que o que os vincula, de seu próprio ponto de vista, é apenas e simplesmente uma “transação comercial” (GRAEBER, 2016) e que assim que finalizarem esta transação, atendente e visitante não terão “mais nada a ver um com o outro” (GRAEBER, 2016). Corre-se o risco de este tipo de interação representar alguma forma de afronta pessoal à pessoa que está do outro lado do balcão. Neste caso, “fingir” que têm uma conexão pessoal para além dos interesses “egoístas” (MISZTAL, 1992) que os vinculam (ou os “desvinculam”) pode se mostrar ao visitante da loja na qualidade de jogo “prazeroso em si mesmo” (GRAEBER, 2016), mas também como tentativa cordial de evitar “feri-lo”. Assim, além de prazeroso e legítimo, o “teatrinho” (GRAEBER, 2016) de amizade pode representar também uma “gentileza” aos olhos do visitante.

Ainda que “fingidas” e reconhecidas como tal, essas relações interpessoais entre atendentes e visitante no chão da loja podem ser vistas como fazendo ou não “parte do jogo”. Mas além de mais ou menos “fingidas” e de “fingimentos” mais ou menos “espontâneos”, estas interações também podem manifestar-se como demonstrações mais ou menos sinceras de “amizade” (GIDDENS, 1991), reconhecidas enquanto tal por ambas as partes envolvidas.

¹⁴³ Quando presente na interação.

Por parte do visitante, o reconhecimento da interação como um “teatrinho” (GRAEBER, 2016) – que “faz parte do jogo ou não”, “divertido” ou “monótono”, etc. – ou como uma relação mais ou menos sincera de amizade dependerá, claro, do que ele próprio considera como uma atitude sincera ou genuína de amizade¹⁴⁴. As relações com dado estabelecimento comercial – tomado como “sistema abstrato” (GIDDENS, 1991) – envolvem incontornavelmente transações de cunho “comercial” (GRAEBER, 2016). Afinal, envolvem certamente a busca por vantagens econômicas por ambas as partes envolvidas. Desta maneira, ainda que diante de “representantes de carne e osso” (GIDDENS, 1991) em interações “com rosto” (GIDDENS, 1991), demonstrações mais sinceras de “amizade” (GIDDENS, 1991) – de ajuda e cuidados “genuínos”, não simplesmente conversas e facilidades “interesseiras”, com a pessoa que compra algo e/ou solicita crédito – serão mais dificilmente executadas por atendentes de loja, por mais cordiais que sejam.

Certamente, uma vez na loja, nem todas as pessoas desejam ser tratadas como “amigas”. Por vezes, o visitante pode desejar mesmo é que aquilo tudo não passe de “teatrinho” (GRAEBER, 2016) e que finalizada a transação, ele não tenha mais nada a ver com o vendedor ou com a empresa. Às vezes, nem o “teatrinho” (GRAEBER, 2016) ele deseja. Como salienta Graeber (2016, p. 134), “o que caracteriza a troca comercial é o fato de ser ‘impessoal’: a pessoa que nos vende algo ou compra algo de nós deve ser, em princípio, totalmente irrelevante. Estamos apenas comparando o valor de dois objetos”. Entretanto, prossegue Graeber (2016, p. 134), “como qualquer outro princípio, trata-se de algo raramente válido na prática”.

É preciso que haja um elemento mínimo de segurança para que uma transação seja realizada até o fim e, a menos que se esteja lidando com uma máquina de venda automática, isso geralmente exige uma demonstração visível de sociabilidade (GRAEBER, 2016, p. 134).

Frequentemente assume-se de maneira naturalizada e universalista que em transações de crédito – em função de sua natureza “desequilibrada” (CARRUTHERS, 2005) – o credor busca elementos mínimos de segurança para assegurar o pagamento que será realizado no futuro. Neste caso, a “sociabilidade” (GRAEBER, 2016; SIMMEL, 2006) envolvida em transações de crédito, se houver, funciona simplesmente como mais um recurso para avaliar a confiabilidade do solicitante de crédito. Desta perspectiva, nem o credor está interessado em

¹⁴⁴ Mas para nosso propósito é importante termos em conta o “personalismo” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) que caracteriza “o brasileiro” e, em particular, frações das nascentes (décadas de 1950-60-70-80) camadas baixas das classes trabalhadoras urbanas de São Paulo, como vimos no Capítulo 3.

buscar alguma forma de identificação pessoal do solicitante, nem o solicitante ou tomador de crédito necessita de alguma segurança nesta transação. Afinal, é ele quem “requisita” e/ou “deve” algo.

“Roteiros de atendimento” (VOLPI, 2007) pessoal em loja, entretanto, costumam funcionar como um “espelho” (STRAUSS, 1999) ao visitante. Atendentes de loja, e às vezes não apenas o vendedor, são frequentemente instruídos a se comportar de determinada maneira a fim de “cativar” ou de transmitir “segurança” (GRAEBER, 2016, p. 134) de determinado modo a determinado público-alvo, segundo seus gostos e preferências. Isto em nome sobretudo da preocupação em “alavancarem-se as vendas”, como diria Ossandón (2014). Mas por vezes este “espelho” (STRAUSS, 1999) do atendimento pessoal pode também funcionar para se construir uma “relação duradoura” (GRAEBER, 2016) com a pessoa que compra algo, solicita ou toma crédito. Uma relação que certamente envolve a preocupação com as vendas futuras e com certo ritmo de vendas no longo prazo. Mas uma preocupação que pode depender decisivamente da percepção da pessoa que compra algo acerca do modo como é abordada, vista e tratada pelo conjunto de atendentes da loja.

Por vezes, além de um “elemento mínimo de segurança” (GRAEBER, 2016, p. 134), demonstrações sinceras da confiança depositada na pessoa – que compra algo ou solicita crédito ou atrasa o pagamento de alguma prestação – podem ser cruciais para construção de laços de “confiança mútua” (GIDDENS, 1991) entre a pessoa do visitante e a empresa, representada por atendentes de “carne e osso” (GIDDENS, 1991). Neste sentido, em nosso caso de investigação, as “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009) com a pessoa que solicita crédito ou atrasa o pagamento de alguma prestação não envolvem simplesmente as preocupações do comerciante com o pagamento futuro ou de prestações em atraso, ou com as vendas-compras, tomadas genericamente. Estas “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009) em acordos e negociações de crédito e de cobrança, como veremos, foram informadas pela preocupação em se construir e conservar uma “relação duradoura” (GRAEBER, 2016), de “mutualidade” (GIDDENS, 1991), com o “freguês” (AVELINO FILHO, 1988, p. 12).

E isto envolveu, em nosso caso de investigação, dar mostras visíveis de que os laços que vinculam a empresa e o visitante da loja – centralmente mediados pelas interações entre analista e solicitante e entre cobrador e tomador em atraso – são laços “fortes”, como diria Granovetter (1973), de “amizade” (GIDDENS, 1991), e não meramente de cunho “comercial” (GRAEBER, 2016, p. 134), ainda que envolvam “transações comerciais” (GRAEBER, 2016). Na Casas Bahia, “informalidade” e “personalismo” (AVELINO FILHO, 1988) marcaram as

interações pessoais entre visitante e vendedor, assim como entre analista e solicitante e entre cobrador e tomador em atraso. A imagem do solicitante no “espelho” (STRAUSS, 1999) disposto pelo analista, por meio de seu atendimento pessoal, promoveu uma conexão pessoal porque encarada pelo solicitante como particularmente “sincera”, “autêntica” ou “genuína”. O mesmo se aplica ao “espelho” (STRAUSS, 1999) disposto pelo cobrador.

Como asseguram Aguiar *et al.* (2008, p. 28), quando uma empresa consegue dar “mostras reais da confiança depositada no consumidor”, tende a sobrevir um fenômeno “aparentemente ilógico”. Especialmente se o tomarmos da perspectiva do *homo economicus* ou da “escolha racional” – comportamento de consumo “hiperimpessoal” (AGUIAR *et al.*, 2008, p. 28), descolado de “relações interpessoais” concretas (GRANOVETTER, 2009) com “representantes de carne e osso” (GIDDENS, 1991).

Ao contrário da lógica hiperimpessoal das relações de mercado norte-americanas, parece que estamos o tempo todo dizendo “me trate de um modo diferente, que eu te trato diferente”, ou, ainda, “aos amigos tudo, aos inimigos a lei”. [...] Poucas empresas brasileiras compreendem essa lógica. Poucas são capazes de usar, com sinceridade, uma assinatura do tipo “nós confiamos em você”. Aquelas que conseguem dar mostras reais da confiança que depositam no consumidor tendem a gozar de uma fidelidade surpreendente, aparentemente ilógica para o observador desavisado (AGUIAR, *et al.*, 2008, p. 28).

Como destaca Graeber (2016, p. 134-135), embora espere-se “que os atendentes pelo menos finjam alguma cordialidade, paciência e outras qualidades reconfortantes” – mesmo na “lógica hiperimpessoal das relações de mercado norte-americanas” (AGUIAR *et al.*, 2008, p. 28) –, apesar de tudo ser “feito baseado na suposição de que comprador e vendedor são, pelo menos por um momento, amigos”, “tudo não passa de um teatrinho” (GRAEBER, 2016, p. 135). Dar mostras *sinceras* de amizade, “usar, com sinceridade, uma assinatura do tipo ‘nós confiamos em você’” é tarefa que, como sugerem Aguiar *et al.* (2008, p. 28), envolve centralmente fazer com que as “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009) no “chão-da-loja” (PETTINGER, 2006), se apresente como algo mais que mero “teatrinho” (GRAEBER, 2016). Ou melhor, que a transação comercial não se apresente como vínculo de cunho puramente “comercial” ou “impessoal” (GRAEBER, 2016). Neste contexto de transações comerciais, entretanto, isto não é tarefa simples. Como destacam Aguiar *et al.* (2008, p. 28), “poucas empresas brasileiras compreendem essa lógica” de “me trate de um modo diferente, que eu te trato diferente”, ou, ainda, “aos amigos tudo, aos inimigos a lei”.

Em nosso caso de investigação, além de frequentemente não se sentir “ferido”, “constrangido” por analistas e cobradores, ou mesmo “ludibriado” por analistas e vendedores,

o “cliente” tendeu a sentir-se “aceito” (AMÂNCIO, 2019a; 2019b; 2020), valorizado e acolhido enquanto pessoa. Isto mediante um financiamento que está sendo dado como se fosse a um amigo, no qual não há desconfianças pessoais envolvidas, interesses “egoístas” (GRANOVETTER, 2009) não estão em prioridade, e no qual o que se deseja mesmo, por parte de quem concede o financiamento, é o “bem-estar do amigo” (GIDDENS, 1991), é “estar com ele”, inclusive e sobretudo “nos momentos mais difíceis” (GIDDENS, 1991).

Como veremos, táticas de “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) em acordos e negociações de crédito e de cobrança da rede varejista Casas Bahia auxiliaram decisivamente a construir e conservar uma “relação duradoura” (GRAEBER, 2016), de “mutualidade” (GIDDENS, 1991), com o “freguês” (AVELINO FILHO, 1988, p. 12). Não apenas mediante artifícios “burocráticos” (de facilitação de acesso a uma primeira solicitação de crédito), “financeiros” (de salvaguarda de futuras compras) ou mediante dispositivo “material” (para compelir o cliente a retornar pessoalmente à loja todos os meses). Do modo como frequentemente foram operadas por analistas de crédito e cobradores no chão-da-loja, estas interações¹⁴⁵ “com rosto” (GIDDENS, 1991) costumaram fazer com que a pessoa que compra algo não se mostre como parcial ou totalmente irrelevante, como diria Graeber (2016), para quem vende. Ou mesmo que ela, como pessoa e não simplesmente como “cliente” ou “solicitante de crédito” ou “inadimplente”, se veja – como que diante de um “espelho” (STRAUSS, 1999) frente aos atendentes – enquanto prioritariamente relevante para a empresa.

Inversamente, como veremos mais concretamente, demonstrações visíveis e “sinceras” (AGUIAR *et al.*, 2008, p. 28) de amizade a quem está comprando tenderam, no caso aqui analisado, a fazer com que quem esteja vendendo – representantes da empresa em particular, mas também “a empresa” enquanto “sistema abstrato” (GIDDENS, 1991) – também importe para quem está comprando, ainda que finalizada uma ou outra transação comercial.

5.2 A AJUDA GENUÍNA, A AMIZADE SINCERA

“O pobre só tem o nome” (KLEIN *apud* REDE MULHER, 2004) foi expressão comumente utilizada por Samuel Klein para referir-se ao caráter “honesto” de sua “freguesia”. Outros empresários contemporâneos a Samuel Klein também tiveram percepção similar acerca da considerada “intrínseca” (SCALVI, 2006, p. 20) honestidade do “brasileiro” –

¹⁴⁵ Comumente encaradas como transações puramente “comerciais”, impessoais.

particularmente os brasileiros “sem carteira de trabalho assinada, sem dinheiro no bolso, sem emprego, sem conta no banco” ou sem “talão de cheque” (SCALVI, 2006, p. 20). Como destaca Scalvi (2006, p. 20), quando Krikor Tcherkesian adquiriu a loja Ducal em 1983, “uma das mais destacadas na venda a prazo, nas décadas de 1950 e 1960”, “encontrou um acervo de 400 mil clientes negativos”.

Foram 400 mil pessoas que compraram na Ducal e não conseguiram pagar. Para entender o acúmulo assim impressionante de devedores, é preciso levar em consideração as características da gente brasileira e a história da Ducal. No dizer de Tcherkesian, “o comércio no Brasil é fora de série. O brasileiro vem comprar, sem carteira de trabalho assinada, sem dinheiro no bolso, sem emprego, sem conta no banco, que ele não tem talão de cheque. Chega na loja e fala: ‘Quero comprar’. E compra! E nós vendemos e ele paga. E ele paga! Quer dizer, o brasileiro, por si, é uma pessoa honesta” (SCALVI, 2006, p. 20).

Para Samuel Klein (*apud* REDE MULHER, 2004), é preciso destacar, o “pobre é honesto” não apesar de sua condição de pobreza – como sugere a expressão “ele é pobre, mas é honesto” – e sim por causa de sua condição de pobreza. A proposição do executivo, subjacente à concepção de confiabilidade praticada nos serviços de crédito e de cobrança, é a de que pouco resta ao “pobre” além de seu “nome”. Situando esta proposição no contexto prático do executivo Samuel Klein e da política de sua empresa quanto ao relacionamento com a clientela, isto significa que o “nome” é algo caro ao “pobre” e, por isto, dificilmente o colocará em risco, deixando intencionalmente de arcar com um compromisso selado de crédito, ou melhor, “de honra”, como sugere Amâncio (2019a).

O meu crédito [...] era um crédito de compromisso. Era um crédito de honra. [...] As pessoas... as pessoas tinham orgulho de ter o carnê da Casa Bahia. Porque se fosse um crédito fácil, ele era banalizado. “Pô, eu consigo fácil, entendeu?” (AMÂNCIO, 2019a).

O que Amâncio (2019a) denomina “crédito de honra” concerne precisamente à confiança depositada com base “apenas” na palavra do tomador de crédito, “olhando no olho” (AMÂNCIO, 2019a), acreditando que, como salienta Nooteboom (2009), ele vá pagar não porque deve, mas porque quer, por uma característica intrínseca a ele. E mais, acreditando que ainda que tenha a oportunidade de trapacear, de “dar calote”, não o fará (NOOTEBOOM, 2009).

Assim, o visitante-frequenter característico da rede varejista – genericamente denominado “pobre” – foi, de modo geral, considerado “honesto”. Mas como vimos anteriormente, em termos individuais, nem sempre havia “100% de segurança” (AMÂNCIO, 2019a) acerca da intenção de pagamento do visitante-solicitante, especialmente em casos de primeira compra-solicitação. Nem sempre o “olho-no-olho” eram tão efetivos para fins de distinção nítida entre um solicitante “honesto” e um “golpista” (AMÂNCIO, 2019a; 2019b; 2020). Quando houvesse alguma dúvida acerca da intenção de pagamento do visitante-solicitante-tomador, entretanto, a política praticada em atendimento pessoal em serviços de crédito e de cobrança foi a seguinte: na dúvida, dar mostras visíveis a todos os visitantes-solicitantes, indistintamente, de que sua intenção de pagamento não esteve, em momento algum, em questão para fins de aprovação de crédito, nem sequer quando atrasasse algum pagamento. “Era assim que eu dava o treinamento [aos analistas de crédito da loja]”, destaca Amâncio (2019b),

Todas as pessoas que vêm aqui, elas são honestas [...], até o momento que a gente percebe, ou em documentação, ou na intenção [que a pessoa não tenha intenção de pagar seu compromisso de crédito].

Diferentemente da relação com o vendedor, na qual o visitante é comumente “persuadido” (GARDNER; SHEPPARD, 1989) a efetivar uma compra, no caso do atendimento pessoal em serviço de crédito da Casas Bahia, é o visitante quem está *requesitando* crédito¹⁴⁶. Frequentemente espera-se que o analista de crédito busque algum elemento que “dificulte” uma aprovação de crédito. Afinal, sua tarefa envolve inevitavelmente controlar taxas de inadimplência. Ele deve “bater cotas” (BIER, 2020) não de vendas, mas de (baixas) taxas de inadimplência. Se houver alguma dúvida acerca do pagamento futuro, em nome das suas “cotas” e das taxas de inadimplência da empresa, o analista de crédito tenderá, a depender da política de crédito da loja, a rejeitar esta solicitação de crédito – ou ao menos espera-se este comportamento deste atendente.

No Brasil da década de 1950, conforme assinala Scalvi (2006, p. 45), “na prática da venda a prazo, surgira uma série de complicadores que tanto dificultavam o trabalho dos lojistas como inquietavam a vida dos consumidores”.

¹⁴⁶ E, como veremos, credibilidade e “aceitação” (AMÂNCIO, 2020). Em termos simbólicos, podemos inferir, com base nos relatos de nosso informante (AMÂNCIO, 2020), que aquele perfil social de visitantes sentiu-se mais comumente “vulnerável” ao analista e ao cobrador do que comumente esteve em relação a um vendedor.

Inseguros quanto ao risco da inadimplência, os lojistas se cercavam de cuidados além do razoável, inclusive na hora de fixar os preços. Por sua vez, os consumidores *se sentiam afrontados* pela exigência múltipla de documentos, fiadores, comprovantes de sua honorabilidade – e na hora de pagar *se sentiam explorados*. Uns e outros giravam dentro do círculo vicioso em que insegurança gerava desconfiança, que gerava insatisfação, que gerava causas para que se renovasse a insegurança (SCALVI, 2006, p. 45, grifo do autor).

Para termos um exemplo mais concreto neste período, após o controle do Mappin sair das mãos dos ingleses e ser assumido pela família Alves, em 1950, o Mappin atualizou-se e se voltou definitivamente para setores ascendentes das classes médias¹⁴⁷ da cidade de São Paulo – principal força do mercado consumidor até então (ALVIM; PEIRÃO, 1985, p. 72). Em maio de 1952, uma importante medida foi tomada em função deste reposicionamento da loja: concebia-se o “Departamento de Compras com Financiamento” (ALVIM; PEIRÃO, 1985, p. 145). Um dos *slogans* da loja dizia: “Compre hoje no Mappin e pague em dez vezes”. No mês seguinte, a “Conta da Economia” oferecia comprar-se o mês inteiro e só se pagar no mês seguinte, sem juros. “Enterrava-se finalmente o velho sistema de contas correntes, antiquado e reservado apenas a uns poucos clientes especiais, para se abrir caminho a um moderno sistema de crédito” (ALVIM; PEIRÃO, 1985, p. 146).

Como destacam Alvim e Peirão (1985, p. 146-147), nos tempos da conta corrente, a tradição de um sobrenome era condição central para obtenção de crédito (ALVIM; PEIRÃO, 1985, p. 146-147). O “novo sistema” de financiamento, entretanto, era ainda “rudimentar”, como sugerem Alvim e Peirão (1985, p. 146). Aplicava-se a compras superiores a 2000 cruzeiros e “exigia-se do candidato cuidados burocráticos hoje [1985] inimagináveis numa loja de departamentos, como uma declaração da empresa em que trabalhava, especificando sua situação e seu salário” (ALVIM; PEIRÃO, 1985, p. 146-147).

Diante deste cenário, o analista de crédito é frequentemente revestido de certa aura de “avaliador”, de “árbitro”. Com o cobrador, também comumente espera-se interações de certa forma “embaraçosas” – por mais cordial que seja este ou aquele cobrador. Sua tarefa, afinal, envolve garantir o pagamento de fatura(s) já em atraso. Como o pagamento já não foi efetivado, não se espera que o cobrador queira saber as razões do atraso, mas esteja interessado simplesmente na efetivação do pagamento da(s) fatura(s) em atraso. Desta forma, certa “atmosfera” (SHEPPARD; GARDNER, 1989) de “avaliação”, de “desconfiança” ou, de

¹⁴⁷ “O Mappin teve o cuidado e a habilidade de descer alguns degraus de *status* sem cair na vulgaridade nem perder seu nome”, depõe o publicitário Alex Periscinoto, que em 1955 seria chamado para dirigir a seção de propaganda da loja” (ALVIM; PEIRÃO, 1985, p. 145).

forma geral, de “tensão”, termina pairando no ar das interações face-a-face com estes atendentes.

Neste cenário, não pôr a intenção de pagamento do solicitante-tomador de crédito em questão¹⁴⁸ *em momento algum* – ainda que destituído de comprovantes formais que atestem sua “credibilidade” ou ainda que tenha quebrado as expectativas de pagamento, tornando-se “inadimplente” – pode significar algo mais que um simples “teatrinho” (GRAEBER, 2016) de amizade.

Sem nunca ter pisado numa faculdade de economia ou finanças, Amâncio, músico de formação, é hoje uma espécie de maestro do crédito. A cada segunda-feira, ele prepara novos analistas em seminários. Nessas sessões os números ficam de fora. O que ele ensina? Tudo o que aprendeu com [Samuel] Klein em 27 anos de Casas Bahia. Os truques da expressão corporal. Como fazer perguntas sem ferir o cliente. Como flagrar um vigarista. Ponderar se a mercadoria “veste” no cliente (EXAME, 2010).

Conforme assegura Amâncio (2019a), a conversa informal para identificar “mentirosos” costumou não se apresentar ao visitante-solicitante na qualidade de “entrevista” (formal), ou melhor, como “revista” da intenção de pagamento do visitante-solicitante. Por exemplo, “nós sabíamos quanto uma doméstica cobrava por dia. E era assim que você sabia se ela era doméstica ou não”, salienta Amâncio (2019a).

“Pô, dona Maria, tudo bem?”. “Olha, eu faço limpeza”, não é doméstica, “faço limpeza”. “Poxa, que bom, e aonde que a senhora faz a limpeza?”. Dependendo do bairro, a gente já sabia quanto era. “Ah, eu faço lá em São Caetano e tal”. “Puxa, que bom. Quantos dias por semana a senhora faz?”. Sem anotar nada. “Quantos dias por semana?”. Não era entrevista, era uma conversa. [...] A gente não entrevistava, a gente conversava (AMÂNCIO, 2019a).

