

ALEXANDRE VOLPI – REVISTA CONSUMIDOR MODERNO

EDIÇÃO 78

Qualquer semelhança não é pura coincidência - Capítulo 1

A partir desta edição, comemorativa do oitavo aniversário da revista e do Mês do Consumidor, Consumidor Moderno registra, numa série de reportagens, aspectos que ajudam a escrever a história das relações de consumo no Brasil. Uma história que vem dos tempos da colônia. De lá para cá, muita coisa mudou - a começar pela moeda e pela própria lista de mercadorias, na qual figurava o ser humano, vendido como escravo. Mas há também os traços que o tempo ainda não apagou. Um deles é a carga de impostos, herança portuguesa que até hoje onera o preço final dos produtos. Além, é claro, do próprio conceito de servir, que a cultura escravagista, com toda a certeza, ajudou a cunhar

A história das relações de consumo no Brasil começa a ser escrita com a chegada dos primeiros portugueses ao litoral da Bahia, que, ao primeiro contato, impuseram o modelo comportamental que se baseia na subserviência e na exploração. Mas o conceito de servir, muito associado à idéia de subserviência, que ainda hoje contamina as relações de consumo no País, não tem origem apenas no modelo de produção escravocrata.

Ainda hoje, mesmo as pessoas que se dizem democráticas, politicamente corretas, apenas porque pagam, acham que podem ter a empregada doméstica à disposição desde as seis da manhã, quando se levantam para o café, até às dez horas da noite, quando chegam para o jantar. E nem se dão conta de que, enquanto consumidoras, estão desrespeitando os direitos da doméstica, que, por atavismo, a sociedade brasileira ainda não enxerga como mão-de-obra livre, com direitos que vão além do salário pago em dia.

O próprio modelo comercial, se é que assim o podemos chamar, desde o começo, também deu sua contribuição. O pau-brasil, o ouro e as pedras preciosas que daqui saíam rumo a Portugal, embora fossem produtos brasileiros - os mais ricos e legítimos -, eram entregues ao colonizador, e não trocados numa relação de consumo justa. Por moeda ou mercadoria.

Direitos? Só quem os tinha, no modelo de servidão total, era o consumidor, o cliente Portugal. Uma situação que, em última análise, alicerçou as bases em que hoje se assentam as relações de consumo baseadas na idéia, por exemplo, de que o cliente sempre tem razão. Mas será mesmo? Ou as relações de consumo saudáveis são aquelas em que todos têm direitos e deveres?

Na outra mão do processo, a tática adotada pelos colonizadores na venda de suas mercadorias - ou do produto de saque, nas colônias - passava, necessariamente, pela guerra: antes de vender, havia de se subjugar os povos - os clientes - e os prováveis concorrentes. Não com as armas da qualidade e do bom atendimento, ou das práticas antiéticas, mas com o poder do fuzil.

Somente a história nos pode ajudar a compreender os fatos do presente. Inclusive quando eles se relacionam ao consumo. Em 22 de abril de 1500, quando Pedro Álvares Cabral aqui desembarcou, o mundo ainda respirava os ares da Idade Média. A Idade Moderna, marcada pela busca de rotas comerciais capazes de ligar mais rapidamente a Europa e a Ásia e, ainda, pelo surgimento da burguesia, já entrara em cena. Mas os atores ainda eram os mesmos do roteiro antigo. Cristãos e muçulmanos digladiavam-se, atrás do lucro mercantil, o planeta terra era o centro do universo e sábios contestadores ainda eram jogados na fogueira.

A mentalidade mercantilista era a seguinte: eliminando-se a concorrência, pode-se comprar barato e vender caro. E eliminar a concorrência significava, literalmente, aniquilar o adversário. Os mercadores utilizavam estratégias de artilharia para ganhar marketshare (melhor dizendo, marketwhole). Com armas como espingardas, bestas, espadas, canhões e catapultas,

invadiam as terras alheias de grande potencial em termos de riqueza e ainda inexploradas. O saque era uma prática comum, legítima e garantida pela lei - a do mais forte. Em resumo, na batalha pelo cliente, a regra era guerrear para, antes, conquistar o monopólio.