Se, para a loja, em uma primeira compra-solicitação o visitante foi um desconhecido, também a recíproca é verdadeira: o visitante não conhecia a loja. Tendo em vista que, aos olhos da pessoa que solicita crédito, a intenção de pagamento pode estar inteira ou parcialmente atada à “honestidade” e “integridade moral”, colocá-la em questão¹⁴⁹ poderia terminar intimidando o visitante-solicitante e, assim, tornar-se uma tática “desastrosa em relação às vendas”, como diriam Gardner e Sheppard (1989), especialmente no longo prazo. O perigo era gerar indisposição da parte do solicitante-cliente com a loja.

Como vimos no Capítulo 4, a intenção de pagamento não é algo que se apresenta sempre de modo translúcido, ainda que a analistas preparados para a tarefa de identificação da

¹⁴⁸ Não demonstrar qualquer sinal de desconfiança.

¹⁴⁹ Ainda que na forma “é apenas um procedimento que fazemos com todos que nos solicitam crédito”.

intenção de pagamento. Às vezes um solicitante bem-intencionado pode ser enganosa, inconveniente e embaraçosamente identificado como um solicitante mal-intencionado. Neste caso, o “erro” do analista custará caro aos cofres da empresa, como muitas vezes sugere Amâncio (2019a; 2019b; 2020). Às vezes um solicitante bem-intencionado pode simplesmente *achar* que está sendo identificado como mal-intencionado. Às finanças da empresa, este “erro” custará tanto quanto o anterior.

O consumidor popular encontra barreiras simbólicas ao acesso dos bens e serviços que deseja. Essas barreiras estão assentadas em preconceitos relacionados à sua condição de pobreza, tanto é que não raro se ouvem comentários como “ele é pobre, mas é honesto”, ou “ele é pobre, mas é limpinho” (AGUIAR *et al.*, 2008, p. 28).

“Pensamentos como esses”, acrescentam Aguiar *et al.* (2008, p. 28), “condensam boa parte do preconceito voltado às pessoas de baixa renda. Por carregar este estigma, o consumidor popular tem um jeito próprio de interpretar alguns critérios de segurança utilizados pelos estabelecimentos varejistas” (AGUIAR *et al.*, 2008, p. 28), na forma (também não rara): “sou pobre, mas não sou ladrão”. Desta maneira, consumidores de “baixa renda” frequentemente encaram, como sublinham Aguiar *et al.* (2008, p. 28), funcionários muito próximos, bolsas lacradas e portas giratórias como símbolos de desconfiança e descrédito. Da mesma maneira são comumente recebidos os simples – ou nem tão simples – pedidos de comprovantes de renda, residência ou de carteira de identidade, acrescentam Aguiar *et al.* (2008, p. 28).

Conforme inferimos dos relatos de Amâncio (2019a; 2019b; 2020), seja de fato confundido com um mal-intencionado ou achando ter sido confundido com um mal-intencionado, o visitante-solicitante bem-intencionado poderá sentir-se intimidado e, assim, indisposto com a empresa¹⁵⁰. Diante deste cenário, na Casas Bahia, muitos cuidados foram tomados para evitar-se pôr a intenção de pagamento do solicitante de crédito em questão ou, de forma geral, comunicar desconfianças. Isto nas diferentes fases do atendimento pessoal em serviços de crédito e de cobrança, desde a suspensão da exigência de comprovantes formais (de renda, trabalho e/ou residência), passando pelos “truques da expressão corporal” (EXAME, 2010) para, de maneira muito sutil, flagrar “mentirosos”. Mas também os “truques financeiros” com intuito de, sutilmente, repelir mal-intencionados (“entrada” e “alteração da mercadoria”), assim como a denominada “cobrança ouvinte” (AMÂNCIO, 2020), foram táticas mobilizadas para identificação de mal-intencionados sem que, no entanto, se

¹⁵⁰ E menos suscetível a possíveis futuras “transações comerciais” (GRAEBER, 2016).

intimidassem ou constrangessem os bem-intencionados antes de identificados como tal pelo analista e/ou cobrador.

Na década de 1990, quando estava em vigor o sistema de crédito “mecanizado”, em casos de dúvida, analistas “Juniore” foram orientados a pedir “anuência” (AMÂNCIO, 2019b) de outros analistas superiores na hierarquia. “Vamos supor”, assinala Amâncio (2019b), um “caso complexo”:

Eu, como um Sênior A, por exemplo, eu tive condições de resolver. Mas se tá lá um [analista] Junior, alguém, e pô, tem impedimento realmente pro teu crédito. Porque você tá, de uma certa forma, de passagem [...] [ou] a mercadoria que você queria comprar e tal. Ficou em dúvida. Pega e liga, liga pra Central, fala: “Oh, tô com uma pessoa aqui, pedindo um crédito, entendeu?”. “Qual o problema?”. “É que ele tá comprando o jogo mais caro que tem aqui e tal”. Ai o cara de lá já ia ter essa consciência minha, com certeza. Esse da loja, talvez, se tivesse trabalhando comigo, já tinha essa consciência. Mas não teria autoridade pra aprovar. Então, isso por um excesso de zelo, vamo chamar assim, entendeu? Ia ligar pra central pra pegar uma anuência. Ou o analista da Central... é duas cabeças pensando, entendeu? Ele ia, talvez, enxergar alguma coisa a mais, de bom ou de ruim. Entendeu? Ou de repente ia só fazer a aprovação via Central.

“Então você resolvia muita coisa, muita coisa, sem constranger o cliente. Entendeu? O cliente não sabia pra onde você tava ligando, nada. Sabe, ligava [como se tivesse] alguma dúvida [não acerca da ‘honestidade’ do solicitante]”, conclui Amâncio (2019b). Para Samuel Klein e Amâncio (2019a; 2019b; 2020), o analista de crédito e o cobrador ocupariam posição ímpar para intimidar ou constranger o solicitante de crédito ou o tomador em atraso de pagamento, em nome sobretudo da preocupação com o pagamento futuro. A “atmosfera” (GARDNER; SHEPPARD, 1989) de “avaliação” nas interações face a face com o solicitante ou tomador de crédito poderia, para Samuel Klein e Amâncio (2020), comprometer esforços na direção de se construir e conservar uma relação mais íntima e, desta maneira, “duradoura” (GIDDENS, 1991; GRANOVETTER, 2009; GRAEBER, 2016) com a freguesia. Para contornar este conflito – e, assim, neutralizar efeitos indesejados que eventualmente pudessem intimidar o cliente nos curto, médio ou longo prazos –, uma série de cuidados foram tomados nas “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) em acordos e negociações de crédito e de cobrança.

A suspensão da exigência de garantias e contrapartidas formais constituiu-se um destes cuidados¹⁵¹. Mas para Amâncio (2019a; 2019b; 2020) era imprescindível ao menos identificar “fraudes” e “golpes” – para evitar-se a chamada “inadimplência sem esperanças de

¹⁵¹ Além de, como já vimos em capítulo anterior, atrair segmentos sociais de trabalhadores em situação de informalidade, particularmente destituídos de “carteira de trabalho assinada”.

pagamento” (AMÂNCIO, 2020). Sem garantias e contrapartidas formais, esta tarefa tornava-se um pouco mais custosa aos analistas de crédito. Mas além disto, para Amâncio (2020), foi fundamental evitar o tom de “entrevista” (AMÂNCIO, 2020) formal nas interações com o solicitante e/ou tomador em atraso. Em suma, se era preciso identificar “golpistas” (AMÂNCIO, 2020) com base em sinais coletados na interação pessoal – informações que, via de regra, não eram requisitadas, mas apenas observadas ou sutilmente induzidas em conversas informais –, a forma desta interação consitiuiu-se uma maneira de evitar comprometer o relacionamento com os “bem-intencionados”, que poderiam ser apressadamente identificados como mal-intencionados ou ao menos como mals-pagadores.

Certamente as “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) – marcadas por “conversas” (SIMMEL, 2006; GRAEBER, 2016) informais – entre analista e solicitante funcionou, neste caso¹⁵², para suspender “formalismos” (AVELINO FILHO, 1988) e imprimir uma “atmosfera” (GARDNER; SHEPPARD, 1989) mais amigável nas interações com o solicitante ou tomador de crédito em atraso. Mas para além de demonstrar “polidez” quando se espera impessoalidade (ser “cortês”), de não “ferir” (EXAME, 2010) ou “constranger” (AMÂNCIO, 2019b) o solicitante, resolver “muita coisa sem constranger o cliente” (AMÂNCIO, 2019b) significa também comunicar certa despreocupação acerca da integridade moral da pessoa que compra algo, solicita crédito ou mesmo que atrasa o pagamento de prestações¹⁵³.

Por sua natureza própria, o caso da “troca comercial” (GRAEBER, 2016) em crédito envolve certo “desequilíbrio”, como destaca Carruthers (2005). Uma vez que não há a troca de um produto por dinheiro no momento da compra – isto é, uma vez que o pagamento ocorre no futuro –, o credor se encontra em certa “desvantagem” em relação ao tomador de crédito. Para “reequilibrar”, em termos comerciais, esta transação comercial, o credor costuma ou “conhecer melhor o tomador de crédito” ou “reduzir sua exposição” (CARRUTHERS, 2005). No caso de o credor “abrir mão” de determinados mecanismos de controle e previsão de pagamento futuro, ele pode – a depender das maneiras em interação pessoal – transmitir a mensagem de que está, a favor do solicitante, desequilibrando mais ainda a desequilibrada transação de crédito.

Neste caso, além de o pagamento da compra ser realizado no futuro, o credor estaria “abrindo mão” de garantias e contrapartidas que assegurassem o pagamento desta compra no

¹⁵² Além de ajudar a identificar “fraudes”, como vimos anteriormente.

¹⁵³ A seguinte mensagem frequentemente esteve “subjacente” a estas interações pessoais: “sua ‘honestidade’ é inquestionável, bastam sua ‘palavra’ e um aperto de mãos para que nós (a empresa) confiemos em você e aprovemos sua solicitação”.

futuro, depositando confiança “cega”, como diria Giddens (1991), no solicitante de crédito. Mas também estaria, sem que isso fosse diretamente dito ou expresso, comunicando: “estou disposto a abrir algumas exceções para ajudá-lo a realizar seus sonhos de consumo”. Desta maneira, o financiamento das compras começa a assumir caráter de “favor” (GRAEBER, 2016) – ao invés de um financiamento que segue a pura “linguagem da troca” (GRAEBER, 2016), funcionando como pura “dívida econômica” (GRAEBER, 2016) na qual ambas as partes buscam um “equilíbrio” (GRAEBER, 2016) e provavelmente não têm nada a ver um com o outro a não ser a comparação quantitativa entre valores e objetos na transação que estão selando.

Como vimos no capítulo anterior, para viabilização de aprovação de crédito em caso de primeira solicitação na loja, o visitante-solicitante poderia ocasionalmente não adquirir exatamente o produto que desejava, mas outro de outra marca, tamanho ou categoria. Eventualmente também não levava todos os produtos desejados e/ou escolhidos, mas apenas uma parte deles. “Vamos supor que era a primeira compra que você vinha fazer comigo”, ilustra Amâncio (2020), e havia “algum detalhe” que levantava “alguma dúvida” acerca da “intenção de pagamento” do solicitante. Sobre a forma como analistas de crédito foram frequentemente instruídos a se comportar em casos como este, Amâncio (2019a) assegura, “você tava comprando o celular e, sei lá, essa TV de LCD, vai, entendeu? [...] Então o quê que eu fazia? Eu [analista de crédito] vendia pra você [...] o celular e eu falava pra você”:

“Olha, eu vou te vender o celular”. [...] Você tá comprando o celular e a TV e eu vou te vender o celular, tá bom? “Aí você paga aí quatro, três, quatro prestações do celular, você pode vir e eu te vendo a TV. Eu te faço uma composição e tal”. E explicava por que. “É porque é a primeira vez que você tá comprando” e tal. “Você vai provar pra mim que eu posso confiar em você”, olhando no olho dele, “que eu posso confiar em você”.

Neste caso narrado por Amâncio (2019a), alguma característica do solicitante – “de repente o endereço que você morava; de repente a tua idade; de repente o tipo de mercadoria que você tava comprando” (AMÂNCIO, 2019a) – fazia com que o analista não tivesse “100% de segurança” (AMÂNCIO, 2019b) acerca de sua intenção de pagamento. Como vimos, em interações pessoais, o analista eventualmente manifestava seu receio, sua dúvida acerca da intenção de pagamento do solicitante. Entretanto, ao invés de manifestar a parte “desconfiada” da dúvida, o analista frequentemente demonstrava – e foi instruído para tal – que *escolheu* depositar um “voto de confiança” no solicitante. “Olhando no olho” (AMÂNCIO, 2019b) do solicitante, ao invés de dizer que não está vendendo a TV porque há

alguma dúvida, o analista estava, de certa forma, transmitindo a seguinte mensagem: “eu podia não te vender nada, porque ainda não te conheço direito e não estou 100% certo de sua intenção de pagamento, mas vou te vender o celular que você queria, vou te dar este voto de confiança”.

Desta maneira, na Casas Bahia, analistas de crédito foram frequentemente instruídos a dar mostras visíveis de que sua relação com o visitante-solicitante-de-crédito não é motivada exclusiva ou “meramente” por “vantagens comerciais” (GRAEBER, 2016) ou, inversamente, pelo “prejuízo” que o visitante-solicitante-de-crédito eventualmente representaria para a empresa – como no caso de não negativação de atraso de pagamento, relatado no Capítulo 4. Mas motivada sim por algum laço de cunho pessoal entre eles, de forma que o visitante perceba que, para a loja, ele não representa apenas um desconhecido cliente ou solicitante de crédito. Neste cenário, as “facilidades” creditícias começam a tomar certa tonalidade de ajuda ou de “favor” (GRAEBER, 2016) genuíno, como que a um “amigo” (GIDDENS, 1991) – ao invés de um financiamento concedido a um desconhecido e do qual importa apenas e simplesmente: 1) que ele compre; 2) que ele pague sua dívida.

O que estava em questão para o analista de crédito, em casos como este, era o que fazer diante da dúvida e como se comportar diante do solicitante objeto de dúvida, de forma que ele não tenha a percepção de que a empresa, representada por analistas, faça dele alguma imagem que de seu próprio ponto de vista seja considerada “ruim”. Desta maneira, o trabalho em atendimento pessoal não se restringiu a transmitir uma imagem “idealizada”/“positiva” do visitante-cliente-solicitante-tomador, para que sintasse “bem-tratado”. Tratou-se, na verdade, de revelar ao freguês que “eu”, “a empresa” – mediante interações face-a-face, que se passam como mais ou menos espontâneas –, verdadeiramente o enxergo como uma “pessoa” (GRAEBER, 2016), um “amigo” (GIDDENS, 1991) – ou ao menos como potencial amigo.

Consideramos importante lembrarmos que a aprovação de primeira solicitação de crédito funcionou como o embrião de uma “relação duradoura” (GRANOVETTER, 2009; GIDDENS, 1991; GRAEBER, 2016) entre a loja e a pessoa que neste contexto tornara-se “cliente” (AMÂNCIO, 2019a; 2019b; 2020). Como diria Amâncio (2019a), nesta ocasião “nascia um crediário”, uma “relação duradoura” (GRAEBER, 2016). Todos os “truques” acionados para não demonstrar desconfianças quanto à integridade moral e, ao mesmo tempo, demonstrar certa despreocupação quanto à intenção de pagamento da pessoa que compra algo e solicita crédito, funcionaram como que um “cartão de visitas”, uma “boa primeira-impressão da empresa” ao visitante-solicitante-de-primeira-compra – especialmente por refletir certa imagem que a empresa (os analistas) faz acerca da integridade moral do

visitante-solicitante. Mas o cliente-tomador-de-crédito – antes um visitante-solicitante-de-primeira-compra – retornaria à loja mensalmente para pagamento das prestações de sua compra. Como atesta Amâncio (*apud* BAZOLLI, 2014), “tínhamos 7,7 milhões de compradores dos quais 77% estava presente nas nossas lojas pessoalmente todos os meses”. Como vimos, estas visitas envolveram encontros com atendentes que o cumprimentavam, o chamavam pelo nome e às vezes “batiam um papo” mais descompromissado acerca da família, do emprego, do futebol, da igreja, etc., como assinala Bier (2021).

Eventualmente, em uma de suas visitas para pagamento das prestações, o visitante-cliente-tomador-de-crédito realizaria uma nova compra, “emendada” (NATALE, 2020) à anterior, e assim sucessivamente, retornando pessoal e periodicamente à loja por períodos, digamos, imperecíveis, sem data de validade para acabar. Ao longo deste período¹⁵⁴ – que em determinados casos poderia chegar a décadas –, o “cliente” passava por “altos-e-baixos” em sua vida pessoal. Ela se casa, constitui família, “arranja” um emprego, eventualmente o perde e “arranja” outro, sua avó falece, sua mãe adocece, seu marido a “larga”, seu filho cresce e se casa, e assim consecutivamente. Ao longo deste período, muitas compras e financiamentos seriam realizados para mobiliar a casa nova, para repor algum ítem doméstico, para presentear filhos, parentes e amigos, etc. Eventualmente também acontecia de esta pessoa atrasar prestações, por “esquecimento” ou “necessidade” (AMÂNCIO, 2019a; 2019b; 2020).

Ao longo deste período, toda sorte de acordos e negociações comerciais seria, portanto, realizada no “chão-da-loja” (PETTINGER, 2006) – especialmente com vendedores, analistas de crédito e cobradores. A forma pela qual estas negociações entre “cliente” e atendentes foram realizadas é de crucial importância para nossos propósitos. Como veremos, a vida “lá fora” da pessoa do cliente foi constante e diligentemente considerada pelos atendentes nestas negociações. De certa maneira, a empresa – por meio de relações “pessoais” (GRANOVETTER, 2009), “com rosto” (GIDDENS, 1991), “duradouras” (GIDDENS, 1991; GRANOVETTER, 2009; GRAEBER, 2016), “informais” (CARRUTHERS, 2005) e “personalistas” (AVELINO FILHO, 1988) – mostrou-se ao lado destas pessoas nos bons e más momentos, inclusive nos “momentos mais difíceis” (GIDDENS, 1991) de suas vidas, importando-se sobretudo com seu bem-estar pessoal.

¹⁵⁴ Frequentemente longo, de anos ou décadas. O que certamente não significa que todos os clientes-tomadores-de-crédito mantivessem esta relação longa e contínua com a loja. Apenas que parcelas significativas foram frequentemente “enquadradas” (COCHOY, 2007) por este sistema de avaliações econômico-afetivas no “chão da loja” (PETTINGER, 2006).

Um elemento em particular da “identidade” (GARDNER e SHEPPARD, 1989) da Casas Bahia merece particular destaque para nossos propósitos. João Elias Sobral (2020) assinala que do “final do ano de 1970 pra começo de 1971” ele próprio desenvolveu o “boneco Baianinho”¹⁵⁵ e o *slogan* “Dedicação Total a Você”, “pensando”, destaca Sobral (2020), “no crescimento” da empresa.

Como a Casas Bahia tinha essa forma de fazer tudo pro cliente, tudo em benefício do cliente, pra ajudar o cliente de qualquer maneira, eu consegui captar isso muito rápido do Seu Samuel. E a gente conversava muito. Eu conversava toda hora com ele. Principalmente no começo. A gente... E ele era um cara muito expansivo e verdadeiro. Ele ia falando as coisas e eu ia captando (SOBRAL, 2020).

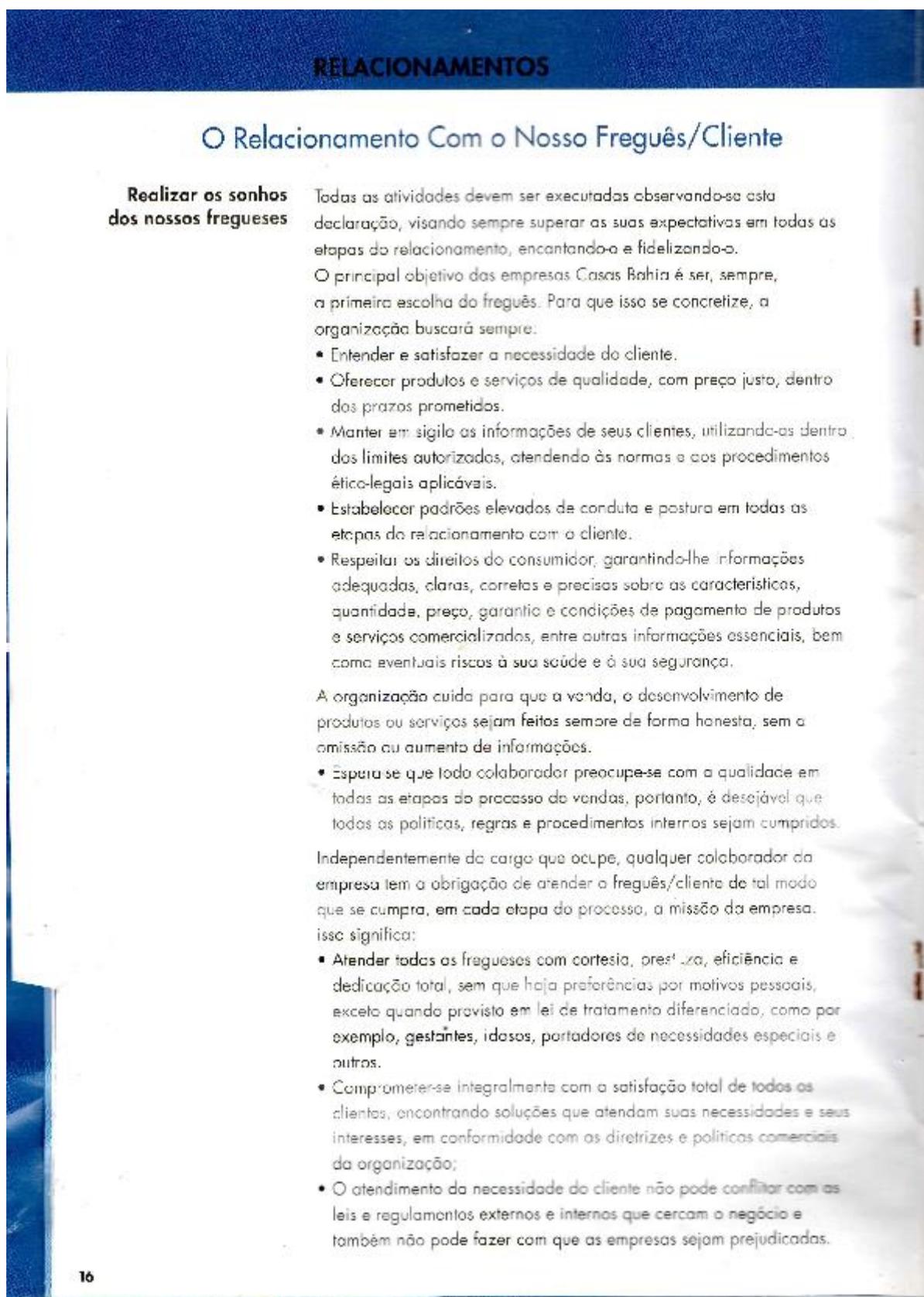
Conforme sublinha Sobral (2020), este *slogan* expressou a política da empresa quanto ao atendimento ao visitante. Um “Código de Conduta” em formato de cartilha foi produzido e distribuído¹⁵⁶ aos funcionários da Casas Bahia – e de empresas do Grupo, como a Bartira e a Contact Center – com o objetivo de “deixar bem claro como todos nós devemos agir em cada situação para que a Casas Bahia continue sendo um símbolo de trabalho, simplicidade, perseverança e competência”, como explicitado na seção introdutória do “Código”: “Palavra da Presidência”. Mais adiante, na seção “Relacionamentos”, explicitam-se¹⁵⁷ alguns aspectos gerais acerca dos “relacionamentos com nosso freguês/cliente”, particularmente interessantes para nossos propósitos de investigação. Na Figura 4, reproduzimos a íntegra da página do documento.

¹⁵⁵ Como vimos no terceiro capítulo.

¹⁵⁶ Não podemos assegurar com precisão a data na qual foi distribuído, mas provavelmente isto não ocorreu antes dos anos de 1990 – em função da qualidade do documento.

¹⁵⁷ Dentre outros “relacionamentos”, como o “interno”, “com fornecedor, parceiro e prestador de serviços”, “com a sociedade e Meio Ambiente”, “com entidades governamentais” e “com a concorrência”.

Figura 4 - “Código de Conduta” – “O Relacionamento Com o Nosso Freguês”



Fonte: Acervo pessoal de José Roberto Rodrigues, ex-funcionário da rede varejista Casas Bahia.

Para nossos propósitos, destacamos o seguinte trecho do documento, o qual aponta para o cumprimento da “missão” da empresa¹⁵⁸: “Atender todos os fregueses com cortesia, presteza, eficiência e dedicação total”. Em seguida: “Comprometer-se integralmente com a satisfação total de todos os clientes, encontrando soluções que atendam suas necessidades e seus interesses, em conformidade com as diretrizes políticas da organização”.

Em seu conjunto, o atendimento pessoal da Casas Bahia certamente envolveu não demonstrar “má-vontade” no atendimento pessoal. Mas também envolveu dar mostras visíveis de “boa vontade”, de “respeito” (AMÂNCIO, 2019a; 2019b; 2020), de “dedicação” (SOBRAL, 2020) ao visitante da loja. Ter uma “atitude positiva” (BIER, 2021) com relação ao visitante pode se tornar imprescindível do ponto de vista dos negócios varejistas, especialmente em lojas que dependem mais ou menos deste tipo de serviço¹⁵⁹ (PARENTE, 2000) para “alavancarem-se as vendas” (OSSANDÓN, 2014) ou “encorajarem-se as compras” (COCHOY, 2007). Neste sentido, pode ser do interesse comercial da loja que o visitante sinta-se “bem-tratado” ou, nas palavras de Amâncio (2019a), “respeitado”.

É importante destacarmos que práticas como estas são comuns em estabelecimentos comerciais¹⁶⁰. O atendimento pessoal dos atendentes¹⁶¹ costuma configurar a forma de expressão visível destas “política” (HENNION *et al.*, 1989) e “identidade” (GARDNER; SHEPPARD, 1989) das empresas. Mas nem sempre o atendimento pessoal no chão da loja trata-se simplesmente de demonstração de “boa vontade”, tomada de maneira genérica. Há, por assim dizer, uma diversidade de “boas vontades” que costumam funcionar, do ponto de partida empresarial-administrativo, para atrair e às vezes “manter” (AMÂNCIO, 2019a; 2019b; 2020) determinados perfis de público-alvo.

Ao visitar uma loja, consumidores costumam nutrir expectativas variadas em relação a preços e condições de pagamento, por exemplo – frequentemente alimentadas pelas “política” (HENNION *et al.*, 1989) e “identidade” (GARDNER; SHEPPARD, 1989) da empresa, expressas em atendimento pessoal¹⁶². Alguns perfis de consumidores nutrem a expectativa de que haverá alguma forma de “sociabilidade” (GRAEBER, 2016; SIMMEL, 2006), ainda que

¹⁵⁸ Recordemos a “missão” da empresa, mencionada no Capítulo 2: “Realizar o sonho dos nossos fregueses por meio do acesso facilitado ao crédito e das práticas de um modelo humano de gestão focado na solidez do negócio, no respeito e na dedicação total aos colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros”.

¹⁵⁹ Alguns segmentos varejistas dependem mais do que outros de atendimento pessoal (PARENTE, 2000).

¹⁶⁰ Especialmente aqueles que, como destaca Parente (2000), dependem mais do atendimento pessoal para alavancarem-se as vendas.

¹⁶¹ Em conjunto com inúmeros outros elementos, como localização da loja, apresentação da loja e produtos (MORGADO; GONÇALVES, 1997; PARENTE, 2000).

¹⁶² Mas não apenas em atendimento pessoal, como demonstram Cochoy (2007) e Pettinger (2006).

mínima, com os atendentes (GRAEBER, 2016, p. 134-135) – a não ser em casos nos quais a interação acontece exclusivamente com uma máquina, como diria Graeber (2016).

Como potencial cliente-comprador, às vezes a expectativa é de que os atendentes o tratarão de maneira “cordial”, “educada” e “gentil”, ou “com cortesia, presteza e eficiência”, como indicado no “Código de Conduta” acima destacado, de forma que ao menos não se veja contrariado. Isto seja do prisma da “pura” sociabilidade – como o atendente que não se apresenta motivado à interação, por exemplo –, seja do prisma de aspectos “puramente” “comerciais” (GRAEBER, 2016), como pouca ou nenhuma abertura a “flexibilizações” (AMÂNCIO, 2019b) quanto a preços e condições de pagamento. Caso contrário, ele provavelmente se dirigirá à loja ao lado que – embora frequentemente ofereça os mesmos produtos, das mesmas marcas e às vezes dos mesmos preços (ou muito próximos) – pode ser mais aberta a negociações, ou seja, ser ao menos relativamente flexível em relação a preços e condições de pagamento, por exemplo¹⁶³ – outra forma de demonstrar “boa-vontade” por parte dos atendentes.

Conforme destaca Amâncio (2019a) acerca do atendimento pessoal, “a Casa Bahia teve sucesso por um conjunto”. Enquanto um *modus operandi* implantado em todas as instâncias de atendimento direto ao cliente, o “respeito” ao cliente ao qual Amâncio (2019a) se refere inscreve-se no amplo empenho, por parte da Casas Bahia, de construção e conservação de uma “relação duradoura” (GRAEBER, 2016) com a “freguesia”. “[O visitante-cliente] vinha pro Crediário”, acrescenta Amâncio (2019a), “[acontecia] a mesma coisa¹⁶⁴”,

mais ainda, porque a pessoa vinha no Crediário e ela perguntava: “Eu posso comprar isso?”. Às vezes ela vinha primeiro no crediário, às vezes o vendedor ou a própria pessoa vinha primeiro no crediário, chegava: “Celso, tô querendo comprar um celular assim, assim, assim. Eu posso comprar?”. [...] [Ela] não falava “eu tenho limite?”, [falava] “eu posso comprar?”. Então você imagina o quê que... Isso de quem já era cliente.

“Então você já tinha essa confiança, essa intimidade [da parte do cliente]”, conclui Amâncio (2019a) acerca das “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009) entre analistas de crédito e “fregueses”. Mediante este relato, Amâncio (2019a) explicita a qualidade das relações que frequentemente se estabeleceram nas interações pessoais com o

¹⁶³ Ou, como indicado no “Código de Conduta” acima destacado, encontrar espaço para “soluções que atendam suas necessidades e seus interesses”.

¹⁶⁴ Que a entrega da compra, que a reposição de mercadorias com defeito e que o atendimento do vendedor, anteriormente abordados.

visitante-cliente-solicitante. A oposição entre “eu tenho limite?” e “eu posso comprar?” é bastante ilustrativa a respeito da relação de “intimidade” na qual, segundo Amâncio (2019a), frequentemente sentiram-se envolvidos “fregueses” da Casas Bahia. Ao invés de se ver em uma relação impessoal de crédito, Amâncio (2019a) assegura que “a pessoa” que “vinha no Crediário” – especialmente “quem já era cliente” (AMÂNCIO, 2019a) –, tendeu a se ver envolvida em uma relação de cunho pessoal e afetivo com a empresa, representada por “pessoas de carne-e-osso” (GIDDENS, 1991).

Como veremos adiante com maior riqueza de detalhes, o atendimento pessoal em serviços de crédito e cobrança tornou-se instrumento para demonstrar-se ao solicitante-tomador-de-crédito que “para ‘nós’, ‘a empresa’, você é mais do que ‘cliente’, ‘solicitante’ ou ‘tomador’ de crédito, você é uma pessoa que nos importa como pessoa, você é um amigo”. As interações pessoais entre analistas e solicitantes e entre cobradores e tomadores em atraso de pagamento foram vistas – particularmente por Samuel Klein e Celso Amâncio, segundo relatos de Amâncio (2019a; 2019b; 2020) – como ocasiões particularmente privilegiadas para dar-se mostras visíveis e sinceras de que o financiamento das compras foi concedido como que a um amigo. Ao invés de demonstrar que “eu, a empresa, sou sua amiga” mediante “facilidades”/“boas vontades”/“cortesias”/“cordialidades” que poderiam se passar por “interesseiras” – ou, como diria Graeber (2016), como meros “teatrinhos” de amizade –, o atendimento pessoal em serviços de crédito e de cobrança buscava demonstrar que “eu, a empresa, verdadeiramente te considero um amigo” mediante demonstração de interesse sobretudo no bem-estar da pessoa: oferecer “ajuda” (AMÂNCIO, 2020) quando a loja teria “boas razões” (MÖLLERING, 2001) para não oferecê-la e, simultaneamente, quando a pessoa do cliente-solicitante-tomador-em-atraso mais precisa.

Como assinalam Aguiar *et al.* (2008, p. 28), “a adesão popular a ícones como Sílvio Santos ou as Casas Bahia não se explica pelo preço dos produtos finais que comercializam”.

Tem a ver, isto sim, com a percepção – imaginária ou não – de que com essas empresas e empresários foi estabelecida uma conexão pessoal, um contato que retoma elementos essenciais capazes de estruturar relações de longo prazo. De certa forma, esse fato explica por que existem pessoas que deixam de pagar a conta do telefone para pagar o carnê do Baú ou da Casas Bahia (AGUIAR *et al.*, 2008, p. 28).

Eventualmente o analista de crédito poderia constatar¹⁶⁵ que o solicitante-cliente não tinha “condições [financeiras] de comprar” ou de “pagar” (AMÂNCIO, 2019a; 2019b) determinado produto escolhido. A negociação, entretanto, só estava começando. Conversas

¹⁶⁵ Mediante “conversa” (AMÂNCIO, 2020) e/ou pontuação automática.

informais transcorriam-se entre analista e solicitante de crédito. ““Olha, senhora, vamo ver o quê que a gente pode fazer aqui’ e tal, né?””, ilustra Amâncio (2019b),

“e, a senhora [me] desculpa, mas a senhora concorda que tá alta a prestação?”. “Mas moço, eu vou pagar. Eu vou pagar”, né? Pensei: vou arriscar. Aí eu falei: “será que a senhora tem alguma entrada, alguma coisa assim?”. Ela falou: “Eu tenho, lógico”. Porra, abriu a bolsa, cara, cheio de nota na bolsa. Sabe? “Quanto o senhor quer?”. Não sei, o piano era, tipo assim, 2000 reais, ela tinha 800 reais na bolsa. Ela falou: “Eu posso te dar isso aqui e tal”. Eu falei: “Nossa senhora!”. Aí o vendedor contou, né? “Mas a senhora pode dar tudo?”. “Posso, isso aqui eu posso dar!”. [...] Então [...] eu perguntei: “mas a senhora vai fazer o quê com esse piano?”. “Não, isso aqui é um sonho. Vou dar pra minha filha. Eu quero que ela estude piano” e tal. “E agora? Eu posso levar?”. Eu falei: “Nossa, se a senhora pode?! Com certeza absoluta”. [...] E aí eu vi, comecei a entender a necessidade de treinar as pessoas.

O “treinamento” (AMÂNCIO, 2019b), neste caso, está longe de se restringir apenas à busca de alguma forma de viabilização financeira da aprovação de solicitação de crédito – como extrair uma “entrada” (AMÂNCIO, 2019a; 2019b), como no caso mencionado. Seja qual fosse o “impedimento” para aprovação de solicitação de crédito, costumava haver a condução de uma “conversa” para “ouvir” (AMÂNCIO, 2019a; 2019b; 2020) o solicitante-cliente. Uma conversa informal na direção de buscar-se compreender a situação particular da pessoa, às vezes suas dificuldades pessoais, às vezes seus desejos mais íntimos, os quais frequentemente não se restringiram à pura aquisição de produtos, mas significaram, para o visitante-solicitante, “sonhos” (AMÂNCIO, 2019b), como o de desejar que sua filha “estude piano”. Conforme acrescenta Amâncio (2019b),

ela queria dar o piano pra filha. Eu não tinha [inicialmente] entendido, percebe? Não tinha conversado com ela. Porque ninguém tinha me treinado. Não tinha um Celso antes, me treinando. Me jogaram lá. Entendeu? E aí eu aprendi muito. Por isso que eu te falei que cada entrevista é um aprendizado.

Amâncio (2019a) ilustra caso similar a este no que diz respeito à demonstração de empatia por parte dos analistas de crédito em conversas informais. “Aí eu peguei uma ficha, tal: um berço”, destaca Amâncio (2019a),

aí eu vi um berço, tal, sem o colchão. Né? E eu tinha o costume de chamar a pessoa e pegar na mão dela. Devolvia o documento e pegava na mão dela. Aí eu chamei lá: “Dona Maria de tal”. Aí a mulher veio, né? Porra, uma barriga já de nove meses. Chegou, veio... Falei: “A senhora...”, ela não tinha condições, não tinha... A ficha dela não dava pra ela comprar o berço. Entendeu? Aí eu olhei e falei [pensei]: “Nossa, mas é o berço mais barato que tem, cara”. Né? E sem o colchão. Falei: “Dona Maria de tal”. Ela pegou e levantou. Pô, aquele barrigão! E uma outra criança pequenininha. “Meu deus do céu”, né? Aí ela pegou, veio: “Bom dia, tudo bem?”. “Senta, senta um pouquinho”. Eu já ia rejeitar o crédito dela. [...] Não tinha condição. Aí eu fal... não tava registrado, não tinha nada. Entendeu? Eu falei: “A senhora tá comprando o berço, né, mas a senhora não tá comprando o colchão?”. Ela

falou: “Não, não tô comprando o colchão”. Eu falei: “Como que a senhora vai fazer?”. “Eu vou colocar uns panos, alguma coisa, entendeu, e vou colocar o neném lá”, né? Eu falei: “Mas por que que a senhora tá fazendo isso?”. “Porque eu não posso pagar”. [silêncio prolongado]. “Porque eu não posso pagar”, entendeu? Eu falei: “Puxa, mas a senhora trabalha com o quê?”. “Não, eu sou faxineira”. Falei: “Mas a senhora não tá conseguindo, né?”. “Não, eu vou ter o neném agora, acho que amanhã ou depois eu vou ter o neném”, entendeu? “Mas o senhor não se preocupe, porque eu vou pagar. Eu vou pagar pro senhor”. Eu falei: “Puxa vida! A senhora vai levar o colchão também!”. “Eu não posso pagar”. “Aquela senhora que tá junto... tem uma senhora...”. “É minha mãe”. “Pede pra ela vir aqui um pouquinho. Bom dia! Como vai a senhora? Tudo bem?”. “Ah, tudo bem. Algum problema com a minha filha?”. “Tem problema sim. Ela tá comprando o berço sem o colchão. Entendeu? E eu quero que ela leve o colchão”, né? “A senhora é cliente da Casa Bahia?”. Meu, ela abriu a sacola, tirou um tanto assim de carnê (risos). Eu falei: “olha”, chamei o vendedor, falei: “olha, pode tirar um colchão, pode colocar aqui no pedido um colchão e eu quero que entrega pra ela amanhã cedinho, porque vai ter o neném dela”.

Em casos como este, analistas de crédito davam mostras visíveis de confiança “cega” (GIDDENS, 1991), afinal a solicitante em questão estava lhe afirmando que não tinha condições financeiras para arcar com o pagamento do berço e do colchão ao mesmo tempo. Em casos como este, no entanto, o analista de crédito também foi, segundo Amâncio (2019a), instruído a dar mostras visíveis de empatia e de generosidade que, aos olhos de muitos solicitantes de crédito, poderiam soar algo “genuíno” – e não “fingido” (GRAEBER, 2016), em nome meramente de estimular-se uma compra. No caso mencionado, a mulher grávida de quase nove meses, com outra “criança pequenininha” (AMÂNCIO, 2019a) estava comprando apenas o berço e iria “colocar uns panos, alguma coisa, [...] e vou colocar o neném lá” porque considerava não “poder pagar” (AMÂNCIO, 2019a). O problema, desta maneira, tornava-se comprar “o berço sem o colchão” (AMÂNCIO, 2019a), e a “solução”¹⁶⁶ proposta pelo analista de crédito era aprovar o crédito para a compra planejada (berço) e para a compra não planejada (colchão), mas da qual o visitante “precisava”, da ótica do analista, para oferecer maior “conforto” ao recém-nascido. Os carnês da mãe da solicitante certamente foram decisivos para a avaliação da confiabilidade da solicitante por parte do analista de crédito. Mas a aprovação do crédito para o colchão distancia-se de certa “vontade ansiosa por vender” – ou de, nas palavras de Amâncio (2019a), “empurrar mercadoria” – e aproxima-se de uma genuína “vontade de ajudar” a pessoa, com empatia e generosidade com relação à “necessidade” da pessoa¹⁶⁷.

¹⁶⁶ Em conformidade com o que anteriormente destacamos do “Código de Conduta” da empresa: “Comprometer-se integralmente com a satisfação total de todos os clientes, encontrando soluções que atendam suas necessidades e seus interesses, em conformidade com as diretrizes políticas da organização”.

¹⁶⁷ Como vimos em capítulos anteriores, a política comercial da empresa e a política de crédito forneciam certa margem para não demonstrar-se “ansiedade” (OSSANDÓN, 2014) quanto às vendas.

O visitante-solicitante-cliente também poderia eventualmente estar com seu “nome sujo no Serasa/SPC” e “precisando” (AMÂNCIO, 2019a) comprar algo para seu lar. “Pra você ter uma ideia, no passado você comprava livros”, destaca Amâncio (2019b),

por exemplo, né, aquela editora [...] famosa, te empurrava, você não comprava, eles empurravam, as vezes acabam deixando na sua casa. Não só a [editora famosa], como outros produtos que se vendia porta-a-porta, acabava deixando lá, e a tua mãe ou alguém ficava na boa-fé, e no fim eles mandavam uma cobrança e se você não pagasse você ia pro SPC, entendeu? Então, tinham algumas coisas indevidas, tá? Nós na Casa Bahia, nós sabíamos analisar isso, sabe? E muitas vezes, eu acho que essa foi uma das grandes sacadas nossa de mercado, é o seguinte: enquanto os outros não vendiam, porque não interpretavam essa outra parte, não ia se informar, entendeu, nós, com uma certa segurança, a gente acabava vendendo. Entendeu? Porque a pessoa falava: “Não, ele foi lá, deixou isso aqui como demonstração e não apareceu nunca mais. Eu não sabia como achar a pessoa, nada, entendeu? Aí de repente vinha cobrança. Eu não posso pagar isso. E tá lá. A hora que eles quiserem ir buscar...”. Eu vou acreditar na pessoa, não? Eu vou deixar de vender uma mercadoria pra essa pessoa? Então a Casa Bahia tinha entendido isso.

Esta “conversa” (AMÂNCIO, 2019b) com o solicitante-cliente certamente funcionou para viabilizar uma venda por vias, digamos, “informais”. Mas o analista também foi instruído a demonstrar que compreende a situação particular do solicitante, a demonstrar que sua “palavra” é o que vale – ainda que haja restrições nos *bureaus* em seu nome – e dar mostras visíveis de empatia com relação a pequenos “mal-entendidos” – “empurraram uma mercadoria para a pessoa, ela não tem culpa de ter o nome sujo neste caso” – e aos “sonhos” (AMÂNCIO, 2019b) de consumo da pessoa.

Ocasionalmente, o visitante-solicitante-cliente poderia, junto ao analista de crédito, decidir não “levar” exatamente o produto que desejava previamente à visita ou que escolheu juntamente ao vendedor – da mesma marca, do mesmo tamanho ou mesmo da mesma categoria. “Se alguém entra na loja para comprar um fogão de seis bocas, mas sua renda não comporta um financiamento do valor de um fogão de seis bocas”, destaca Amâncio (*apud* BAZOLLI, 2014), “não negamos o crédito, vendemos um fogão de quatro bocas para ele”. Às vezes o visitante-solicitante-cliente poderia receber a sugestão de ampliação dos prazos de pagamento¹⁶⁸. “Quando você é entrevistador”, destaca Amâncio (2019a), “mas o senhor vai poder pagar isso aqui? O senhor não acha que o senhor já tá com...?”. E o cliente falava: ‘pô, sabe que o senhor tem razão?’. ‘Olha, eu acho que ao invés de eu fazer em 10 vezes, vamos fazer em 24 vezes?’”.

É central observarmos que a atitude do analista de crédito em casos como estes não constitui-se apenas uma forma gentil de “sugerir” ao invés de “impor” uma forma “viável” de

¹⁶⁸ Sendo eventualmente acrescidas ao financiamento outras taxas, como a de juros.

financiamento. Trata-se, na verdade, de buscar uma conexão pessoal com o solicitante à medida que demonstra-se preocupação não com o recebimento futuro do pagamento, mas com a situação pessoal do solicitante caso ele tenha problemas para arcar com todos os seus compromissos mensais¹⁶⁹. Não se trata simplesmente de um convencimento de que a opção de financiamento sugerida pelo analista é melhor e viabilizará seu sonho de consumo – uma vez que “sua renda não comporta” (AMÂNCIO, 2019a) a compra-financiamento de um fogão de seis bocas ou o parcelamento em dez vezes. Constitui-se, na verdade, uma maneira de demonstrar que a opção sugerida – “fogão de quatro bocas”, parcelamento “em 24 vezes”, etc. – é melhor para o próprio “freguês”, para que ele não se “endivide” – no sentido de “ficar apertado” – futuramente.

O seguinte diálogo, vale destacá-lo, expressa de maneira bastante clara esta demonstração de empatia no momento das negociações com o solicitante de crédito: “mas o senhor vai poder pagar isso aqui? O senhor não acha que o senhor já tá com...?”. E o cliente falava: ‘pô, sabe que o senhor tem razão?’”. Conforme reiteradamente nos relata Amâncio (2020), ao invés de rejeitar a solicitação ou de aprovar sem se importar se a pessoa do solicitante iria se “apertar” futuramente, os analistas foram instruídos por Celso Amâncio a ressaltar esta preocupação com a pessoa¹⁷⁰ do “cliente”.