Nos séculos 15 e 16, esse era o espírito que movia sobretudo os povos navegantes, que, além do mar a seus pés, dispunham de naus estáveis e, acima de tudo, muita coragem para zarpar. A começar pelos portugueses, nossos colonizadores, que dividiam o poder com a Espanha.

Há quem conteste, afirmando que eles já saíram de casa de caso pensado, sabendo que aqui chegariam. Mas predomina a tese de que os expansionistas lusitanos içaram as velas à procura de novas rotas que os conduzissem ao Oriente. Por acaso, acharam o Brasil. O argumento, nesse caso, é que Portugal, certamente, tencionava tirar proveito de seu novo quinhão, mas a prioridade sempre foi encontrar o caminho para as Índias Orientais e desfrutar dos privilégios de consumir e vender especiarias. Nessa luta, era preciso enfrentar árabes, venezianos e genoveses.

De grande procura e pequena oferta na Europa, os condimentos, para salgados e doces, sinalizavam status na bandeja da fidalguia e até mesmo da burguesia mercantil. A aristocracia fazia questão de se distinguir pelo visual e por aquilo a que tinha acesso. É a mesma mentalidade que têm hoje as pessoas que ostentam sua classe social pelo padrão de consumo, compara Nelson Nozoe, professor de história econômica da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP).

Na cotação internacional, pimenta valia ouro - literal e comercialmente falando. Mas o comércio da canela, noz-moscada, cravo-da-índia e gengibre também geravam lucros fabulosos. Nas Índias, os intermediários árabes compravam uma porção de canela por três ducados e revendiam-na por 68 ducados no Cairo. E ainda cabia mais. Os venezianos distribuíam a mesma porção pelo dobro do preço na Europa, a 140 ducados, uma alta de mais de 1.500%. Cada ducado equivalia a cerca de três gramas de ouro. O consumidor simplesmente não tinha opção: ou comprava dos italianos ou não teria como desfrutar da especiaria.

No final do século 15, o monopólio passou às mãos dos mercadores lusitanos, que, ao dobrarem o Cabo da Boa Esperança, excluindo os intermediários, bateram os preços praticados pelos comerciantes que trilhavam os caminhos terrestres. O esforço exploratório da metrópole justificava-se: em 1520, era pela rota do Oriente que transitava metade das receitas portuguesas.

Não é por outro motivo que a colonização - ocupação territorial, povoamento e organização da atividade produtiva - não se estabeleceu de imediato na Terra de Santa Cruz. Do desembarque do descobridor, Cabral, à chegada do primeiro colonizador de fato, Martim Afonso de Souza, passaram-se 30 anos. Nas três primeiras décadas, período definido pelos livros de história como pré-colonial, o Brasil chegou a receber em suas praias as frotas portuguesas. Mas, em vez de colonizadores, o que aqui chegava eram guarda-costas.

As esquadras portuguesas percorreriam o nosso imenso litoral para protegê-lo do avanço de invasores franceses, espanhóis, holandeses e ingleses - também interessados em pesquisar novas oportunidades. Pela extensão de nossa porta de entrada, no final do filme, o mocinho morre. Piratas e corsários ganharam as praias e a vez de explorar, ainda que extra-oficialmente, as terras brasileiras.

O primeiro ciclo

No sistema mercantilista, a riqueza de um país se media pela quantidade de metais preciosos disponível. O ouro era a matéria-prima de moedas, como os florins, de ampla circulação. Mas os portugueses, que também investiam na cunhagem de seus cruzados reluzentes, procuravam levar mais e mais pedras preciosas à Coroa.

A estratégia ficou clara desde o momento em que aqui desembarcaram pela primeira vez. Um trecho da carta de Caminha ao rei D. Manuel sinaliza que a mineração seria prioridade na atividade de exploração portuguesa. Pelo sertão nos pareceu, vista do mar, muito grande; porque a estender olhos, não podíamos ver senão terra e arvoredos - terra que nos parecia muito extensa. Até agora, não pudemos saber se há ouro ou prata nela, ou outra coisa de metal, ou ferro; nem lha vimos, registrou o escrivão da frota, no primeiro dia de maio de 1500, em Porto Seguro.