O visitante-solicitante-cliente ainda poderia ocasionalmente ter sua solicitação de crédito rejeitada e, desta maneira, não adquirir nenhum produto. Se o “fogão de quatro bocas” (AMÂNCIO *apud* BAZOLLI, 2014) não interessa ao solicitante e, após outras tentativas de “adequações” e “flexibilizações” (AMÂNCIO, 2019a; 2019b; 2020), constata-se que “sua renda” ainda “não comporta” o financiamento (AMÂNCIO *apud* BAZOLLI, 2014), a solicitação de crédito em casos como este foi frequentemente rejeitada pelos analistas. Mas o “não” nestes casos, conforme assegura Amâncio (2019a), “parecia um ‘sim’. [...] Era assim: ‘não!’ [fazendo gesto de ‘sim’ com a cabeça]. Então as pessoas não tinham medo de voltar [para a loja após rejeição de solicitação de crédito]”.

Nestes casos, acrescenta Amâncio (2019a), “Faz o seguinte, ó: paga isso aqui e volta aqui e vem falar comigo”. Vimos outros casos nos quais o analista de crédito chegava a dizer ao solicitante um “não” que se parecia um “sim”. “Seu Francisco, como é que vai?”, ilustra Amâncio (2020),

¹⁶⁹ Dando mostras visíveis de que, para a empresa, a pessoa que está solicitando crédito importa para a loja não simplesmente como “cliente” ou “solicitante de crédito”, mas na qualidade de pessoa.

¹⁷⁰ Mesmo porque não era do interesse econômico-comercial da loja que o “cliente” (AMÂNCIO, 2020) ficasse “apertado”, como vimos anteriormente.

tudo bem? Aqui quem tá falando é Celso da Casa Bahia. Tô aqui com o Tiagão aqui, teu filho. Puta, parabéns! Tá fazendo um trabalho muito legal aqui. Então é o seguinte, ele tá querendo abrir um crediário aqui conosco. Não tem problema nenhum. Eu só queria ver o consentimento do senhor, tá bom? Porque, lógico, a renda vem do senhor, né? E, vamo pensar junto comigo: ele tá comprando um Iphone 10, né? Custa oito mil reais e ele tá querendo fazer isso em 24 vezes sem entrada. O senhor concorda?”. Porra, ele vai mandar... “Deixa eu falar com ele?”, “Com certeza”, entendeu?

“Então não sou eu que tô rejeitando”, destaca Amâncio (2020). Isto significa que, em casos como este, o analista de crédito era instruído a direcionar a responsabilidade da rejeição da solicitação a um terceiro – seja via ligação para o pai, apenas para “ver o consentimento” dele, seja por outras vias. Em meio à conversa informal com o pai do solicitante, o analista ainda podia “defender” (AMÂNCIO, 2020) o desejo de compra do solicitante, ainda que compre um produto de menor valor. “Ele [o pai do solicitante] vai falar pra mim”, acrescenta Amâncio (2020), “pô, não vende esse negócio pro cara”, não sei o quê, ba ba ba e tal, entendeu? Aí eu vou defender você: ‘mas, pô, ele tá sem telefone’. ‘Não, porra, vende um de 500 reais aí pra ele’” (AMÂNCIO, 2020). Além desviar-se da responsabilidade e peso de possível rejeição, a atitude do analista demonstra camaradagem ao solicitante.

Ainda que mediante os criteriosos mecanismos de controle de perdas, de limite de crédito, ainda “sobravam” clientes em atraso por razões que, segundo Amâncio (2020), não necessariamente – e mais raramente – estiveram vinculadas a má-intenção de pagamento por parte do tomador de crédito em atraso. “O correto”, destaca Amâncio (2019a), “seria negativar porque aí comercialmente era interessante”,

e mercenariamente era interessante. [Por]que aí [o tomador em atraso] não podia comprar no mercado, em lugar nenhum no mercado, entendeu? Mas ele sabia que ele podia voltar na Casa Bahia. E era um argumento: “Olha, Tiago, você tá atrasado desde maio, tal. Qual é o problema? Inclusive não coloquei seu nome no SPC, você pode voltar aqui. Você acertando, nós vamos vender novamente pra você”. Quantas vezes esses clientes que vieram e atrasaram, eles vieram e com o carnê atrasado, nós vendemos pra ele novamente. Incluía o atraso dele no carnê [...], no novo carnê (AMÂNCIO, 2019a).

Segundo Amâncio (2019a), “comercialmente” “era interessante” “negativar” o nome do tomador em atraso, porque desta maneira ele estaria impedido de “comprar no mercado, em lugar nenhum no mercado” (AMÂNCIO, 2019a) e, assim, forçado a quitar sua dívida. Para Amâncio, esta atitude “mercenária” também significa(va) “destruir” o tomador em atraso. “Eu sempre queria recuperar você. Eu não queria destruir você. Eu queria recuperar você. Então [na Casas Bahia] a cobrança sempre foi ouvinte. Eu queria te ouvir. [...] E sempre tinha um acordo”, acrescenta Amâncio (2019a). Assim, podemos dizer que o que Amâncio

(2019a) considera uma atitude “mercenária” – “egoísta” ou movida puramente por interesses “comerciais” – frente ao tomador em atraso de pagamento coloca-se em oposição direta ao que denomina de “cobrança ouvinte”.

A “cobrança ouvinte” (AMÂNCIO, 2019a) significa, desta maneira, que o modo de preocupação da loja com o pagamento da dívida tornava-se algo maleável em nome, sobretudo, da situação de adversidades pessoais/íntimas da pessoa que atrasou pagamento de prestação(es). O atraso “com esperanças de pagamento”, certifica Amâncio (2020), frequentemente teve raízes em circunstâncias contingenciais e imprevisíveis da vida privada dos “clientes”. Desemprego de algum integrante da família ou doença grave na família são exemplos destas circunstâncias contingenciais e imprevisíveis que incidiam sobre eventual atraso de pagamento de um cliente considerado “bem-intencionado”¹⁷¹.

Por vezes o tomador de crédito incorria em algum atraso. Às vezes de alguns dias, por esquecimento. Às vezes de semanas ou meses, em função de algum imprevisto¹⁷². “Depois de dar o crédito”, destaca Amâncio (2019a), “tinha o *modus operandi* da cobrança com o mesmo respeito”. Segundo Amâncio (2019a), “nós não cobrávamos, nós lembrávamos”:

[Cobrador contatando o tomador em atraso:] “Tiago, bom dia! Tudo bem? Olha, o teu carnezinho, não sei se você já pagou, me desculpa, mas aqui tá constando...” – pedia desculpa, esse era o treinamento que eu dava – “mas aqui tá constando que você não pagou, nós tamo agora em outubro, certo? Você não pagou o mês de maio”, entendeu?

A oposição entre “cobrar” e “lembrar” expressa de forma bastante clara o modo como foram frequentemente conduzidas por cobradores, segundo Amâncio (2019a), as interações com tomadores de crédito em atraso de pagamento – especialmente com “quem já era cliente” (AMÂNCIO, 2019b). Neste caso, ao contrário de quem “cobra”, a pessoa que “lembra” um pagamento em atraso não demonstra-se ansiosamente preocupada com o pagamento em si. É como se houvesse a suposição (dita ou não dita) de que “o cliente não tem culpa” (AMÂNCIO, 2019a) do atraso e que algum imprevisto aconteceu. É, em suma, uma interação na qual o solicitante provavelmente não se sentirá tão “constrangido” (AMÂNCIO, 2019b) – a situação da cobrança já é embaraçosa para ele, especialmente se o atraso ocorreu por “necessidade” (AMÂNCIO, 2019a; 2019b; 2020) – e possivelmente não sinta que sua

¹⁷¹ Como vimos no Capítulo 3, estes “imprevistos” tiveram peso considerável no orçamento “apertado” particularmente de certas frações das classes trabalhadoras urbanas de São Paulo. Vimos também que estas camadas estiveram, de certa forma, mais “expostas” a determinados imprevistos por sua condição de “informalidade” e de “instabilidade empregatícia”.

¹⁷² Afora, claro, os casos que Amâncio (2020) denomina de “inadimplência sem esperanças de pagamento”, seja por má-intenção ou não, como vimos mais detalhadamente no Capítulo 4.

“integridade moral” (CHEN *et al.*, 2011) esteja em questão para a empresa, representada neste caso por um cobrador.

O pedido de “desculpa” ao tomador em atraso é frisado por Amâncio (2019a) por uma importante razão. Não simplesmente porque quem de fato estava “em falta” e deveria “pedir desculpa” (AMÂNCIO, 2019a) era o tomador de crédito em atraso. Mas também porque “quebra o gelo” e sinaliza alguma forma de “equalização” em uma interação particularmente “abraçosa”, afetivamente desequilibrada, para quem é cobrado. Tanto o ato de “lembrar” quanto o de “pedir desculpa” não apenas suavizam uma situação embaraçosa para o cobrado. São primeiras demonstrações de que a loja está relativamente despreocupada com o atraso de pagamento – que confia no tomador-cliente mesmo quando ele não realizou pagamento –, em uma interação através da qual o cobrador vai aos poucos demonstrando que está, de certa forma, preocupado com a pessoa, com o que ocorreu em sua vida. “‘Putá, tô com uma puta dificuldade!’” (AMÂNCIO, 2019a), reage o tomador em atraso em sua conversa com o cobrador.

“Cara, vamo conversar” [retruca o cobrador]. Aí vinha essa parte. E aí eu ia entender a intenção dele. Se foi má-intenção ou se foi realmente por necessidade (AMÂNCIO, 2019a).

A oposição entre “má intenção” e “necessidade” posta por Amâncio (2019a; 2019b; 2020) expressa o seguinte princípio praticado por analistas de crédito e cobradores da Casas Bahia no período aqui investigado (1970-2005): o cliente-tomador-de-crédito pode até chegar a atrasar o pagamento de alguma(s) prestação(es), mas provavelmente não por má-intenção prévia e sim por algo de que “não tem culpa”, como diria Amâncio (2020). Ou seja, em razão de contingências pessoais (infortúnios, imprevistos, etc.) ou mesmo de esquecimento. Isto significa que, com segurança suficiente, segundo Amâncio (2020) o “bem-intencionado” irá pagar as prestações do carnê, ainda que em atraso. E mais, que este atraso não se confunde e não deve ser confundido, segundo os parâmetros de Amâncio (2020), com “inadimplência sem esperanças de pagamento”.

Reiteradamente Celso Amâncio (2019a; 2019b; 2020) salienta que este foi o caso da maioria dos atrasos de “clientes fidelizados” da empresa – que já estão em seu segundo, terceiro, sexto, décimo ou vigésimo carnê da Casas Bahia. “Às vezes”, destaca Amâncio (2019a), “tinha gente que tinha dez, vinte carnezinho e que tava 100% em dia. E de repente ele atrasou. Sabe? Você falava ‘bom dia’ pro cara. ‘Bom dia! Tudo bem?’. E... não negativávamos esses clientes. Não negativávamos”.

Do prisma de Amâncio (2019a; 2019b; 2020), este “cliente antigo” “provou que é honesto” não necessariamente porque pagou tudo sempre em dias, mas porque, quando em atraso (casos mais raros dentro de seu histórico), provou que isto ocorreu por motivos de “força maior” – às vezes muito maior, como desemprego, doença ou falecimento na família. Assim, no caso de o cliente-tomador-de-crédito eventualmente não efetivar pagamentos de prestações no futuro, ao invés de reagir em nome do “interesse próprio” (GRAEBER, 2016) – receber o pagamento da dívida –, “negativando” (AMÂNCIO, 2019a) o nome do “inadimplente”, o credor se mostra, neste caso, disposto a relevar o atraso enquanto tal, para não prejudicar o cliente, já que ele “não tem culpa” (AMÂNCIO, 2019a) do atraso e que provavelmente pagará assim que puder.

Desta maneira, em atendimento pessoal, a negociação na direção de evitar-se a “negativação” (AMÂNCIO, 2019a) do tomador em atraso – uma espécie de “benevolência” em casos nos quais o “confiado” frustra as expectativas do “confiador”, como diriam Chen *et al.* (2011) –, assim como ter-se em consideração as razões pessoais que levaram a pessoa do tomador ao atraso de pagamento, possuem significado crucial para nossos propósitos. Por um lado, em mais uma circunstância¹⁷³, a intenção de pagamento do tomador de crédito não é posta em questão, ainda que o cobrador – representante do credor – tenha “boas razões” (MÖLLERING, 2001) para questioná-la. Afinal, o tomador já não pagou parcela(s) de sua dívida. Por outro lado, o cobrador “ouvinte” (AMÂNCIO, 2019a) dá mostras visíveis – e, de certa forma, sinceras – de cuidado em relação a questões que em crédito e cobrança costumam envolver problemas da vida “íntima” – “fora da loja” – da *pessoa* que compra algo, solicita crédito ou, de maneira envergonhada, se apresenta para “justificar” atraso de pagamento.

Até aqui, tivemos acesso a variados casos “típicos” de interações entre analistas e diferentes modalidades de solicitantes – primeira solicitação ou solicitação de “cliente antigo” (AMÂNCIO, 2019a) – e entre cobradores e diferentes modalidades de tomadores de crédito em atraso de pagamento. Mas vale a pena também considerarmos o percurso da relação de um único “freguês” – tomado não apenas como um único indivíduo “comprador”, mas inclusive como unidade familiar – com a empresa ao longo de várias compras¹⁷⁴, por anos ou décadas.

Oscilações de sua vida individual frequentemente repercutiam em sua relação com a empresa. Eventualmente este “cliente” não possuía carteira de trabalho assinada, comprovantes formais de renda ou residência. Volta e meia seu limite de crédito na Casas Bahia – conforme o cálculo do que “sobra da renda mensal” (AMÂNCIO, 2019a) do “cliente”

¹⁷³ Além da aprovação de crédito sem exigência de garantias formais.

¹⁷⁴ Às vezes emendadas, às vezes não.

– não o permitia adquirir algo de que “precisava” (AMÂNCIO, 2019a), “necessitava” ou desejava naquele momento. Nem sempre também este “cliente” conseguiu pagar todas as prestações de todas as suas compras em dias.

Por vezes, “Dona Maria” (BIER, 2021) pretendia mobiliar sua casa ou presentear a filha, mas trabalhava de “lavadeira” (AMÂNCIO, 2019a) e não tinha comprovante formal de trabalho e/ou renda, ou residia em locais não registrados pelo Estado, o que embargava suas chances de abertura de crédito em estabelecimentos comerciais. Eventualmente, seu “nome” foi “indevidamente” (AMÂNCIO, 2019a) “negativado” em *bureaus*, praticamente a impossibilitando de realizar novas compras a prazo em estabelecimentos comerciais.

Às vezes a geladeira de “Dona Maria” (BIER, 2021) estava velha e com defeitos. Ela estava cansada daquela situação e desejava repor a geladeira, mas não tinha “renda suficiente” (AMÂNCIO, 2019a). Por vezes, o neto de “Dona Maria” (BIER, 2021) estava fazendo aniversário e ela queria presenteá-lo com uma tão desejada bicicleta, mas também não tinha “renda suficiente” (AMÂNCIO, 2019a), como ilustra Amâncio (2019a):

Eu tinha pessoas que [...] traziam neto. Traziam o neto. Pegavam o neto de 15 anos, 16 anos. Não podia vender juridicamente. E ele trazia e falava: “Celso, olha, ele quer comprar uma bicicleta”, entendeu? Eu falava “então vamos fazer o seguinte, vamos fazer no nome dele” [...]. “Vamo fazer no nome dele e a senhora vai ser fiadora dele”. Percebeu? E o moleque saía grandioso.

“Eu via o futuro”, acrescenta Amâncio (2019a), isto é, o futuro da “relação duradoura” (GRANOVETTER, 2009; GIDDENS, 1991; GRAEBER, 2016) entre ambos. Por vezes, “Dona Maria” (BIER, 2021) perdia um de seus empregos, um ente querido falecia ou um filho adoecia. “Seu Francisco”, seu marido, é pedreiro e também sofre de instabilidade nos empregos que “arranja”. Por esta série de contingências, “Dona Maria” (BIER, 2021) não conseguiu realizar o pagamento de algumas das prestações de sua compra. Como destaca Amâncio (2019a), “esse era o nosso diferencial: nós tínhamos mercadoria e gente para te atender. Os outros tinham mercadoria. Os outros vendiam merc... eu vendia sonho. Eu vendia realização”¹⁷⁵.

Em todas estas circunstâncias, como vimos, o momento particular que esta pessoa está vivendo foi constantemente considerado pelo analista de crédito ou cobrador, via conversas pessoais e íntimas. Seja em relação ao que movia os desejos de compra do “cliente” – como casamento ou nascimento de um filho, como a geladeira velha que “precisava” ser

¹⁷⁵ Na verdade, é provável que as outras empresas também “vendam sonhos” ou “realização” (AMÂNCIO, 2020), além de pura “mercadoria”. A nosso ver, o interessante é descobrir que “sonhos” são esses, a quem interessam esses sonhos e como precisamente são “vendidos”.

“urgentemente” reposta – seja em relação a “condições” ou “revezes” da vida íntima da pessoa do “cliente”, atendentes davam mostras constantes e visíveis de “empatia” (NOOTEBOOM, 2009), “generosidade” e “benevolência” (CHEN *et al.*, 2011) nas “negociações” com o “cliente”. Isto significa, neste caso, revelar ao freguês que “eu (a empresa) verdadeiramente o considero um amigo”. É como se o financiamento fosse feito a um “amigo” (GIDDENS, 1991), do qual não tenho desconfianças e ao qual o que desejo, acima de tudo, é seu bem-estar. É como se a “prova” de sincera “amizade” (GIDDENS, 1991) à pessoa do cliente-solicitante-tomador estivesse fundada, sobretudo, na forma “personalista” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) do financiamento – das flexibilidades financeiras e burocráticas, as quais frequentemente tomaram a forma de “favores” (GRAEBER, 2016).

5.3 OBSERVAÇÕES FINAIS

Interpretações de analistas e cobradores acerca da intenção e capacidade de pagamento do solicitante – ainda que “com rosto” e sem a exigência de garantias e contrapartidas formais – poderiam se passar por desconfianças em particular acerca da integridade moral do solicitante-tomador. Flexibilidades burocráticas e financeiras nas negociações de crédito e cobrança – como a suspensão de garantias formais, as muitas “adequações” (AMÂNCIO, 2019a; 2019b; 2020) das compras ao “bolso” do solicitante, as eventuais permissões de acordos ainda que com restrições do nome do solicitante em *bureaus*, as anistias temporárias de dívida e assim por diante –, ainda que com aparência de benevolência, poderiam se passar (ao visitante-solicitante-tomador) por “facilidades interesseiras”, movidas exclusiva ou prioritariamente para que o solicitante-tomador comprasse, sem nenhum “compromisso” com a pessoa enquanto tal.

Por isto, a maneira e a constância (ao longo de anos ou décadas) de certa “postura dos representantes” (GIDDENS, 1991) – deste “sistema abstrato” (GIDDENS, 1991) que é a empresa varejista – teve importância crucial para que se gerasse a confiança da pessoa solcitante-tomadora na “empresa”, entendida neste caso como o conjunto dos atendentes no “chão da loja” (PETTINGER, 2006). Não pôr a “honestidade” do solicitante em xeque em momento algum (seja das fases de atendimento, seja de suas visitas à loja) foi uma base importante desta confiança. Esta confiança depositada “cegamente” (GIDDENS, 1991; MÖLLERING, 2001) foi demonstrada mediante táticas de avaliação de intenção que frequentemente não se passavam como tal – o atendente fingia que isto não estava em jogo.

Às vezes deixando-se claro que há alguma “dúvida” de acordo com os critérios da empresa, mas que “eu o atendente” *escolhi* dar uma espécie de “voto de confiança em você, porque me parece uma pessoa honesta” e aprovar a solicitação.

Conforme inferimos dos relatos de Amâncio (2019a; 2019b; 2020), além da distância e impessoalidade que representariam qualquer sinal de desconfiança do solicitante-tomador (como formalismos), também as demonstrações de ajuda e “boa vontade” poderiam representar distâncias e impessoalidades. Vimos que em circunstâncias nas quais a loja teria “boas razões” (MÖLLERING, 2001) para demonstrar indiferença em relação à pessoa do solicitante ou tomador de crédito¹⁷⁶ e quando a pessoa “mais precisava” (GIDDENS, 1991)¹⁷⁷, o atendente da loja frequentemente deu mostras visíveis de que *escolheu* estender a mão e ajudá-la, em nome da “amizade” (GIDDENS, 1991) e “acima dos negócios”¹⁷⁸. Mostrar-se “interesseiro” seria como que mostrar-se mesquinho e, além disto, alguém “em quem não se deve confiar”, já que “só posso contar com ele quando estou bem e lhe represento alguma fonte de rentabilidade”.

Desta maneira, tanto a forma dos acordos como dos “não acordos” tenderam a conferir à loja uma “atmosfera” (GARDNER; SHEPPARD, 1989) de familiaridade, ao financiamento o tom de “genuíno” “favor” (GRAEBER, 2016) e às relações entre ambos o caráter de “sincera” “amizade” (GIDDENS, 1991).

¹⁷⁶ Quando “não há nada formal que me garanta que ele vá pagar sua dívida” e quando “ele já não me pagou algumas prestações” ou “frustrou minhas expectativas positivas quanto ao pagamento” (MÖLLERING, 2001).

¹⁷⁷ O solicitante não tem garantias formais, possui renda limitada, mas deseja equipar sua casa, presentear alguém, ou o tomador atrasou pagamento, mas não porque “teve culpa” (AMÂNCIO, 2020) e sim por alguma “necessidade” (AMÂNCIO, 2020) de ordem pessoal.

¹⁷⁸ “Conversar” (AMÂNCIO, 2020) com o solicitante, aproximar-se dele, compreender e ter empatia com sua situação, ao invés de “entrevistá-lo” (AMÂNCIO, 2020), e “ouvir” (AMÂNCIO, 2020) o tomador em atraso ao invés de “cobrá-lo” (AMÂNCIO, 2020).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo mostra como a “confiança em pessoas” (GIDDENS, 1991) pode, em determinados contextos da “vida econômica cotidiana” (GRANOVETTER, 2009), estar mediada por uma dimensão que não foge ao “interesse próprio” (GRAEBER, 2016), mas não funciona puramente sob o princípio da “troca” (GRAEBER, 2016). Propriedades intermediárias entre o puro “interesse próprio” e a pura “generosidade”¹⁷⁹ poderão ser úteis para quem se interessa pela questão de como se gera “confiança” (GIDDENS, 1991) na “vida econômica” (GRANOVETTER, 2009).

A qualidade das “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009) variará ao longo de uma dimensão que vai de: 1) relações “formalistas” – sem muito espaço para conversas e informalidades; 2) relações “cordiais” “interesseiras” – o “teatrinho” (GRAEBER, 2016) de amizade; 3) relações “codiais” “genuínas”. No que diz respeito a estas últimas, embora possam ter em vista o “interesse próprio” (GRAEBER, 2016), não o priorizam em relação às necessidades (grandes ou pequenas demais para serem ignoradas) do outro – por exemplo, como acontece quando um empréstimo é feito de amigo para “amigo” (GIDDENS, 1991) ou quando compramos algo via “fiado” (VOLPI, 2007) na vendinha do bairro em que conhecemos o dono e o vendedor e somos também conhecidos por eles.

Às vezes as relações com “sistemas abstratos” assumem caráter de “amizade”, como destaca Giddens (1991), como no caso das “relações duradouras” (GIDDENS, 1991; GRANOVETTER, 2009; GRAEBER, 2016) com um médico ou dentista, as quais podem restringir-se a uma consulta ou durar anos ou mesmo décadas. Neste caso, a relação de “amizade” é constantemente construída e cultivada ao longo do tempo. No entanto, mesmo que tenhamos que pagar pelos serviços do médico ou do dentista, dificilmente consideramos as relações com eles como “transações comerciais” (GRAEBER, 2016) da mesma maneira como encaramos a relação com uma empresa varejista, por exemplo.

A própria natureza do serviço do médico/dentista envolve algum cuidado ou atenção no que tange à saúde e à vida (ou qualidade de vida) do “paciente” – por mais impessoal que seja, mediante avaliações puramente técnicas, por exemplo. O “paciente” por sua vez, costuma compartilhar intimidades com o médico/dentista, às vezes “frivolidades” (SIMMEL, 2006) que não têm a ver com o que “de fato” está em jogo, ou melhor, o que “realmente”

¹⁷⁹ Se é que existem em estado de pureza.

promoveu o encontro entre ambos no consultório: a saúde e/ou vida do paciente (e o pagamento desta consulta, caso seja particular).

Podemos até questionar os preços cobrados por um médico ou dentista particular, mas não da mesma maneira pela qual costumamos reclamar dos preços e desconfiar dos serviços prestados pela empresa do “plano de saúde”¹⁸⁰ ou mesmo pelo “hospital”. Em um caso, o cuidado e ajuda visíveis, palpáveis e constatáveis à pessoa que requisita auxílio para sua saúde, estão na base das relações entre ambas as partes – e não o “dinheiro” (ZELIZER, 2009). Em outras palavras, há aí algo de genuinamente generoso: a preocupação com a saúde do “paciente”, visivelmente demonstrada não apenas por exames ou perguntas técnicas, mas sobretudo por expressões de empatia com a dor do paciente ou mesmo por descontrações e pretensões de aliviar a dor e as preocupações do paciente.

Com “sistemas abstratos” (GIDDENS, 1991) – quanto mais “abstratos”¹⁸¹ e “sem rosto” (GIDDENS, 1991) –, por outro lado, parece que o que vincula as partes (“empresa” e “cliente”, por exemplo) é mera e simplesmente uma “transação comercial” (GRAEBER, 2016) e nada mais, ainda que este “sistema abstrato” seja representado por “pessoas de carne e osso” (GIDDENS, 1991) com as quais se possa (ou não) conversar acerca de algum detalhe, alguma particularidade pessoal e contingencial (mal-entendido, imprevisto ou mesmo algum “erro” do sistema) que o “sistema” não esteja considerando ou não possa considerar, por exemplo.

No “chão da loja” (PETTINGER, 2006), ainda que as interações com os “representantes” do “sistema abstrato” (GIDDENS, 1991) envolvam alguma “sociabilidade” (GRAEBER, 2016; SIMMEL, 2006) e que atendente e visitante sejam “amigos” pelo menos por alguns instantes, é provável que “terminada a transação, não terão mais nada a ver um com o outro” (GRAEBER, 2016). Neste caso, as cordialidades aí envolvidas são, como indica Graeber (2016), “mero teatrinho”, porque são interesseiras, movidas exclusivamente ou sobretudo pelo “interesse próprio” (GRAEBER, 2016): transações de compra-venda.

Deste ângulo, não há nada que neste contexto fuja à “troca” (GRAEBER, 2016) impessoal. Qualquer generosidade ou facilidade não redundará apenas em dissimulação do “egoísmo” (MISZTAL, 1992), como às vezes em uma forma de enganação, de “tirar vantagem” (GRAEBER, 2016) do outro. Neste caso, paradoxalmente, a “cordialidade” (GRAEBER, 2016), as cortesias, gentilezas, facilidades, generosidades, não passam de mais

¹⁸⁰ Frequentemente um Banco.

¹⁸¹ Pois podemos dizer que há gradações, como entre o médico, o consultório do médico, o hospital particular e a empresa do “plano de saúde”.

um artifício de “troca” (GRAEBER, 2016), isto é, de impessoalidade – em que as partes não têm nada a ver uma com a outra além da transação que estão selando¹⁸².

No caso do crédito de lojas, isto se expressaria: 1) tanto pela estratégia do credor de “tornar menos relevante para seus propósitos a confiabilidade do tomador” (CARRUTHERS, 2005), ou de “reduzir sua exposição” (CARRUTHERS, 2005), via mobilização de “dispositivos institucionais” (GRANOVETTER, 2009) – como garantias e contrapartidas formais, contrato de crédito, direito de tomar o bem ou de negativar o nome do devedor caso ele não pague sua dívida, etc.; e 2) quanto pela estratégia de estabelecer “relações informais” (CARRUTHERS, 2005) e “contínuas” (GRANOVETTER, 2009) que funcionem simplesmente como meio para fazer com que o solicitante compre e pague sua dívida – com facilidades creditícias sem importar ao credor como o solicitante irá pagar e, se não pagar, mobilizará “sanções cabíveis”.

Em nosso caso de estudos, vimos que em determinadas circunstâncias, enquanto o analista interpretava uma série de informações – via de regra não requisitadas ao solicitante, mas atentamente observadas em seu comportamento ou aparência, em comparação com o que, induzido por conversa informal, dizia ser –, ele também buscava conciliar o valor das compras à capacidade de pagamento do solicitante em questão. E, ao mesmo tempo, buscava estabelecer certa conexão pessoal com o solicitante, por meio de demonstrações visíveis de cordialidade – como chamar a pessoa pelo nome, “bater um papo”, valorizar sua profissão, elogiá-lo, descontrair, brincar, sorrir e tocar.

Desta maneira, táticas para detectar mal-intencionados, para “adequar” o valor das compras ao bolso do solicitante, para dar soluções a casos “ambíguos” (OSSANDÓN, 2014), costumaram embaralhar-se em uma mesma interação informal, relativamente difusa e descompromissada. Apesar disto, estas demonstrações de “cordialidade” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) em acordos de crédito e cobrança baseados “na palavra” do solicitante¹⁸³ poderiam facilmente soar “mero teatrinho” (GRAEBER, 2016).

Como vimos, no entanto, estas relações frequentemente revestiram-se de caráter “duradouro” (GRANOVETTER, 2009; GIDDENS, 1991; GRAEBER, 2016). Como vimos, já na primeira aprovação de crédito, o analista¹⁸⁴ poderia deixar explícito que estava dando um

¹⁸² É precisamente deste cenário “hobbesiano” (GRAEBER, 2016), de extrema e pura competição, de onde brota a ideia de que “negócios são negócios” ou “amigos amigos, negócios à parte”.

¹⁸³ Mediante flexibilidades como a suspensão da exigência de garantias formais, assim como mediante conversas informais sem colocar em xeque sua intenção de pagamento.

¹⁸⁴ Quando na dúvida acerca da intenção de pagamento do solicitante.

“voto de confiança” ao solicitante¹⁸⁵. Eventualmente poderia oferecer um produto mais barato ou mesmo rejeitar a solicitação de crédito em nome da proteção do próprio solicitante – porque “poderá se complicar para pagar” –, e não do receio de não receber o pagamento.

Tanto vendedor quanto analista de crédito também mobilizaram conversas íntimas para compreender os motivos pessoais da compra da pessoa e elevá-los à categoria de “sonhos” (AMÂNCIO, 2019a) que deviam ser realizados. Caso o solicitante atrasasse pagamento, foi frequentemente “ouvido” (AMÂNCIO, 2019b) acerca das razões pessoais que o levaram ao atraso, razões que frequentemente eram de fato consideradas para fins de renegociação e acordos “amigáveis” – afastando qualquer “atmosfera” (GARDNER; SHEPPARD, 1989) de desconfiança inclusive quando se teria “boas razões” (MÖLLERING, 2001) para tal.

Mas a inteira apreensão do caráter de “favor” (GRAEBER, 2016) frequentemente assumido pelas “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009) em acordos e negociações de crédito e cobrança, assim como do caráter de “amizade” (GIDDENS, 1991) frequentemente assumido pelas relações entre as partes envolvidas nestas transações, depende de sua contextualização em um sistema de relações.

O atendente é representante de uma empresa e o atendimento é parte de uma dinâmica particular de “lucratividade” (MARRON, 2007). Para a pessoa visitante, a compra e o pagamento constituem-se parte de sua vida pessoal, de seus desejos, de suas necessidades e de suas dificuldades particulares. No “chão da loja” (PETTINGER, 2006), analista e cobrador compunham uma equipe mais ampla (composta por vendedores, caixas, recepcionistas). Mas seu atendimento costumou trazer para a loja as questões mais íntimas da vida das pessoas que visitavam a loja para realizar pagamento, conversar e apenas eventualmente comprar algo, solicitar crédito ou justificar atraso de pagamento.

Por um lado, buscamos compreender o que havia de custoso e de vantajoso para a empresa varejista nestas táticas de crédito e cobrança. Havia a pretensão de ter com cada visitante uma “relação duradoura” (GRANOVETTER, 2009; GIDDENS, 1991; GRAEBER, 2016). Isto para fins de de “conhecê-lo melhor” e assegurar, via “relações informais” (CARRUTHERS, 2005), o pagamento futuro. Mas também para que realizasse novas compras no longo prazo, sem “ansiedades” (OSSANDÓN, 2014). A dimensão “gratuita” destas relações convertia-se, assim, em algo “lucrativo” para a empresa, que buscou construir uma infraestrutura organizacional (operacional e financeira) para viabilização comercial de

¹⁸⁵ “Apesar de tudo, decidi confiar em você. Você vai me provar que eu posso confiar em você”, “olhando no olho”, como diria Amâncio (2020).

constantes “favores” (GRAEBER, 2016) ao cliente-solicitante-tomador ou, como anuncia seu *slogan*, de “dedicação total a você”.

O detalhe é que o visitante-solicitante-tomador não precisava saber disto. As soluções (informais, cordiais, empáticas, benevolentes) dadas em negociações e acordos de crédito e cobrança às suas “necessidades” (GRAEBER, 2016) frequentemente assumiram caráter de sinceridade porque havia a demonstração constante de esforço por parte dos atendentes para atendê-los. Porque havia algo de valioso para a empresa do qual se estava relativamente “abrindo mão” em nome das necessidades do visitante-solicitante-tomador. Diante das necessidades *pessoais* manifestadas – desemprego, doença na família, situação de trabalho informalizado, geladeira quebrada, desejo de presentear um filho ou neto, etc. – e dos custos e riscos que a empresa teria, analista e cobrador frequentemente optavam, explicitamente, por “dar um jeito” de solucionar as coisas, dando um peso maior à pessoa e à relação entre ambos do que à “transação comercial” (GRAEBER, 2016) em si.

Por outro lado, buscamos compreender o que havia nas “relações pessoais” (GRANOVETER, 2009) em negociações e acordos de crédito e cobrança que costumou promover certa “mutualidade” (GIDDENS, 1991) e prolongar as relações por anos ou décadas. A pessoa que visitava uma das lojas da rede varejista pela primeira vez certamente o fazia atraída por alguma vantagem “comercial”¹⁸⁶ (GRAEBER, 2016) e movida pela vontade de realizar “desejos” (HENNION *et al.*, 1989) de consumo¹⁸⁷. No caso da aquisição de bens de alto valor unitário, como bens duráveis do lar, o parcelamento de crédito e as condições de pagamento certamente constituíram-se fatores cruciais para a viabilização dos “desejos” (HENNION *et al.*, 1989) de consumo do visitante da loja. Outras “vantagens comerciais” (GRAEBER, 2016) creditícias, como a suspensão da exigência de garantias e contrapartidas formais para aprovação de crédito, também fizeram-se importantes para viabilização dos “desejos” (HENNION *et al.*, 1989) de consumo deste ou daquele visitante da loja em particular.

Entretanto, não se tratava de um ou outro visitante-cliente-solicitante-tomador, nem de “necessidades” (GRAEBER, 2016) idiossincráticas, mas de um corpo volumoso e crescente de visitantes-clientes-solicitantes-tomadores¹⁸⁸ com certas necessidades em comum, vinculadas aos acordos e negociações de crédito e cobrança. Embora cada caso de solicitação

¹⁸⁶ Como preços promocionais ou condições de pagamento anunciados em canais de mídia ou vistos na rua, saindo do trabalho ou perto de casa.

¹⁸⁷ Certamente não tão espontâneos como parecem (COCHOY, 2007; PETTINGER, 2006; HENNION *et al.*, 1989; ARRUDA, 2015; MIRA, 2001; ORTIZ, 1994; SANTOS, 2013).

¹⁸⁸ Que chegou ainda na década de 1980 a 7.700.000 clientes cadastrados no crediário da Casas Bahia, segundo Amâncio (2020).

ou de atraso de pagamento fosse um caso, certo padrão foi como que antecipado pelos analistas e cobradores acerca das necessidades apresentadas pelos solicitantes-tomadores no “chão da loja” (PETTINGER, 2006). Todo o repertório de possibilidades de flexibilização em crédito e cobrança, é preciso destacar, teve em seu horizonte um conjunto de necessidades “típicas” de determinados solicitantes-tomadores. Era um repertório preparado com antecedência, por assim dizer, por executivos e diretores de departamento¹⁸⁹ para atender a determinadas “necessidades”¹⁹⁰ (GRAEBER, 2016) “típicas” de volumosos segmentos sociais da sociedade de São Paulo¹⁹¹.

A composição quantitativa e qualitativa da carteira de “clientes cadastrados no crediário da Casas Bahia” (AMÂNCIO, 2019a; 2019b; 2020) é bastante elucidativa a este respeito. Aspectos sócio-econômicos, como “renda” e ocupação, assim como aspectos das condições de vida em geral, como local de residência e graus de estabilidade empregatícia, certamente estiveram em jogo nas negociações (e flexibilizações) de crédito e cobrança no “chão da loja” (PETTINGER, 2006), na direção de acordos “apesar” destas condições. Não apenas o atendimento às “necessidades” de acesso a bens duráveis e a crédito, mas a própria forma “sociável” (SIMMEL, 2006) da “cordialidade” e “personalismo” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) nos acordos e negociações de crédito e cobrança, frequentemente constituíram-se base central da “confiança” (GIDDENS, 1991) depositada na “empresa” pelas pessoas que visitavam a loja.

Para a pessoa que visitava a loja, a empresa foi “representada” (GIDDENS, 1991) por um conjunto de atendentes. Ou melhor, a empresa é, de certa forma, este conjunto de pessoas que a atendem no “chão da loja” (PETTINGER, 2006): a pessoa que o recebe, o vendedor, o caixa, o entregador, o analista de crédito, às vezes alguém que o leva um “cafezinho”, em certas circunstâncias o cobrador, e assim por diante. Desta maneira, a “empresa” representa, ao visitante, ora um comerciante que pretende (e “precisa”) vendê-lo algo, ora um credor que pretende e “precisa” avaliá-lo, ora um colega gentil que o leva um “cafezinho” ou uma água, ora um credor que pretende (e “precisa”) cobrar a dívida em atraso.

No entanto, para a pessoa que visitava a loja, Estas várias faces da empresa não se trataram de partes dissociadas umas das outras, mas de um corpo de pessoas que constitui a empresa. Se a empresa não representou um ente abstrato e “sem rosto” (GIDDENS, 1991), ela

¹⁸⁹ Particularmente Samuel Klein e Celso Amâncio, como veremos.

¹⁹⁰ É importante destacarmos que “atender” a determinadas necessidades significa, neste caso, explorar suscetibilidades às compras. Isto é, contém caráter persuasivo.

¹⁹¹ Em especial a Região Metropolitana de São Paulo, mas também outras dentre as maiores cidades do Estado de São Paulo, como Santos.

certamente não constituiu-se por este ou aquele atendente em particular – ainda que este ou aquele atendente fossem seus “favoritos” –, por esta ou aquela instância em particular no “chão da loja” (PETTINGER, 2006). Mas, em nosso caso de investigação, o contato pessoal e direto mais intensivo certamente ocorreu com vendedores, analistas de crédito e eventualmente com cobradores.

O atendimento dos vendedores, como destaca Pettinger (2006), contém apelo claramente “emocional” – em contraste com “serviços de rotina” e “auto-serviço”. Isto significa que, se necessário para “encorajar uma compra” (COCHOY, 2007), o vendedor oferece informações técnicas acerca dos produtos, mas também aborda questões mais íntimas, como a necessidade pessoal do visitante por determinado produto, convida-o a sentar, tomar um chá, um “cafezinho” ou uma água, oferece uma opinião pessoal acerca deste ou daquele produto, ou mesmo puxa uma conversa descontraída e descompromissada. Na Casas Bahia não foi muito diferente. Já o atendimento dos analistas de crédito e dos cobradores da rede varejista destoou, em muitos aspectos, do que costumou-se esperar, por parte dos visitantes da loja, nestas instâncias de atendimento em estabelecimentos comerciais. O apelo afetivo esteve aí implicado de modo particularmente expressivo e enérgico enquanto base de “confiança mútua” (GIDDENS, 1991) entre as partes envolvidas nestes acordos e negociações.

É neste contexto específico, neste sistema de relações, no qual se inscrevem o caráter de “favor” (GRAEBER, 2016) frequentemente assumido pelas “relações pessoais” em acordos de crédito e cobrança, a “atmosfera” (GARDNER; SHEPPARD, 1989) de “familiaridade” (AVELINO FILHO, 1988) no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) e o caráter de “amizade” (GIDDENS, 1991) assumido pelas relações entre as pessoas visitantes-solicitantes-tomadoras e o “sistema abstrato representado por pessoas de carne e osso” (GIDDENS, 1991).

Atendentes gentis e “cordiais” (GRAEBER, 2016), solícitos, prestativos, que o chamam pelo nome próprio, que conversam sobre qualquer coisa. Atendentes que não demonstram muita preocupação quanto à integridade moral do atendido, que “genuinamente” importam-se com a pessoa atendida, às vezes acima mesmo de seus “interesses próprios” (GRAEBER, 2016). Atendentes dispostos a “abrir mão” de certas vantagens “comerciais” (GRAEBER, 2016) e a assumir custos e riscos em nome das necessidades, vulnerabilidades e dificuldades pessoais de cada pessoa que solicita crédito ou atrasa pagamento. Tudo isto passa a situar as “transações comerciais” (GRAEBER, 2016) entre ambas as partes em outra zona da relação – que está para “além da pura troca” (THÉVENOT, 2001).

Poderíamos assumir que, no fundo, tudo não passa de “mero teatrinho” (GRAEBER, 2016) de amizade, que não havia nada de “genuíno” nestes acordos e negociações de crédito e cobrança, já que todo “favor” (GRAEBER, 2016) concedido a solciantes-tomadores ocorreu em nome dos “interesses próprios” (GRAEBER, 2016) da empresa. Mas neste caso, voltaríamos à confusão entre “interesse próprio” (GRAEBER, 2016) e “troca” (GRAEBER, 2016): à tautologia da vida econômica como o terreno do interesse próprio, terreno do qual (como água e óleo) é impossível que brote algo que não funcione sob o princípio da pura “troca” (GRAEBER, 2016).

Seguramente, ambas as partes não estiveram ali reunidas puramente em nome de uma troca de generosidades, mas também não estiveram vinculadas pela pura “troca” (GRAEBER, 2016). Ali nas “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009) – tomadas enquanto conversas informais, sem burocracias e formalismos, na sociabilidade “desinteressada”, sem as distâncias próprias ao “egoísmo” (MISZTAL, 1992) comercial – entre atendentes (analista de crédito ou cobrador) e visitantes-solicitantes-tomadores –, onde “interesses próprios” (GRAEBER, 2016) e “generosidades” coexistiram de determinada maneira, “laços fortes” (GRANOVETTER, 2009), de “confiança”, de “mutualidade” e de “amizade” (GIDDENS, 1991), estavam sendo tecidos ao longo do tempo, de cada visita, solicitação, compra ou atraso de pagamento.

Nosso estudo poderá ser mais diretamente proveitoso a futuras discussões e investigações sobre confiança e crédito em estabelecimentos comerciais. O caso do crédito é particularmente heurístico para observarmos e avaliarmos como se gera confiança na vida econômica, pois envolve “fazer e receber promessas” (CARRUTHERS, 2005). O crédito é frequentemente tomado como instrumento “puramente” financeiro, como meio (moeda fria) de pura troca econômica ou “dívida econômica” (GRAEBER, 2016). Em nosso caso de investigação, “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009) funcionaram como principal base de “confiança mútua” (GIDDENS, 1991) – credor é simultaneamente sujeito e objeto de confiança.

O que vimos é que financiamentos “generosos” não acontecem apenas entre “amigos”, mas que “favores” (GRAEBER, 2016) como que entre amigos podem transformar a qualidade da relação que facilmente poderia ser tomada como cínica ou interesseira – na linguagem da troca, ainda que mediante cordialidades, “facilidades”, “flexibilidades”, informalidades – em uma relação de proximidades pessoais e íntimas, de “abertura” e de “confiança” (GIDDENS, 1991). São como provas de “amizade” sincera justamente porque ao invés de pretender “equalizar a troca” (GRAEBER, 2016) “desequilibrada” (CARRUTHERS, 2005), cede

sempre que o outro precisa, dentro ou acima de suas próprias possibilidades, a depender das necessidades do outro.

Desta maneira, a avaliação de propriedades intermediárias entre a pura “troca” (GRAEBER, 2016) e a pura “generosidade” envolvidas em acordos e negociações de crédito e cobrança no “chão da loja” (PETTINGER, 2006) poderá revelar dimensões importantes para compreensão de “como se gera confiança na vida econômica” (GRANOVETTER, 2009). Em especial quanto a traços de “cordialidade” e “personalismo” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) que eventualmente possam emergir nas “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009) envolvidas nestas transações.

Traços de “cordialidade” e “personalismo” (HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988) poderão ser objeto de avaliações e incluídos em pesquisas futuras quanto às bases de “confiança na vida econômica cotidiana” (GRANOVETTER, 2009). Muitos estudos dedicaram-se a investigar a “cordialidade do brasileiro” (HOLANDA, 1995), o “personalismo” (HOLANDA, 1995, AVELINO FILHO, 1988; SOUZA, 2018) posto nas relações com o Estado – principalmente na forma de “patrimonialismo” (HOLANDA, 1995). Mas as expressões da “cordialidade do brasileiro” (HOLANDA, 1995) no contexto dos mercados foram, de certa forma, escanteadas por pesquisadores, como destacam Souza (2007) e Souza (2018).

Certamente o presente trabalho contribuirá para posteriores debates, investigações e análises acerca das possíveis expressões da cordialidade em contextos particulares da “vida econômica” (GRANOVETTER, 2009) no Brasil. Mas é importante não tomarmos a “cordialidade” ou “personalismo das relações pessoais” (SOUZA, 2018) nem como essência, nem como “pura negatividade” (SOUZA, 2001), nem mesmo como exclusividade brasileira.

Também não encaramos a “cordialidade do brasileiro” (HOLANDA, 1995) como característica “pré-moderna” (SOUZA, 2018) que sobreviveu de modo estático e/ou que tenha constituído-se eventual “obstáculo” ao desenvolvimento de instituições “impessoais” de Estado e/ou de mercado. Como diria Avelino Filho (1988, p. 39), importa “apreender como esse processo vai se resolvendo de maneira diversa, na vida prática”. Neste caso, vale a pena observarmos de perto os modos pelos quais personalismos – em seus diversos timbres e tonalidades – expressam-se concretamente em contextos específicos da “vida econômica” (GRANOVETTER, 2009) no Brasil ou América Latina – mas também onde supõe-se haver o

lugar da pura “impessoalidade”¹⁹² ou mesmo onde supõe-se estarem subtraídos quaisquer elementos afetivos nas bases de “confiança” (GIDDENS, 1991).