Mas a história foi outra. A mineração daria lugar ao extrativismo e à agricultura, atividades mais adequadas ao projeto de exploração do território para além da orla marítima. Terra de bons ares, o Brasil não escondeu dos portugueses uma de suas maiores riquezas naturais: o pau-brasil - identificado em 1.501 pela primeira expedição de reconhecimento, capitaneada por Gaspar de Lemos.

Da madeira dessa árvore, de cerne avermelhado e abundante na Mata Atlântica, era possível extrair o corante ideal para tingir tecidos finos e fabricar tinta de escrever. Curiosamente, também era um dos artigos de luxo comercializados pelos árabes nas rotas mediterrâneas.

O comércio do pau-brasil nem de longe, porém, poderia ser comparado ao das especiarias ou mesmo dos produtos vindos da África, como ouro e marfim, que, além da mão-de-obra escrava, que proporcionavam lucros imediatos e bem mais generosos. Apesar de pouco rentável, o produto do extrativismo vegetal entrou na rota internacional de comércio - em princípio, pelas mãos do fidalgo português Fernão de Noronha (leia o texto O primeiro comerciante) e de corsários franceses.

Assim foi que se iniciou o primeiro ciclo econômico brasileiro. Ao longo da costa, ergueram-se as feitorias, nome dado aos entrepostos usados para estocagem de pau-brasil destinado à exportação. O difícil trabalho de extração e transporte da madeira era feito pela população nativa, única mão-de-obra disponível na época.

Antes da chegada da frota do capitão-mor Cabral, calcula-se que havia entre três e cinco milhões de aborígenes no Brasil, nem todos hostis ao proselitismo português. Na época em que ainda não existia moeda, os nativos cortavam e embarcavam a madeira rara em troca de ferramentas, facas, espelhos e outras quinquilharias vindas da Europa.

Incômoda, a presença estrangeira no litoral apressou o surgimento de outras feitorias oficiais e o aproveitamento dos recursos da terra pela metrópole. Em 1530, sob forte pressão política, exercida por seus inimigos, para garantir a soberania real na rota das especiarias, Portugal começou, de fato, a pisar na terra recém-descoberta, lançando a pedra fundamental sobre a qual seria erguida a colonização.

Numa medida radical, a Coroa decidiu que tudo que fosse produzido na colônia teria de ser destinado ao consumo externo, sem, no entanto, concorrer com a atividade comercial da metrópole. A balança comercial deveria pender sempre para o lado do rei de Portugal, que comprava barato e vendia caro. A burguesia mercantil enriqueceu às custas desse sistema, enquanto o Estado enchia os tubos com a cobrança dos altos impostos sobre as estruturas de comércio, das quais detinha as rédeas.

Aliás, eis uma outra herança portuguesa que ficou, marcando as relações de consumo no Brasil: a carga de impostos, que acaba multiplicando o preço final, pago pelo consumidor, por três, quatro, cinco vezes. Na obra *O Longo Amanhecer - Reflexões sobre a Formação do Brasil* (Editora Paz e Terra), o economista Celso Furtado, estudioso da história brasileira, destaca que os interesses mercantis da colônia nas mãos da metrópole impediram a ascensão de uma classe comerciante consciente e participativa.

Relação desigual

A existência de dominadores e dominados marcou o início das relações entre metrópole e colônia, patrões e empregados, senhores e escravos. Criou-se um arcabouço de Estado extremamente hierarquizado, em que os direitos ficavam com os que tinham posses. Tudo existia para tornar os não-possuidores dependentes dos possuidores, em todos os aspectos. Nos dias de hoje, esse é o Brasil da subserviência e do sabe com quem você está falando?, comenta Nelson Nozoe, professor da FEA.