Certamente nosso caso de investigação é situado¹⁹³. Mas, nos rastros de Granovetter (2009), Graeber (2016) e Misztal (1992), duas questões gerais podem ser úteis para outras pesquisas interessadas nas questões acerca das bases de confiança envolvidas em “relações pessoais concretas” na “vida econômica cotidiana” (GRANOVETTER, 2009). A primeira diz respeito a diferentes dimensões e propriedades das “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009) entre pessoas vinculadas por determinadas “transações comerciais” (GRAEBER, 2016). A segunda, às diferentes dimensões e propriedades do contexto particular no qual se inserem.

O que pode ser interessante de observar e analisar é o que há nas “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) entre as partes que vá além da pura “troca” (GRAEBER, 2016), ainda que não se descolem completamente dela. A partir de onde as partes se relacionam para além das transações que realizam entre si? Qual o patamar de proximidade e “abertura” (GIDDENS, 1991) pessoal entre elas? E de que modo esta proximidade vincula-se¹⁹⁴ às transações entre elas? Estas propriedades, em suas diversas nuances, instâncias e níveis, e particularmente as possibilidades de combinação entre elas em contextos específicos, poderão ser úteis nos estudos e discussões acerca da confiança na vida econômica cotidiana.

As distâncias e proximidades pessoais podem ser mensuradas pela “duração” (GRANOVETTER, 2009; GIDDENS, 1991; GRAEBER, 2016) das relações-transações, pelos níveis de formalidade-formalismo-informalidade¹⁹⁵ (CARRUTHERS, 2005; HOLANDA, 1995; AVELINO FILHO, 1988), pelas expressões de interesse-desinteresse¹⁹⁶ nas “relações pessoais concretas” (GRANOVETTER, 2009). Isto tanto dentro quanto fora do ambiente de “negócios” (GRANOVETTER, 2009), sem deixarmos de observar estas propriedades na instância própria das negociações e acordos. Isto é, quando os “interesses próprios” (GRAEBER, 2016) estão em maior evidência. Justamente nesta instância podem

¹⁹² As proposições de Granovetter (2009) acerca da confiança e das relações pessoais na vida econômica, de certa forma, contestam a ideia de que a confiança seja produzida mediante distâncias. Há aí certo “personalismo”, ainda que tímido, sem muitas intimidades e afetos.

¹⁹³ O que significa que a “imersão” em “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) ocorre, como apontam Granovetter (2009) e Shapiro (1987), sob determinadas condicionamentos e intensidades, a depender do setor econômico, de aspectos relacionados à organização da empresa, aos visitantes, ao contexto institucional-legal, assim como ao sistema de “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) no “chão da loja” (PETTINGER, 2006).

¹⁹⁴ Alimenta-se e/ou repercute.

¹⁹⁵ Se envolvem “compromissos com rosto” (GIDDENS, 1991), ou apenas voz ou texto ou se são realizados com/entre máquinas.

¹⁹⁶ Que porventura possam gerar sedimentos de impessoalidade e distância ou de proximidade e “abertura” (GIDDENS, 1991) entre as partes.

estar presentes bases importantes de “confiança mútua” (GIDDENS, 1991) na “vida econômica cotidiana” (GRANOVETTER, 2009) – não apenas nas zonas mais distantes do “dinheiro”.

Nosso caso de investigação surge como uma amostra do que pode acontecer na “vida econômica cotidiana” (GRANOVETTER, 2009) de diferentes maneiras e em variadas intensidades. Detalhar e situar as “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2016) em suas nuances interativas, mas também em termos contextuais, poderá auxiliar o entendimento acerca de como se gera confiança em contextos concretos e específicos da “vida econômica cotidiana” (GRANOVETTER, 2009).

Algumas propriedades contextuais podem ser desdobradas em análises e debates posteriores: tipo de transação; se são relações pessoa-pessoa ou pessoa-instituição; o encadeamento da “confiança” (GIDDENS, 1991; GRANOVETTER, 2009; MISZTAL, 1992) e das “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) a aspectos estratégicos e organizacionais de uma empresa; quem são as partes envolvidas; se conectam-se por um ou mais tipos de transação; de que modos estão “vulneráveis” (NOOTEBOOM, 2009) uns aos outros; se as “relações pessoais” (GRANOVETTER, 2009) funcionam ou não como “enquadramento preliminar” (COCHOY, 2007) preparado para “encorajar compras” (COCHOY, 2007) e/ou recompras a determinado público; o que está em jogo para cada parte nestas transações, em termos de pura “troca” (GRAEBER, 2016) e de algo “além da pura troca” (THÉVENOT, 2001) ou de “relações pelas relações” (SIMMEL, 2006).

O que queremos dizer é que as fronteiras entre o que há de “comercial”, de “troca” (GRAEBER, 2016), e o que há de “pessoal” certamente não são tão nítidas nem delimitadas. Especialmente no que diz respeito às bases de “confiança” (GIDDENS, 1991) na “vida econômica” (GRANOVETTER, 2009). Seguramente isto deverá ser posto sob avaliação em investigações posteriores de casos concretos, com novos elementos ou diferentes combinações entre as propriedades de “relações pessoais” na “vida econômica cotidiana” (GRANOVETTER, 2009). Em outros contextos, estas tensões e ajustes ocorrerão de outras maneiras, informadas em graus e modos variados por questões organizacionais, institucionais e culturais. Mas o interessante talvez resida justamente em desvendar estas particularidades.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, L.; TORRES, H. G.; MEIRELLES, R. O consumidor de baixa renda. In: PARENTE, J.; LIMEIRA, T. M. V.; BARKI, E. (org.). **Varejo para baixa renda**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ALVIM, Z.; PEIRÃO, S. **Mappin setenta anos**. São Paulo: Editora Ex Libris, 1985.

AMÂNCIO, Celso. **Entrevista concedida a Tiago Mendes Rodrigues dos Santos**. São Caetano do Sul, 4 mar. 2020.

AMÂNCIO, Celso. **Entrevista concedida a Tiago Mendes Rodrigues dos Santos**. São Caetano do Sul, 12 nov. 2019.

AMÂNCIO, Celso. **Entrevista concedida a Tiago Mendes Rodrigues dos Santos**. São Caetano do Sul, 16 out. 2019.

ARRUDA, Maria Arminda do Nascimento. **A embalagem do sistema: a publicidade no capitalismo brasileiro**. 3. ed. São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 2015.

AVELINO FILHO, G. Cordialidade e civilidade em raízes do Brasil. In: ANPOCS, 12º Encontro Anual da ANPOCS, 1988, São Paulo. **Anais do 12º Encontro Anual da ANPOCS**. São Paulo: ANPOCS, agosto de 1988. p. 1-45.

AWAD, E. **Samuel Klein e Casas Bahia: uma trajetória de sucesso**. Osasco: Novo Século Editora, 2003.

BARBER, B. **The logic and limits of trust**. New Brunswick, New Jersey: Rutgers University Press, 1983.

BARBOSA, A. F. **A formação do mercado de trabalho no Brasil**. São Paulo: Alameda, 2008.

BARROS, M. P. F. de. Lojas arapuã S.A e a globalização: a melhor do setor pede concordata. **Gestão & Planejamento**, v. 1, n. 2, 2000.

BAZOLLI, A. **A pior inadimplência é aquela que ninguém vê**. Blog Televendas & Cobrança, 3 ago. 2014. Disponível em: <<https://www.televendasecobranca.com.br/cobranca-2/a-pior-inadimplencia-e-aquela-que-ninguem-ve-35410/>>. Acesso em: 10 ago. 2019.

BIER, Clara. **Entrevista concedida a Tiago Mendes Rodrigues dos Santos**. São Caetano do Sul, 13 dez. 2021.

BORGES, Selma Santos. **O nordestino em São Paulo: desconstrução e reconstrução de uma identidade**. 2007. 126 f. Dissertação (Mestrado em História) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

BOURDIEU, P. O campo econômico. **Política & Sociedade**, n. 6, abr. 2005, p. 15-58.

BOWLBY, R. **Carried Away: the Invention of Modern Shopping**, London: Faber, 2000.

BRITO, M. E. (org.) **A vida cotidiana no Brasil Nacional: a energia elétrica e a sociedade brasileira (1930-1970)**. Rio de Janeiro: Centro da Memória da Eletricidade no Brasil, 2003.

BURLEY, D. Good for All He Would Ask: Credit and Debt in the Transition to Industrial Capitalism: The Case of Mid-Nineteenth Century Brantford, Ontario. **Histoire Sociale**, Social History 20, p. 79-99, 1987.

CARDOSO, Fernando Henrique. Considerações sobre o desenvolvimento de São Paulo: cultura e participação. In: **Cadernos CEBRAP**, n. 14, 1975.

CARRUTHERS, B. G. The Sociology of Money and Credit. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R. (eds.). **Handbook of Economic Sociology**, 2. ed. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 2005.

CARUSO, L. A. **Entrevista concedida a Tiago Mendes Rodrigues dos Santos**. São Caetano do Sul, 17 mar. 2020.

CASA, E. F.. Posicionamento Estratégico das Redes Varejistas Lojas Colombo e Magazine Luiza. 2006. (Dissertação) Mestrado em Economia - Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

CHEN, C. C.; SAPARITO, P.; BELKIN, L. Responding to trust breaches: the domain specificity of trust and the role of affect. **Journal of Trust Research**, n. 1, v. 1, p. 85-106, 2011.

COCHOY, F. A sociology of market-things: on tending the garden of choices in mass retailing. **The Sociological Review**, n. 55 (2. Suppl.), p. 109-129, 2007. Doi:10.1111/j.1467-954X.2007.00732.x.

COSTA, A. J.; GARCIA, J. O empresário schumpeteriano e o setor de varejo no Brasil: Samuel Klein e as Casas Bahia. **Revista de Economia**, v. 32, n. 1 (ano 30), Curitiba, Editora UFPR, p. 57-82, jan./jun. 2006.

CUNHA, J. da. As correntes migratórias na Grande São Paulo. **Revista São Paulo em Perspectiva**, v. 1, n. 2, jul./set. 1987.

ELIAS, N. **Os estabelecidos e os outsiders: sociologia das relações de poder a partir de uma pequena comunidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.

FERNANDES, F. **A Revolução Burguesa no Brasil: ensaio de interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

FERREIRA, Jussara Moraes Nunes; RODRIGUES, Márcia. Absorção dos Migrantes pelo Mercado de Trabalho. **Revista São Paulo em Perspectiva**, v. 1, n. 2, jul./set. 1987.

FERREIRA, Sinésio Pires. Emprego: a fragilidade do seu crescimento. **Revista São Paulo em Perspectiva**, v. 1, n. 2, jul./set. 1987.

FLIGSTEIN, N. Mercado como política: uma abordagem político-cultural das instituições de mercado. **Contemporaneidade e Educação**, ano VI, n. 9, 1 sem, p. 26-55, 2001.

FONTES, Paulo. **Um Nordeste em São Paulo**: trabalhadores migrantes em São Miguel Paulista (1945-66). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

FURTADO, Celso. **Formação Econômica do Brasil**. Companhia Editora Nacional: São Paulo, 1990.

GARDNER, C.; SHEPPARD, J. **Consuming Passion**: the rise of retail culture. London: Unwin Hyman Limited, 1989.

GELPI, R.; JULIEN-LABRUYÈRE, F. **The History of Consumer Credit**: Doctrines and Practices. Trans. Mn Liam Gavin. London: Macmillan, 2000.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

GOFFMAN, E. **A representação do Eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1985.

GOFFMAN, E. **Estigma**: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

GOOD, D. Individuals, Interpersonal Relations and Trust. In: GAMBETTA, D. **Trust**: Making and Breaking Co-operative Relations. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

GRAEBER, David. **Dívida**: os primeiros 5000 anos. São Paulo: Três Estrelas, 2016.

GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. In: MARTES, A. C. B. (org.). **Redes e Sociologia Econômica**. São Carlos: EduFSCAR, 2009.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

GRINNEL, R. M. **Social Work Research & Evaluation**: quantitative and qualitative approaches. 5. ed. Itasca, Illinois: E. E. Peacock Publishers, 1997.

HENNION, Antoine; MEADEL, Cecile; BOWKER, Geoffrey. The Artisans of Desire: The Mediation of Advertising between Product and Consumer. **Sociological Theory**, v. 7, n. 2, Autumn, 1989, p. 191-209.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IYER, Gopalkrishnan R.; BLUT, Markus; HONG XIAO, Sarah; GREWAL, Dhruv. Impulse buying: a meta-analytic review. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 48, p. 384-404, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00670-w>.

KEISTER, L. A. Exchange structures in transition: lending and trade relations in chinese business groups. **American Sociological Review**, v. 66, p. 336-360, 2001.

LEWICKI, R. J.; BUNKER, B. B. Developing and maintaining trust in work relationships. In: KRAMER, R.; TYLER, T. R. (Eds.). **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**, p. 114-139. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 1996.

LYND, R. S.; LYND, H. M. **Middletown: A Study in Modern American Culture**. New York: Harcourt Brace, 1929.

LYNN, R. A. Installment Credit Before 1870. **Business History Review**, v. 31, p. 414-424, 1957.

MAESTRO DO crédito: os truques do homem que comanda a máquina de crediário da Casas Bahia. **Exame**, 14 out. 2010. Negócios. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/maestro-do-credito-m0049773/>>. Acesso em: 12 ago. 2019.

MARRON, D. Lending by numbers: credit scoring and the constitution of risk within American consumer credit. **Economy and Society**, v. 36, n. 1, p. 103-133, 2007. DOI: 10.1080/03085140601089846.

MASON, J. Semistructured Interview. **The SAGE Encyclopedia of Social Sciences Research Methods**, 2004.

MATA, M. da; CARVALHO, E. W. R. de; CASTRO E SILVA, M. T. L. L. de. **Migrações internas no Brasil: aspectos econômicos e demográficos**. Rio de Janeiro: IPEA; INPES, 1973.

MCALLISTER, D. J. Affect – and cognition – based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 38, p. 24-59, 1995.

MELLO, J. M. C. de; NOVAIS, F. Capitalismo tardio e sociabilidade moderna. In: **História da vida privada no Brasil: contrastes da intimidade contemporânea**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

MERCENÁRIO. In: MICHAELIS, **Dicionário Online de Português**. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2022. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=mercen%C3%A1rio>>. Acesso em: 13 mar. 2022.

MIRA, M. C. **Circo Eletrônico: Silvio Santos e o SBT**. São Paulo: Loyola/Olhos D'água, 1995.

MIRA, M. C. **Cultura e segmentação: um olhar através das revistas**. Texto apresentado na XXV Reunião da Anpocs. Caxambu, 2001.

MISZTAL, B. A. The Notion of Trust in Social Theory. Policy. **Organisation and Society**, v. 5, n. 1, p. 6-15, 1992. DOI: 10.1080/10349952.1992.11876774.

MÖLLERING, G. The nature of trust: from Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension. **Sociology**, v. 35, p. 403, 2001.

MONTEIRO, P. M. **A queda do aventureiro**: aventura, cordialidade e os novos tempos em Raízes do Brasil. Campinas: Ed. Unicamp, 1999.

MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. (org.). **Varejo**: administração de empresas comerciais. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 1997.

NATALE, W. **Entrevista concedida a Tiago Mendes Rodrigues dos Santos**. São Caetano do Sul, 17 mar. 2020.

NEUHAUS, P.; MAGALHÃES, U. **Crédito ao Consumidor** (uma análise econômica). Rio de Janeiro: IBMEC, 1976.

OLEGARIO, R. **Credit and Business Culture**: The American Experience in the Nineteenth Century. Ph.D. diss. Cambridge. Massachusetts: Harvard University, 1998.

OLIVEIRA, B. **Entrevista concedida a Tiago Mendes Rodrigues dos Santos**. São Paulo, 1 set. 2020.

OLIVEIRA, Francisco de. **O elo perdido**: classe e identidade de classe. São Paulo: Brasiliense, 1987.

OLNEY, Martha L. Avoiding Default: The Role of Credit in the Consumption Collapse of 1930. **Quarterly Journal of Economics**, v. 114, p. 319-335, 1999.

ORTIZ, R.. **A Moderna Tradição Brasileira**. 5. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1994.

OSSANDÓN, J. Sowing consumers in the garden of mass retailers in Chile. **Consumption, Markets & Culture**, v. 17, n. 5, p. 429-447, 2014.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

PERROW, C. **Organizing America**: Wealth, Power, and the Origins of Corporate Capitalism. Princeton: Princeton University Press, 2002.

PETTINGER, L. Brand culture and branded workers: service work and aesthetic labour in fashion retail. **Consumption Markets and Culture**, v. 7, n. 2, p. 165-184, 2004.

PETTINGER, L. On the Materiality of Service Work. **The Sociological Review**, v. 54, n. 1, p. 48-65, 2006. DOI:10.1111/j.1467-954X.2006.00601.x.

PINHEIRO, A. C.; MOURA, A. Segmentação e Uso de Informação nos Mercados de Crédito Brasileiros. **Working Paper 88**, BNDES, 2001.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Comissão Para o Setor Privado e Desenvolvimento. Desencadeando o Empreendedorismo**: o poder das empresas a serviço dos pobres. New York, 2004.

REDE MULHER. **Entrevista com Samuel Klein das Casas Bahia**, YouTube, 2004. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=MtdXBfu_jpc>. Acesso em: 10 mai. 2017.

ROSEN, D. A. **Courts and commerce: gender, law, and the Market Economy in Colonial New York**. Columbus: Ohio State University Press, 1997.

SANTOS, C. F. dos. **Entrevista concedida a Tiago Mendes Rodrigues dos Santos**. São Caetano do Sul, 11 mar. 2020.

SANTOS, M. A. **Urbanização Brasileira**. 5. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2013.

SANTOS, M. A. **Pobreza Urbana**. 3. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2013.

SCALVI, F. C. (org.) **Uma história de crédito: 50 anos do SCPC**. São Paulo: Associação Comercial de São Paulo, 2006.

SECURATO, J. R. (org.). **Crédito – Análise e avaliação do risco: pessoas físicas e jurídicas**. São Paulo: Saint Paul, 2002.

SHAPIRO, S. P. The Social Control of Impersonal Trust. **American Journal of Sociology**, v. 93, n. 3, Nov. 1987, The University of Chicago Press, p. 623-658.

SIMMEL, G. A Sociabilidade: exemplo de sociologia pura ou formal. In: SIMMEL, G. **Questões fundamentais de Sociologia: indivíduo e sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2006.

SOBRAL, J. E. **Entrevista concedida a Tiago Mendes Rodrigues dos Santos**. São Paulo, 18 mar. 2020.

SOUZA, J. **A elite do atraso: da escravidão à Lava Jato**. Rio de Janeiro: LeYa, 2017.

SOUZA, J. **A tolice da Inteligência Brasileira: ou como o país se deixa manipular pela elite**. 2. ed. Rio de Janeiro: LeYa, 2018.

SOUZA, J. **Ralé brasileira: quem é e como vive**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009.

SOUZA, J. Elias, Weber e a Singularidade Cultural Brasileira. In: NEIBURG, F.; WAIZBORT, L. (org.). **Dossiê Norbert Elias** 2. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001.

SOUZA, J. **Os batalhadores brasileiros: nova classe média ou nova classe trabalhadora?** 2. ed. rev. e ampl. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2012.

SOUZA, R. L. As Raízes e o Futuro do “Homem Cordial” segundo Sérgio Buarque de Holanda. **Caderno CRH**, Salvador, v. 20, n. 50, p. 343-353, mai./ago. 2007.

STRAUSS, A. L. **Espelhos e máscaras**. São Paulo: Edusp, 1999.

SZTOMPKA, P. **Trust: A Sociological Theory**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1999.

THÉVENOT, L. Pragmatic regimes governing the engagement with the world. In: SCHATZKI, T.; KNORR CETINA, K. D.; VON SAVIGNY, E. (eds.). **The practice turn in contemporary theory**. London: Routledge, 2001.

TREISMAN, D. The Politics of Soft Credit in Post-Soviet Russia. **Europe-Asia Studies**, v. 47, p. 949-976, 1995.

TWYMAN, R. W. **History of Marshall Field & Co., 1852-1906**. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1954.

VAROTTO, L. F. Serviços e atendimento no varejo para a baixa renda. In: PARENTE, Juracy; LIMEIRA, Tânia M. Vidigal; BARKI, Edgard (orgs). **Varejo para baixa renda**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VOLPI, A. **A história do consumo no Brasil: do mercantilismo à era do foco no cliente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

WINN, J. K. Relational Practices and the Marginalization of Law: Informal Financial Practices of Small Businesses in Taiwan. **Law and Society Review**, v. 28, 1994, p. 193-232.

XRCDX. **Entrevista Michael Klein para uniFMU**, YouTube, 2007. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=eOd8uk4Q6LA>>. Acesso em: 24 jul. 2019.

XRCDX. **Palestra Michael Klein na uniFMU pt3**, YouTube, 2007. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=cR2XIGUCmYk>>. Acesso em: 24 jul. 2019.

ZELIZER, V. Dinheiro, Poder e Sexo. **Cadernos Pagu**, v. 32, jan./jun. 2009, p. 135-157.

ZUCKER, L.G. Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. **Research in Organizational Behavior**, v. 8, p. 53-111, 1986.

ANEXO A – GUIAS DE ENTREVISTAS

As entrevistas realizadas com Celso Amâncio seguiram os seguintes “guias de entrevistas” (MASON, 2004, p. 1020, tradução nossa):

Entrevista 1

1. História pessoal e carreira profissional.
2. Trajetória na Casas Bahia.
3. Como funcionou o cálculo do limite de crédito, os “perfis” de classificação de crédito?
4. Como funcionou o que o senhor chama de “inclusão”, de acumular carnês?
5. Como funcionou este crédito “pra aprovar e não pra rejeitar”?
6. Em que momento e por que a Casas Bahia aderiu ao cartão de crédito?
7. Quem é este “nicho” que está perdido”?
8. Média de taxa de juros do crediário.
9. Quantos analistas de crédito havia em cada loja? Quais os papéis deles?
10. O que isto que o senhor denomina de “tropicalizar o crédito”?

Entrevista 2

1. Como Secretário de Desenvolvimento Econômico de São Caetano do Sul, como ocorreu a implantação do modelo de crédito produtivo que mais tarde se tornaria referência para a Lei do Microempreendedor Individual?
2. Como ocorreu sua participação na formulação da Lei do Cadastro Positivo?
3. Em quanto variou o número de prestações?
4. Como foram os treinamentos acerca da avaliação da capacidade de pagamento? Como funcionaram as “adequações”?
5. Como funcionaram os planos de carreira dos analistas de crédito?
6. Como funcionou o “sistema pra pegar vigaristas”?

Entrevista 3

1. Qual a relação entre o faturamento em vendas (a crédito) e em juros?
2. Quais as porcentagens (mínima e máxima) de vendas a crédito e à vista?
3. Qual a relação entre venda a prazo e venda financiada?
4. Quais foram as taxas de inadimplência do Crediário?
5. Quais foram as principais ocupações do público-alvo?
6. Quais as principais concorrentes da Casas Bahia?

A entrevista realizada com Wagner Natale seguiu o seguinte “guia de entrevistas” (MASON, 2004, p. 1020, tradução nossa).

1. História pessoal e carreira profissional.
2. Trajetória na Casas Bahia.
3. Grupo Casas Bahia: aquisições e vendas de empresas pela Casas Bahia (financeiras, fábricas, depósitos, concessionárias, logística, etc.).
4. Principais fontes de receitas e de custos para a empresa¹⁹⁷.
5. Principais funções do crediário nas contas da Casas Bahia (capital de giro, etc.).
6. Se a venda a prazo nunca gera receita imediata no caixa, como eram feitos os registros das vendas pelo crediário? Poderia dar exemplos?
7. O quanto representava a receita em juros para o patrimônio líquido da empresa? Em algum momento isso se alterou?
8. O quanto representava a receita em vendas para o patrimônio líquido da empresa? Em algum momento isso se alterou?
9. Pode citar momentos em que as taxas de inadimplência e de perdas no crediário orientaram um redirecionamento da estratégia?

As entrevistas realizadas com João Elias Sobral, Luiz Antonio Caruso e Celso Ferreira dos Santos seguiram o seguinte “guia de entrevistas” (MASON, 2004, p. 1020, tradução nossa).

1. História pessoal e carreira profissional.
2. Trajetória na Casas Bahia.
3. Quais foram os papéis “operacional” e “estratégico” da Interjob?
4. Quais foram os papéis “operacional” e “estratégico” da Investest?
5. Como funcionaram as negociações com fornecedores? Que influência isto teve para os negócios?
6. Por que o Seu Samuel abriu a Investest? E por que, mais tarde, fechou?

¹⁹⁷ Margem de lucro pequena no varejo de eletrodomésticos fez com que se aumentasse a quantidade de produtos vendidos? Por meio do Crediário?

As entrevistas realizadas com Clara Bier e Paulo Coraine seguiram o seguinte “guia de entrevistas” (MASON, 2004, p. 1020, tradução nossa).

1. História pessoal e carreira profissional.
2. Trajetória na Casas Bahia.
3. O que foi a “boca do caixa”?
4. Como era o treinamento quanto às vendas (ou da cobrança)?
5. Como era a abordagem ao cliente (ou tomador em atraso)? Havia diferenças de abordagem entre tipos de clientes (ou de tomadores em atraso)?
6. Quais os desafios que se apresentavam na hora da venda (ou da cobrança)?
7. Como identificava-se má-fé (no caso da cobrança)?

As entrevistas realizadas com Brunno Oliveira e Claudia Moretti seguiram o seguinte “guia de entrevistas” (MASON, 2004, p. 1020, tradução nossa):

1. Em que período, como e por que razões ocorreu a migração de sua família para São Paulo?
2. Qual(is) a(s) ocupação(es) de seus pais e/ou avós na cidade de São Paulo? Houve algum momento sem carteira de trabalho assinada?
3. Qual(is) a(s) suas ocupação(es) na cidade de São Paulo? Houve algum momento sem carteira de trabalho assinada?
4. Qual foi a renda familiar média?
5. Em que bairro(s) residiram e quantos membros da família moravam na mesma residência?
6. Quais produtos da sua atual residência (e, se possível informar, nas anteriores) foram comprados na Casas Bahia?

CASA BAHIA S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO

C G C 59.291.534/0001-67

RELATÓRIO DA DIRETORIA

Senhores Acionistas:

Tenho o prazer de apresentar à apreciação de V.Sas., o Balanço Geral e a Demonstração da Conta de "Lucros e Perdas", relativos ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 1.974 devidamente acompanhados do Parecer do Conselho Fiscal, atendendo as disposições legais e estatutárias.

São Caetano do Sul, 21 de fevereiro de 1.975

SAMUEL KLEIN - Diretor Presidente

CHANA KLEIN - Diretor Secretário

BALANÇO GERAL ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 1.974

ATIVO		PASSIVO	
IMOBILIZADO		NÃO EXIGÍVEL	
Imóveis	16.594.463,83	Capital	56.550.000,00
Edifícios em Construção	12.511.216,26	Reserva de Corr. Monetária das Imob.	2.210.777,72
Veículos	2.497.215,31	Fundo de Reserva Legal	1.554.683,97
Instalações	1.418.260,21		40.315.461,69
Móveis e Utensílios	1.302.787,97	LUCROS E PERDAS	
Adiantamento p/ Instalação	579.884,52	Saldo à Disposição da A.G.O.	4.455.676,46
Telefones C/Auto Financiamento	76.150,00		
	34.979.925,70	EXIGÍVEL A CURTO PRAZO	
Reavaliações (+)	5.807.002,55	Fornecedores	43.952.568,61
Depreciações Líquidas (-)	1.300.039,52	Títulos Descontados	4.600.000,00
	39.486.888,73	Contas a Pagar	3.173.162,57
REALIZÁVEL A CURTO PRAZO		Valores de Ferciros	2.075.905,46
Carréis a Receber	24.495.569,41	Financ. C/ Recursos do Exterior	1.561.956,00
Mercadorias	16.780.019,00	Valores a Receber	532.544,18
Ações de Outras Cias	12.645.723,26	Previdência Social a Recolher	493.578,36
Valores a Receber C/UDC	7.782.449,44	Propaganda a Pagar	373.162,80
Títulos Cambiais e CDB	4.661.920,00	Edifícios em Constr. a Pagar	249.058,25
Títulos a Receber	644.000,00	Imposto de Renda Retido na Fonte ...	91.158,84
Propaganda Cooperativa a Receber ...	496.529,54		57.102.289,07
Outras Contas	37.250,00		
Contas a Receber	11.090,10	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	
	67.554.520,75	Financ. C/Segurança do Exterior	11.449.900,00
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO		Cretores C/ Empréstimo	1.800.000,00
Incentivos Fiscais	1.987.300,82	Fornecedores	338.778,69
Títulos a Receber	1.900.000,00	Imóveis a Pagar	288.724,03
Títulos Cambiais e CDB	441.231,50		13.877.400,72
Investimentos C/ Títulos	33.080,00		
	4.361.612,32	RESULTADO PENDENTE	
DISPONÍVEL		Rendas a Vencer	304.421,35
Bancos C/ Movimento	3.590.056,82		
Caixa	452.337,63		
	4.042.394,45	COMPENSAÇÃO	
RESULTADO PENDENTE		Respons. P/Financas Prest. C/UDC	33.329.858,78
Despesa Diferidas	399.760,69	Fin. C/Recursos do Ext. Contratado ...	13.011.250,00
Depreciações Pendentes	187.329,19	Valores Segurados	7.075.000,00
Imposto de Renda Retido na Fonte ...	22.743,16	Contrato de Comodato	18.103,56
	609.833,04	Caução da Diretoria	600,00
			53.434.812,36
COMPENSAÇÃO		TOTAL	169.490.061,65
Financas Prestadas C/UDC	33.329.858,78		
Financ. C/ Recursos do Exterior	13.011.250,00		
Seguros Contratados	7.075.000,00		
Mercadorias em Comodato	18.103,56		
Ações Canceladas	600,00		
	53.434.812,36		
TOTAL	169.490.061,65		

DEMONSTRAÇÃO DE CONTA DE "LUCROS E PERDAS EM 31/12/74"

DÉBITO		CRÉDITO	
Despesa Administrativas	22.872.071,04	Resultado Operacional Bruto	45.178.085,15
Despesas Tributárias	11.089.284,63	Rendas Diversas	2.792.429,21
Despesas Financeiras	8.729.704,58		
Depreciações	389.268,36		
Distribuição do Lucro Líquido			
Fundo de Res. Legal	234.509,29		
Saldo a Disp. da A.G.O. ...	4.455.676,46		
	4.690.185,75		
TOTAL	47.970.514,36	TOTAL	47.970.514,36

SAMUEL KLEIN - Diretor Presidente
CHANA KLEIN - Diretor Secretário

WAGNER ANTONIO NAFALE - Téc.Cont. CBC. RP. 65.286

PARERE DO CONSELHO FISCAL

Os abaixo assinados, membros efetivos do Conselho Fiscal de CASA BAHIA S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO, depois de examinarem detidamente o estado geral da contabilidade, os livros, inventários e outros documentos elucidativos do Balanço Geral e demais contas relativas ao exercício fim de 31 de dezembro de 1.974, deliberaram por unanimidade, em reunião hoje realizada na sede da referida sociedade, declarar que encontraram tudo em perfeita ordem. Por conseguinte, são de parecer que as contas devam ser aprovadas pela Assembleia Geral Ordinária.

São Caetano do Sul, 20 de fevereiro de 1.975

JOSÉ VERICHO

ABRAHAM GRUNBERG

AMÍLIO FOLTRAN

CERTIFICADO DO AUDITOR

Examinado o Balanço Geral e a Demonstração da Conta de Lucros e Perdas de "CASA BAHIA" S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO, levantados em 31 de dezembro de 1.974, de acordo com os padrões de auditoria geralmente aceitos, o balanço e a demonstração acima referidas, representam satisfatoriamente, a posição econômica financeira de CASA BAHIA S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO em 31 de dezembro de 1.974

São Caetano do Sul, 20 de fevereiro de 1.975

WILTON MORENO - Contador CBC Registro nº. 51.249

(Cód. 2.028.00)

INDÚSTRIA AMERICANA DE PAPEL S/A.

C G C 60.399.201/0001

Senhores Acionistas:

De acordo com os dispositivos legais e estatutários, vimos apresentar a V.Ss., o Balanço Geral, Demonstração da Conta de Lucros e Perdas e o competente Parecer do Conselho Fiscal, documentos esses relativos ao exercício findo em 31 de dezembro de 1975. Outrossim, permanecemos ao dispor dos Senhores Acionistas a fim de prestarmos todos os esclarecimentos julgados oportunos.

São Paulo, 31 de março de 1976

A DIRETORIA

BALANÇO GERAL ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 1975

A T I V O		P A S S I V O	
DISPONÍVEL	06.	EXIGÍVEL A CURTO PRAZO	06.
Caixa e Bancos c/ Movimento.....	815,957,04	Fornecedores; Duplicatas Descontadas; Contas Correntes; Contas a Pagar e Encargos Sociais.....	2,546,800,40
REALIZAVEL A CURTO PRAZO		EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	
Bonos Rotativos do Estado de São Paulo; Duplicatas a Receber; Contas Correntes; Estoques e Notas à Vista.....	9,599,161,48	Petrobrás; Financiamento e Instalações.....	177,330,29
REALIZAVEL A LONGO PRAZO		NÃO EXIGÍVEL	
Aplicações Diversas.....	1,515,186,32	Capital.....	6,000,000,00
IMOBILIZADO		Reservas e Provisões.....	14,964,614,43
Fazenda Agrícola Progresso; Imobilizações Técnicas; Operacionais e Financeiras.....	11,279,004,65	CONTAS DE COMPENSAÇÃO	
CONTAS DE RESULTADO PENDENTE		Alienação Fiduciária de Bens; Bens de Terceiros e Bens em Poder de Terceiros.....	1,861,319,56
Banco de Crédito Nacional S/A, c/ Vinculada - F.G.T.S.; Depreciação Correção Monetária V.O. Portaria 52/74; Depósitos p/ Recursos; Correção Monetária e Financiamento do Ativo Fixo; Resultado com vendas do Ativo Fixo.....	469,422,83		
CONTAS DE COMPENSAÇÃO			
Bens e Alienação Fiduciária; Bens de Terceiros e Bens em Poder de Terceiros.....	1,861,319,56		
	25,540,054,68		25,540,054,68

DEMONSTRAÇÃO DA CONTA DE LUCROS E PERDAS EM 31 DE DEZEMBRO DE 1975

D E B I T O		C R E D I T O	
Despesas Administrativas; Despesas com Vendas; Despesas Financeiras; Despesas Tributárias; Depreciações; e Provisões.....	5,559,471,04	Lucro Operacional; Incentivos Extra-operacionais; Recoltes de Investimentos; Recuperação de Despesas; Resultado c/ Vendas de Ativo Fixo; e Reversão de Provisão p/ Devedores Duvidosos.....	6,827,517,66
DISTRIBUIÇÃO DO LUCRO			
Fundo para Reserva Legal.....	63,402,33		
Reserva para Manutenção do Capital de Giro Próprio.....	1,266,046,61		
	6,827,517,66		6,827,517,66

Sérgio Cattini Meluf
Diretor Gerente

Luiz Cattini Meluf
Diretor Gerente

Detalício Pinto de Carvalho
T.C. CRC-SP nº 3.194

PARCEIRO DO CONSELHO FISCAL

Nós, membros do Conselho Fiscal da INDÚSTRIA AMERICANA DE PAPEL S/A., após o exame datado do Balanço Geral, Demonstração da Conta de Lucros e Perdas e Relatório de Diretoria e demais documentos anexos ao exercício findo em 31 de dezembro de 1975, vimos recomendar a aprovação destes por parte dos Senhores Acionistas, uma vez que se encontram em absoluta ordem e de acordo com os preceitos legais.

São Paulo, 24 de março de 1976

SALVADOR BEVAQUA

PALLO LOPES DE AZEVEDO

CASSIANO BLANCO COMES

(Cr\$ 1.156,00)

CASA BAHIA S/A. INDÚSTRIA E COMÉRCIO

C G C 59.291.034/0001-U.

RELATÓRIO DA DIRETORIA

Senhores Acionistas:

Tem o prazer de apresentar à apreciação de V.Ss., o Balanço Geral e a Demonstração da Conta de "Lucros e Perdas", relativos ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 1975 devidamente acompanhados do Parecer do Conselho Fiscal, atendendo as disposições legais e estatutárias.

São Caetano do Sul, 26 de fevereiro de 1976

SAMUEL KLEIN - Diretor Presidente

CIANA KLEIN - Diretor Secretário

SAUL KLEIN - Diretor Superintendente

BALANÇO GERAL ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 1975

A T I V O		P A S S I V O	
IMOBILIZADO		NÃO EXIGÍVEL	
Imóveis.....	31.901.107,78	Capital.....	43.200.000,00
Veículos.....	6.209.573,04	Reserva Corp-Monetária.....	9.658.726,04
Edifícios em Construção.....	2.597.737,28	Fundo de Reserva Legal.....	1.982.373,43
Móveis e utensílios.....	1.824.043,39		
Instalações.....	1.725.037,39	LUCROS E PERDAS	
Telefone e/ou Financiamento.....	77.807,00	Saldo à disposição da A.G.O.	7.746.099,80
Adiantamento p/ Imobilização.....	5.642,72		
	44.337.955,20	EXIGÍVEL A CURTO PRAZO	
REVALIAÇÕES (+)	15.403.598,70	Fornecedores.....	57.604.782,82
DEPRECIACÕES LÍQUIDAS (-)	2.645.527,08	Contas a Pagar.....	8.603.232,35
	37.095.918,82	Títulos Descontados.....	7.750.000,00
REALIZAVEL A CURTO PRAZO		Valores de Terceiros.....	1.874.725,40
Valores a Rec. c/ CDC.....	24.122.188,67	Credores c/ Empréstimos.....	1.250.000,00
Cartão a Receber.....	23.710.698,26	Propaganda a Pagar.....	832.024,00
Mercadorias.....	32.689.403,00	Provisão Social a Recolher.....	796.447,94
Ações de Outras Cias.	13.793.493,19	Imposto de Renda Retido na Fonte.....	640.000,00
Contas a Receber.....	1.356.990,94	Imposto de Renda Retido na Fonte.....	208.221,37
Propag. Cooperativa a Receber.....	998.709,75	Edifícios em Constr. a Pagar.....	116.578,75
Títulos a Receber.....	567.300,00		
Títulos Cambiais.....	234.242,04	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	
	88.473.022,95	Credores c/ Empréstimos.....	5.000.000,00
REALIZAVEL A LONGO PRAZO		Finanç. c/ Recursos do Exterior.....	4.535.000,00
Incentivos Fiscais.....	2.499.524,82	Imposto a Pagar.....	1.500.000,00
Títulos a Receber.....	1.161.300,00		
Títulos Cambiais.....	170.000,00	RESULTADO PENDENTE	
Investimentos c/ Títulos.....	37.640,00	Rendas a Vencer.....	72.266,79
	3.988.464,82		
DISPONÍVEL			
Bancos e Movimento.....	2.051.413,19		
Caixa.....	583.749,70		
	2.635.162,89		
RESULTADO PENDENTE			
Despesas Diferidas.....	890.987,98		
Gastos a Amortizar.....	363.772,82		
Imposto de Renda Retido na Fonte.....	3.239,41		
	1.258.000,21		
COMPENSAÇÃO			
Seguros Contratados.....	9.900.000,00	COMPENSAÇÃO	
Financ. c/ Recursos do Exterior.....	4.535.000,00	Valores Segurados.....	9.900.000,00
Mercadorias em Consórcio.....	18.103,58	Fin. c/ Recursos do Ext. Contratado.....	4.535.000,00
Ações Caucionadas.....	600,00	Contrato de Consórcio.....	18.103,58
	14.453.703,58	Caução da Diretoria.....	600,00
			14.453.703,58
T O T A L	167.804.179,27	T O T A L	167.804.179,27

Fonte: Diário Oficial do Estado de São Paulo, 21 de abril de 1976.

CASA BAHIA S/A. INDÚSTRIA E COMÉRCIO
DEMONSTRAÇÃO DA CONTA DE "LUCROS E PERDAS" EM 31/12/75

DÉBITO		CRÉDITO	
Despesas Administrativas.....	44.785.680,86	Resultado Operacional Bruto.....	78.825.580,84
Despesas Tributárias.....	18.124.004,23	Rendas Diversas.....	3.739.247,71
Despesas Financeiras.....	9.899.943,29		
Depreciações.....	1.801.758,31		
Distribuição do Lucro Líquido			
Fundo de Reserva Legal	407.689,46		
Saldo à Disp.da A.G.O.	2.746.099,80		
	<u>8.153.789,26</u>		
T O T A L	82.564.807,95	T O T A L	82.564.807,95

SAUEL KLEIN - Diretor Presidente
CIANA KLEIN - Diretor Secretário
SAUL KLEIN - Diretor Superintendente

WAGNER ANTONIO NATALE - Téc.Cont. CRC. SP. 65.286

PARECER DO CONSELHO FISCAL

Os abaixo assinados, membros efetivos do Conselho Fiscal de CASA BAHIA S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO, depois de examinarem devidamente o estado geral da contabilidade, os livros, inventários e outros documentos elucidativos do Balanço Geral e demais contas relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 1.975, deliberaram por unanimidade, em reunião hoje realizada na sede da referida sociedade, declarar que encontraram tudo em perfeita ordem. Por conseguinte, são de parecer que as contas devam ser aprovadas pela Assembleia Geral Ordinária.

São Caetano do Sul, 25 de fevereiro de 1.976

JOSÉ VERTICHO

ABRAHAM GRUNBERG

ANÍSIO FOLTRAN

CERTIFICADO DO AUDITOR

Examinado o Balanço Geral e a Demonstração da Conta de Lucros e Perdas de "CASA BAHIA" S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO, levantados em 31 de dezembro de 1.975, de acordo com os padrões de auditoria geralmente aceitos, o balanço e a demonstração acima referidas, representam satisfatoriamente a posição econômica financeira de CASA BAHIA S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO em 31 de dezembro de 1.975

São Caetano do Sul, 25 de fevereiro de 1.976

(Cr\$ 2.312,00)

NILTON MORETO - Contador CRC Registro nº 51.249

ICESA INDÚSTRIA DE COMPONENTES ELETRÔNICOS S/A.

C G C 44.361.176/0001-06

RELATÓRIO DA DIRETORIA

Senhores Acionistas:-

De cumprimento às disposições legais e estatutárias, vimos submeter a vossa apreciação o Balanço Geral e Demonstração da conta de Lucros e Perdas encerrada em 31 de Dezembro de 1.975, nos termos do parecer favorável do Conselho Fiscal.
Esta Diretoria permanece a vossa disposição para quaisquer outros esclarecimentos que julgares necessário.
São Bernardo do Campo, 29 de Março de 1.976
A DIRETORIA

BALANÇO GERAL ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 1.975

ATIVO		PASSIVO	
IMOBILIZADO		ATIVO REALIZÁVEL	
Máquinas e acessórios	456.046,61	Capital	3.200.000,00
Instalações	45.477,64	Reserva Correção Monetária do Ativo	344.258,80
Instâncias e Ferramentas	400.871,80		3.344.258,80
Moedas e Utensílios	49.524,39	ATIVO REALIZÁVEL	
Construção em andamento	209.409,02	C/Correntes Fornecedores	257.098,89
Marcas e Patentes	1.200,00	C/Correntes Credores Diversos	77.085,03
Plano de Expansão C.T.B.C.	2.253,00	Salários Ordenados a Pagar	2.874,58
Ações de C.F.P.L.C.	4.000,00	Imposto de Renda - Fonte	1.522,89
(*) Operação Monetária do Ativo	344.258,80	P.I.S. a Recolher	36.933,56
(*) Valor Corrigido	1.399.107,66	I.P.T.U. a Recolher	39.113,25
(-) Depreciações acumuladas	84.062,52	Contas Diversas a Pagar	112.617,20
	1.225.044,54	I.C.M. a Recolher	60.049,01
DISPONÍVEL		I.P.T. a Recolher	164.809,26
Caixa	5.678,43	Responsabilidade Sindical a Recolher	109,00
Bancos	106.736,66	F.U.C.S. a Recolher	4.006,86
	112.415,09	Títulos Descontados	560.000,00
REALIZÁVEL		Bancos Conta Garantida	175.111,06
Clientes	884.947,60		1.480.725,59
(*) Duplicatas Descontadas	299.293,64	CONTAS DE COMPROMISSO	
(-) Prov.Devedores Duvidosos	26.248,00	Seguros Contratados	2.586.330,00
Acionistas Conta Capital a Integralizar	502.000,00	Caução da Diretoria	500,00
Cheques em Cobrança	6.039,00	Empréstimo de Máquinas	55.393,60
Estoque	1.634.119,76	Carteira Própria	301.734,41
Eletrônicos	32.423,18	Empréstimo para Cobrança	92.031,51
	2.713.390,48	Empréstimo para Descontos	299.293,64
RESULTADO PERDAS		Empréstimo para Caução	391.584,04
Lucros e Perdas	764.224,01		3.527.173,20
Opções de Serviço a Apropriar	2.977,87		8.352.224,59
	774.201,88		
CONTAS DE COMPROMISSO			
Contratos de Seguro	2.586.330,00		
Ações Quotacionadas	500,00		
Máquinas de Terceiros	55.393,60		
Duplicatas em Carteira	301.734,41		
Bancos Conta Cobrança	92.031,51		
Bancos Conta Descontos	299.293,64		
Bancos Conta Caução	391.584,04		
	3.527.173,20		
	8.352.224,59		

DEMONSTRAÇÃO DA CONTA DE LUCROS E PERDAS ENCERRADA EM 31 DE DEZEMBRO DE 1.975

DÉBITO		CRÉDITO	
DEBITOS GERAIS		RESULTADO DAS OP. SOCIAIS	
Despesas Administrativas, Despesas de Vendas	1.180.494,72		1.936.317,17
Impostos e Taxas e outros			
DEBITOS FINANÇAS	211.934,64	RECEITAS EXTRAORDINARIAS	
Despesas Financeiras, Juros e Descontos		Juros ativos	4.258,18
DEBITOS TRABALHOS	42.222,50		
Acidentes de Trabalho, Férias, e outros			
DEBITOS TRIBUTOS	84.062,52		
Tributos para Depreciação			
Tributo para Devedores Duvidosos	26.518,00		
Lucro do exercício	45.262,97		
	1.590.575,35		1.990.575,35

Jobab Zvecker Diretor
Dir. Presidente

Reinold Zvecker Dir. Sup.