Para a nobreza, as pessoas de bem estavam ligadas à propriedade fundiária, e não ao comércio, coisa de gente de segunda classe. Por quê? Porque a burguesia mercantil, insubmissa à religião, procurava respostas para os dogmas da Igreja e questionava a cultura medieval da subserviência, que invadiu o mundo moderno e ainda guarda sinais claros na sociedade brasileira contemporânea. A cidadania desaparece quando a sociedade não pode contestar, e, às vezes, uma simples consulta é interpretada como uma contestação, acrescenta Nozoe.

Para fazer valer o pacto colonial, chegaram por aqui os primeiros 400 colonizadores em 1531. Naquela primeira leva, Martim Afonso de Sousa trouxe na bagagem as primeiras mudas de cana-de-açúcar, plantadas na região de São Vicente, litoral de São Paulo, e que dariam origem à primeira vila brasileira e ao primeiro engenho de açúcar de que se tem notícia: o Engenho do Governador.

A partir daí, Portugal determinou que a exploração colonial deveria acontecer dentro das capitanias hereditárias ou donatárias, porções de terras autônomas estabelecidas entre 1534 e 1536. Cada uma delas media cerca de 60 mil metros quadrados e estava sob comando de um donatário, homem de confiança da Coroa, merecedor de todos os benefícios, inclusive isenção de impostos. Os fidalgos portugueses foram virtualmente abençoados por D. João III com as primeiras donatarias.

Os escravos africanos só chegariam ao Brasil quando a atividade açucareira já estivesse estabelecida. Antes deles, da população nativa é que saía a volumosa mão-de-obra escrava, fonte de dor de cabeça para os portugueses: tão insubmissos quanto mais tarde se revelariam os negros, mas, ao contrário deles, conhecendo bem as terras, os aborígenes sabiam onde se esconder após a fuga do cativo.

De qualquer modo, os homens da terra também serviriam ao trabalho na casa do senhor de engenho e, como mercadoria, à exportação. Portugal foi, na verdade, buscar um refúgio no Brasil. Queria reconstruir a sociedade medieval que estava desaparecendo. Entretanto, reergueu um modelo imperfeito, menosprezando o trabalho braçal e lançando mão da escravidão, resgata Nozoe.

Os historiadores acreditam que os colonos portugueses dificilmente prosperariam se se valessem apenas da mão-de-obra local, pois ela não daria conta do cultivo de cana da produção de açúcar. Portanto, foi a alta rentabilidade desse modelo que viabilizou o processo de colonização.

Escravos e automóveis

O escravo firmou-se como um bem de consumo. Se parte substancial dos gastos coloniais era realizada no exterior, a outra parcela estava ligada à utilização da força de trabalho escravo para a prestação de serviços particulares, escreveu Celso Furtado, em Formação Econômica do Brasil (Companhia Editora Nacional), importante documento sobre a nossa trajetória econômica.

O escravo se comportava como um bem durável de consumo. O serviço que prestava era a contrapartida do dispêndio inicial exigido na aquisição de sua propriedade, assim como o serviço prestado por um automóvel é a contrapartida de seu custo, prossegue o professor.

Sob outro ponto de vista, a compra e a venda de escravos poderiam ser consideradas uma transação de transferência de capital. E a história se repete: os cativos viraram mercadoria de ostentação. A historiadora Emília Viotti da Costa afirma, em seu livro *Da Senzala à Colônia* (Editora Unesp), que o escravo africano foi mais do que mão-de-obra; foi sinal de abundância. A autora registra que a posse de escravos conferia distinção social ao cidadão e representava o capital investido, a possibilidade de produzir.

Dos porões superlotados dos navios negreiros para a lavoura de cana-de-açúcar, os escravos de oito saíam acorrentados para o trabalho pesado. Cuidavam do plantio, da limpeza, do corte, do transporte e da moagem da cana-de-açúcar. Mas havia outras categorias, como os cativos que trabalhavam na casa dos senhores de engenho.

Dentro dos negreiros, os escravos eram considerados carga viva. E, a exemplo do que ocorre hoje com a importação de animais vivos, havia estimativa de perdas durante a viagem. Dos escravos embarcados, cerca de 30 a 45% morriam. O diferencial do comerciante de seres humanos, na época, era manter a mercadoria viva e gozando de saúde até o destino.