Djilza Hiránia Diretor

Robinson Fenech Diretor

Cláudio Antonio Mesquita Pereira Dir. Secretário

Rogério Rosseti CRC-64.265 TC-SP

PARECER DO CONSELHO FISCAL:-

Os abaixo assinados, membros do Conselho Fiscal de ICESA INDÚSTRIA DE COMPONENTES ELETRÔNICOS S/A., tendo no desempenho de suas funções legais e estatutárias, examinado o Balanço Geral e a Demonstração de Lucros e Perdas e demais documentos referentes ao exercício findo em 31 de Dezembro de 1.975, encontrando tudo em perfeita ordem são de parecer que as mesmas sejam aprovadas pela Assembleia Geral.
São Bernardo do Campo, 29 de Março de 1.976

Maria Augusta Vettomani

Antônio Alencar e Silva

Dalson de Oliveira

(Cr\$ 1.700,00)

ANO LXXXVII
NÚMERO 63

Diário Oficial

SÃO PAULO — SABADO,
2 DE ABRIL DE 1977

CASA BAHIA S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO

C G C 59.291.534/0001-67
RELATÓRIO DA DIRETORIA

Senhores Acionistas:

Temos o prazer de apresentar à apreciação de V.Sas., o Balanço Geral e a Demonstração de Conta de "Lucros e Perdas", relativos ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 1.976 devidamente acompanhados do Parecer do Conselho Fiscal, atendendo as disposições legais e estatutárias.

São Caetano do Sul, 16 de fevereiro de 1.977

SAMUEL KLEIN - Diretor Presidente

CHANA KLEIN - Diretor Secretário

SAUL KLEIN - Diretor Superintendente

BALANÇO GERAL ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 1.976

A T I V O		P A S S I V O	
IMOBILIZADO		NÃO EXIGÍVEL	
Imóveis.....	28.011.107,78	Capital.....	90.000.000,00
Veículos.....	8.858.709,94	Fundo de Reserva Legal.....	3.926.792,36
Edifícios em Construção.....	6.178.004,01	Reserva Correção Monetária.....	1.622.985,60
Móveis e Utensílios.....	2.538.896,94	Reserva p/Aumento de Capital.....	1.484.252,00
Instalações.....	2.440.349,08		97.033.629,96
Outras Contas.....	157.225,68		
Reavaliações (+).....	48.184.793,39	LUCROS E PERDAS	
Depreciações Líquidas (-).....	26.567.608,55	Saldo à Disposição da A.G.O.	15.832.107,63
	70.077.507,43		
REALIZÁVEL A CURTO PRAZO		EXIGÍVEL A CURTO PRAZO	
Ações de Outras Cias.	70.610.518,99	Fornecedores.....	123.635.556,20
Mercadorias em Estoque.....	48.893.345,10	Títulos Descontados.....	14.000.000,00
Valores a Receber c/DOC.....	40.534.465,01	Contas a Pagar.....	12.685.228,02
Cartas a Receber.....	26.073.130,44	Credores c/Empréstimos.....	3.333.533,58
Títulos Cambiais.....	8.746.400,00	Valores de Terceiros.....	2.069.690,50
Propaganda Cooperativa a Receber.....	2.646.979,26	Provisões a Pagar.....	2.897.297,40
Outras a Receber.....	896.008,45	Provisão Social a Receber.....	1.586.378,13
Títulos a Receber.....	288.220,00	Imposto de Renda Retido na Fonte.....	266.358,91
	198.689.465,25	Edifícios em Construção a Pagar.....	10.806,00
			161.434.594,54
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO		EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	
Incentivos Fiscais.....	3.264.463,82	Financiamento c/Recursos do Exterior	6.172.500,00
Títulos a Receber.....	573.900,00	Credores c/Empréstimos.....	1.875.000,00
Títulos Cambiais, Invest.c/Títulos.....	171.912,50	Contas a Pagar.....	300.000,00
	4.010.276,32		8.347.500,00
DISPONÍVEL		RESULTADO PENDENTE	
Bancos c/Novimento.....	5.918.001,81	Rendas a Vencer.....	810.849,51
Caixa.....	793.589,49		
	6.711.591,30		
RESULTADO PENDENTE		COMPENSAÇÃO	
Despesas Diferidas.....	2.880.905,62	Seguros Contratados.....	11.000.000,00
Gastos a Amortizar.....	1.023.968,72	Contrato de Financi.c/Recursos do Ext.	6.172.500,00
Imposto de Renda Retido na Fonte.....	65.967,00	Mercadorias em Consórcio.....	18.103,58
	3.969.841,34	Ações Oucionadas.....	600,00
			17.191.203,58
COMPENSAÇÃO		T O T A L	
Seguros Contratados.....	11.000.000,00		300.649.885,22
Contrato de Financi.c/Recursos do Ext.	6.172.500,00		
Mercadorias em Consórcio.....	18.103,58		
Ações Oucionadas.....	600,00		
	17.191.203,58		
T O T A L	300.649.885,22	T O T A L	300.649.885,22

DEMONSTRAÇÃO DA CONTA DE "LUCROS E PERDAS" EM 31/12/76

D É B I T O		C R É D I T O	
Despesas Administrativas.....	68.884.937,71	Resultado Operacional Bruto.....	119.531.919,28
Despesas Financeiras.....	11.503.781,49	Rendas Diversas.....	27.384.105,29
Despesas Tributárias.....	23.133.678,66		
Depreciações.....	2.113.248,15		
Distribuição do Lucro Líquido			
Fundo de Reserva Legal.....	1.964.018,93		
Aumento de Capital.....	20.000.000,00		
Reserva p/Aumento de Cap.....	1.484.252,00		
Saldo à Disposição de A.G.O.....	15.832.107,63		
	39.280.378,56		
T O T A L	146.916.024,57	T O T A L	146.916.024,57

SAMUEL KLEIN - Diretor Presidente
CHANA KLEIN - Diretor Secretário
SAUL KLEIN - Diretor Superintendente

WAGNER ANTONIO NATALE - Téc.Cont.ºRD, SP. 65.286

PARCEIRO DO CONSELHO FISCAL

Os abaixo assinados, membros efetivos do Conselho Fiscal de CASA BAHIA S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO, depois de examinarem detidamente o estado geral de contabilidade, os livros, inventários e outros documentos elucidativos do Balanço Geral e demais contas relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 1.976, deliberaram por unanimidade, em reunião hoje realizada na sede do referido sociedade, declarar que encontraram tudo em perfeita ordem. Foi conseqüente, não de parecer que as contas devem ser aprovadas pela Assembleia Geral Ordinária.

São Caetano do Sul, 15 de fevereiro de 1.977

JOSÉ VERTICHO

ABRAHAM GRUNBERG

ANÍSIO POLTRAN

CERTIFICAÇÃO DO AUDITOR

Examinado o Balanço Geral e a Demonstração de Conta de Lucros e Perdas de "CASA BAHIA" S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO, levantados em 31 de dezembro de 1.976, de acordo com os padrões de auditoria geralmente aceitos, o balanço e a Demonstração acima citadas, representam satisfatoriamente a posição econômica financeira de CASA BAHIA S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO em 31 de dezembro de 1.976.

São Caetano do Sul, 15 de fevereiro de 1.977

MILTON ROBERTO - contador CRC.Registro nº. 51.249

(Gr\$ 1.320,00)

ANEXO C – TABLOIDE DA CASAS BAHIA



Fonte: Acervo pessoal de José Roberto Rodrigues, ex-funcionário da rede varejista Casas Bahia.

ANEXO D – CURSO “ANÁLISE NAS CONCESSÕES DE CRÉDITO”¹⁹⁸

Os Cuidados no preenchimento do Cadastro para Análise nas Concessões de Crédito, Documentos, golpes e fraudes.

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

1

Objetivos Básicos do Cadastro

- ✓ Identificar, localizar e fidelizar os clientes.
- ✓ Assegurar-se da capacidade de pagamento do consumidor, com base na sua renda.
- ✓ Avaliar o comportamento creditício do consumidor na praça, com base nas suas comprovações.

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

2

¹⁹⁸ Acervo pessoal de Celso Amâncio, ex-diretor do departamento de crédito da Casas Bahia.

Para, identificar o cliente e sua Localização

- ☐ Na identificação do consumidor, é preciso que os documentos apresentados sejam originais (RG, CPF, COMPROVANTE DE RESIDENCIA E RENDA), evitando golpistas e/ou pessoas querendo comprar com xerox de documentos que não lhes pertence.
- ☐ Não basta apenas COPIAR os endereços e telefones de residência e trabalho. Além de nome da referencia pessoal e comercial com telefone, é preciso “sentir-se seguro” que o consumidor poderá ser localizado sempre que necessário for, nos locais e telefones oferecidos.

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

3

Ajuste a capacidade de pagamento do consumidor...

- ☐ Se necessário for, sugira maior entrada ou alongamento do prazo de financiamento para adequar o limite de comprometimento de renda.
- ☐ Observe se a data de vencimento das parcelas está adequado ao dia de recebimento da renda pelo consumidor, evitando atraso no pagamento das mesmas.

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

6

Avaliando referências de credito ...

- ☐ Solicite os comprovantes originais de experiências creditícias liquidadas recentemente, ou em andamento.
- ☐ Verifique o credor, o saldo financiado, número de meses e valor das parcelas mensais, bem como a pontualidade nos pagamentos.

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

7

Avaliando referências de credito do consumidor ...

- ☐ Registre-as no cadastro para facilitar a análise e decisão do crédito com mais segurança.
- ☐ Caso o consumidor tenha residência fixa há pelo menos 2 anos, e os comprovantes apresentados sejam de créditos em empresas reconhecidamente atuantes na praça e estejam quitados ou em dia, sem comprometer a renda ao somar o novo crédito solicitado, pode-se até dispensar em alguns casos, a comprovação formal de renda.

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

8

O que SOMA pontos no Cadastro...

- ▣ Residência estável (casa própria ou dos pais) há mais de 2 anos com telefone, extrato, etc...confirmando o nome.
- ▣ Trabalho e renda estável há mais de 2 anos.
- ▣ Experiência de crédito comprovada e “sem registro em cadastros negativos”.

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

9

Também SOMA pontos no Cadastro...

- ▣ Estabilidade familiar (ex: casado ou convívio a mais de ano).
- ▣ Vendas com “entrada em dinheiro”, compatível com a parcela mensal solicitada.
- ▣ Entrega do produto adquirido na residência.

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

10

O que REDUZ pontos no Cadastro...

- ▣ Residência instável (hotel, pensão, obra, etc.....).
- ▣ Pouca permanência em trabalhos nas empresas da praça.
- ▣ Profissão ou emprego instável e recente (corte de cana, obreiro, camelô, etc.....).
- ▣ Ausência de experiência de crédito anterior.

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

11

Cadastros que merecem maiores cuidados...

- ▣ Várias passagens recentes no RIPC, por empresas de segmentos diferentes sem conseguir explicar o desfecho da operação.
- ▣ Operação sem entrada e/ou com valor acima da média local e com desejo de entrega do produto na hora.
- ▣ Desejo do consumidor em dar entrada com cheque .
- ▣ Operação fora de sua base de residência e trabalho.
- ▣ Operação sendo feita para terceiros pagarem o financiamento.

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

12

Cadastros de Consumidores problemas .

- ❏ Não trazem ou apresentam documentos pessoais e/ou profissionais com alguma irregularidade
- ❏ Solicitam crédito de valor alto e aceitam ir reduzindo o valor para ver se levam o que for possível
- ❏ Apresentam várias referencias de crédito com valores altos e todas a vencer

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

13

Consumidores problemas.

- ❏ Aceitam sugestões do vendedor/atendente com extrema facilidade, não levando em conta combinação de cor, numeração, prazo de pagamento, juros cobrados, etc.....
- ❏ São apressados após a escolha do produto ou extremamente calmos.
- ❏ Procuram operações de valores médios superiores aos praticados, e normalmente, em dias/horários de grande movimento, como nas sextas, sábados e domingos (shopping centers).

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

14

Consumidores problemas

- ☐ Querem levar o produto na hora ou retirar no depósito, mesmo tendo entrega gratuita.
- ☐ Não querem pagar entrada ou só aceitam fazê-lo em cheque.
- ☐ Solicitam crédito em outras unidades da empresa no mesmo dia ou dias próximos.
- ☐ Residem e trabalham em praça onde tem unidade da empresa e vão pedir crédito em outra praça.
- ☐ Identificam-se como “autoridades”, apresentando documentos de autarquias desconhecidas querendo levar o produto na hora.
- ☐ Apresentam documentos com funções profissionais qualificadas e não “desenham a assinatura.”
- ☐ Várias pessoas de empresa desconhecida na praça, tentando fazer operação no mesmo ou dias próximos.

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

15

RGs. Irregulares

- ☐ Uma plastificação em cima da outra
- ☐ Carimbo do Instituto de Identificação em cima da foto
- ☐ Um lado mais escuro do que o outro
- ☐ Verso do local da foto com fundo amarelado, indicando recolagem
- ☐ Assinatura rasurada ou apagada



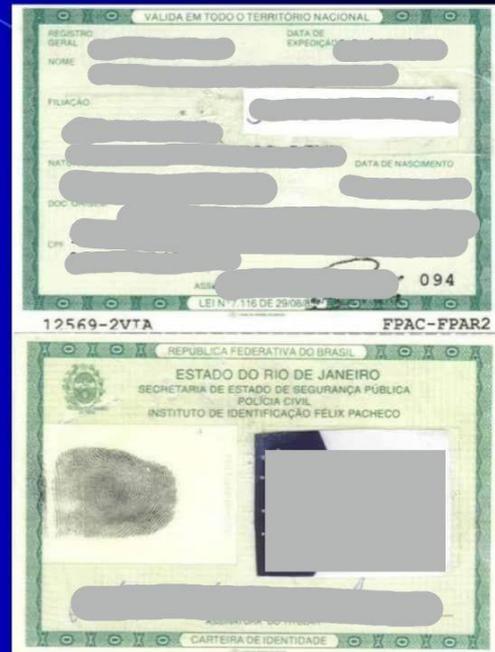
18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

40

Irregularidades nos R.Gs.

- ❏ Idade cronológica incompatível com a data de nascimento indicada no RG
- ❏ Espelhos com borrões ou falhas de tinta
- ❏ Filiação com nome da mãe antes do nome do pai
- ❏ Foto colorida em RG 1ª via, com data de emissão anterior a 1977
- ❏ RG com erro de preenchimento ou rasura, e ainda com padrões diferentes de máquina datilográfica ou impressora



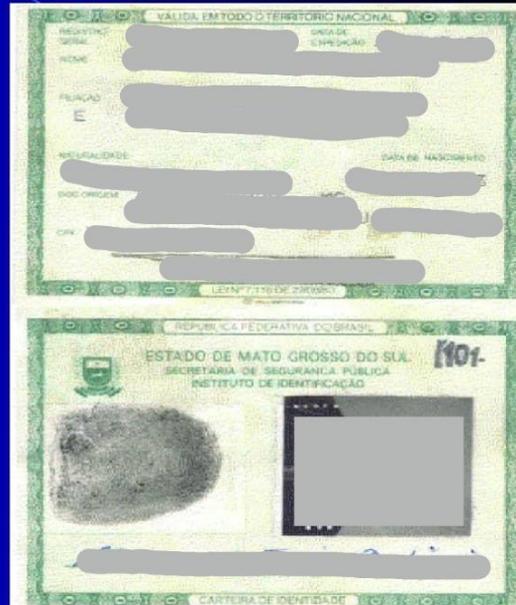
18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

41

Irregularidades no RG.

- ❏ Impressão digital com sobreposições, manchas ou coloridas.
- ❏ RG sem número de registro do livro no cartório onde foi lavrado a certidão, CN e CC.
- ❏ Data de emissão incoerente com data de nascimento e cronológica do tomador.



18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

42

Irregularidades no RG.

- ☐ Nome e assinatura falsa do oficial do órgão expedidor de acordo com o Estado emitente.
- ☐ Falta de dígito e/ou ano no número do RG da localidade em que este dado é obrigatório.
- ☐ Detalhes no brasão do órgão de segurança pública emitente..



18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

43

Conferindo o CPF.

- ☐ O CPF é um documento complementar ao cadastro já que não tem foto só é identificador acompanhado do RG.ou outro documento oficial com foto.
- ☐ Verificar se o nome e data de nascimento do CPF são iguais aos dos demais documentos (ex: RG.CP etc...).
- ☐ O 9º algarismo do número do CPF identifica o estado emissor conforme tabela. Portanto, na entrevista esse parâmetro torna-se um dado importantíssimo conferindo também sua naturalidade e localidade.



18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

44

Tabela para conferência do 9º algarismo do CPF.

- Código 1– DF. GO. MT. MS. TO.
- Código 2 –PA. AM. AC. AP. RO. RR.
- Código 3– CE. MA. PI.
- Código 4– PE. RN. PB. AL.
- Código 5– BA. SE.
- Código 6– MG.
- Código 7– RJ. ES.
- Código 8– SP.
- Código 9– PR. SC.
- Código 0– RS.

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

45

Irregularidades nos D.Rs.

- 📄 Emitido em papel sulfite (não timbrado), sem CNPJ, endereço, fone e e-mail da empresa pagadora.
- 📄 Erro no valor de desconto do INSS, IR e recolhimento de FGTS.
- 📄 Função pouco conhecida com salário elevado em empresa pouco conhecida.

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

46



Irregularidades nos D.Rs.

- ☐ Várias pessoas com mesmo demonstrativo tentando comprar durante o dia/semana.
- ☐ Valor líquido a receber bem superior à capacidade de renda e função informada pelo mesmo.

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

47



Irregularidades na CTP.

- ☐ Falta de lançamentos de contribuição sindical, férias, FGTS, etc....
- ☐ Empresa desconhecida na praça e pessoa com salário alto.
- ☐ Salário alto para funções não qualificadas.
- ☐ Rápida ascensão de faixa salarial, percentuais e moeda vigente.
- ☐ Capa nova com miolo velho(amarelado) ou paginas trocadas.
- ☐ Candidato a operação e fiador/avalista com carteiras e registros lavrados no mesmo dia.

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

48

Irregularidades na CTP.

- ❏ Evidências de apagado ou rasura na data de saída.
- ❏ Sinais de foto recolada.
- ❏ Fotos sem aplicação do carimbo ou carimbo com sinais de adulteração.
- ❏ Foto com data posterior à emissão da carteira.
- ❏ Mesma grafia em mais de um contrato relacionado na carteira.
- ❏ Assinatura incompatível com outros documentos.

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

49



Cuidados no aceite de Cheques ...

- ❏ Mantenha em local visível os critérios para aceitação de cheques.
- ❏ Verifique se o cheque é personalizado com nome e número da conta impressos, caso contrário, muito cuidado pois pode ser provisório ou fraudado.
- ❏ No caso de cheque especial, solicite o cartão de garantia e verifique a data de validade e limite.

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

50



Cuidados no aceite de Cheques ..

- ☐ Só aceite o cheque se o mesmo for emitido e assinado no ato da compra/pagamento.
- ☐ Solicite o endosso do verso do cheque e compare assinaturas.
- ☐ Observe no cheque, o mês/ano em que a conta foi aberta no banco.(cuidado com contas novas).

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

51



Cuidados no aceite de Cheques ...

- ☐ Confira no cheque as numerações dos docs. apresentados e se a data e local de emissão estão legíveis, bem como a assinatura.
- ☐ Em caso de dúvida entre o valor preenchido por extenso e o numérico, prevalece o extenso.
- ☐ Identifique no verso do cheque, o endereço, fone residencial e comercial do consumidor.
- ☐ Observe se o cheque é da praça, evitando golpes de pessoas oriundas de outras localidades.
- ☐ Compare sempre se o portador do cheque é o mesmo do RG e “CPF” apresentado, **EVITE CONFIAR NA APARÊNCIA.**

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

52

Checando o Cadastro na Entrevista

- Entreviste o consumidor, procurando ouvir dele, sua data e cidade de nascimento, nome da mãe, data de admissão no trabalho atual.
- Verifique também, as passagens identificadas, comprovação da experiência creditícia e grau de proximidade das referencias apresentadas.

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

53

Checando o Cadastro na Entrevista

- Conforme a necessidade, verifique a veracidade do endereço e trabalho informados, através de confirmações por guia, telefone, etc.....
- Analise a reação e resposta do consumidor a cada pergunta, avaliando sua pressa em levar o produto na hora.

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

54

Dicas para qualidade do Cadastro...

- ❏ Evite no preenchimento do cadastro, abreviar nomes e endereços do consumidor, pais, aval e referencias
- ❏ Certifique-se de que pelo menos dois telefones de contato foram obtidos e anotados no cadastro
- ❏ Registre no cadastro a experiência crediticia comprovada pelo consumidor e a resposta obtida dos serviços de informações de crédito

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

55

Dicas para qualidade do Cadastro...

- ❏ Anote quando possível, o número da carteira de habilitação do consumidor, pois isso poderá ajudar a localizá-lo no futuro
- ❏ A cada nova operação, procure atualizar ou confirmar a localização, trabalho e renda do consumidor
- ❏ Quando ocorrer situações de carnês, cartas, ou cheques devolvidos, coloque imediatamente um alerta no sistema/cadastro do consumidor para que qualquer colega que acessá-lo possa perceber e corrigir no primeiro contato com o mesmo

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

56

Dicas para a Análise de Crédito...

- ☐ Verifique a estabilidade residencial e de renda/profissional, experiência creditícia do consumidor e suas referências na praça.
- ☐ Observe o produto adquirido, a forma de entrega (loja ou depósito), se vai haver entrada e se a mesma é em espécie.
- ☐ Fique atento para avaliar se a parcela mensal vai comprometer a renda líquida do consumidor, evitando liberar o crédito acima do limite de pagamento suportado .

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

57

Dicas para a Análise de Crédito...

- ☐ Se for “negar” o crédito por comprometimento de renda ou excesso de passagens, informe apenas que as condições cadastrais apresentadas não atendem no momento à política de crédito da empresa, procurando negociar maior entrada, etc... para liberar.
- ☐ Obtenha aprovação superior, quando o valor a ser financiado estiver acima do seu limite, registrando os dados de quem liberou.

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

58

INVISTA EM VOCÊ

- Fale sempre bem da sua Empresa.
- Trabalhe com segurança e alegria.
- Nunca perca a oportunidade de demonstrar suas qualidades e habilidades.
- Cliente,...nós vivemos dele.

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

59

Esperamos ter sido
úteis , sucesso à
todos...

18/04/2022

celsoamancio@ig.com.br

60

MUITO OBRIGADO

- PAULO ROBERTO PIMENTEL
- celsoamancio@ig.com.br