Quem conseguisse diminuir ou anular esse índice merecia nota no jornal. Alvissareiro-mor: carregou 230 escravos e destes não morreu nenhum, a consignação de Joaquim Pereira dos Santos. O navio entrou neste porto a 18 de dezembro e constatou-se a veracidade da notícia, registrou o *Jornal do Commercio*, na edição de 18 de dezembro de 1827, ano da fundação do periódico carioca.

Na segunda metade do século 16, a produção açucareira fez surgir uma empresa que congregava portugueses e holandeses, ambos rivais no comércio. Esses últimos entraram como financiadores do refino e escoamento do açúcar que desembarcava em Lisboa. Os termos do acordo satisfaziam a parceria luso-holandesa, que enxergava um mercado consumidor dos mais lucrativos na Europa. Na cesta das raras especiarias, o açúcar era usado como adoçante, conservante, tempero, remédio e - para os consumidores do tipo exibicionista - decoração (escultura).

A colônia ergueu-se em cima desse segundo ciclo econômico, que, acabou por favorecer o surgimento de uma atividade complementar: a pecuária. Nelson Nozoe, da FEA, registra que a produção de açúcar precisava da força de tração do gado para o transporte da cana, por exemplo. A pecuária desenvolveu-se paralelamente, mas, como não dava para criar vacas junto do canavial, Portugal começou a definir áreas nas quais ela poderia crescer. A relação de troca entre a pecuária e a agricultura foi um dos embriões da atividade comercial na colônia, diz o professor.

Produtos como couro, fumo, cacau e algodão também começaram a ser adotados internamente como moeda de troca. Nas transações comerciais com a metrópole, o sal, produzido no Brasil sob contrato de arrendamento, tinha especial valor. Diante disso, não tardou para que o dinheiro metálico passasse a circular na colônia. A unidade monetária era o real que, ao ser pronunciado no plural (reais), ganhou nova identidade: réis. Além do dinheiro português, circularam no Brasil as moedas espanholas, francesas e holandesas, de prata e de ouro.

Olinda da ostentação

Uma das capitanias hereditárias que mais floresceram na era do açúcar foi a de Pernambuco. A produção também era significativa na Bahia, sede do governo-geral (Salvador), criado para centralizar a administração da Coroa.

O Nordeste, portanto, destacou-se como a maior região produtora de açúcar da colônia. E chamou a atenção dos endinheirados holandeses, que, em 1630, invadiram e dominaram Olinda, em cujas ruas, além da beleza que inspirou o nome da cidade, estavam estampadas a riqueza e o fausto do engenho.

Rapidamente, os invasores ganharam terreno, ocupando uma faixa litorânea que hoje compreende a região de Sergipe ao Rio Grande do Norte. Para se ter idéia de como era a mentalidade medieval do comércio, foi uma empresa que organizou a invasão: Companhia das Índias Ocidentais, criada depois de a Espanha assumir o trono de Portugal e impor proibições comerciais aos holandeses. A empresa tinha corsários e soldados em seus quadros.

A estada holandesa no Nordeste foi, entretanto, bastante curta. Em 1654, os comerciantes da Companhia das Índias Ocidentais foram plantar suas mudas de cana no Caribe, tornando-se concorrentes de Portugal e colocando um ponto final no monopólio do açúcar. Em Pernambuco, além de evidências como aterramentos, prédios, monumentos e a ponte Maurício de Nassau, a herança holandesa pôde ser observada na ascensão dos mascates (leia o texto Os primeiros ambulantes) e no declínio definitivo das capitâneas hereditárias.

Com a popularização, a queda abrupta de preço e a crise mundial do açúcar, o plano B da metrópole portuguesa foi intensificar as buscas de ouro e diamante na colônia. O resultado do incentivo foi um súbito aumento populacional e o deslocamento do eixo econômico e político-administrativo do Brasil para a região Centro-Sul. No final do século 17, quando foram descobertas as primeiras minas auríferas pelos bandeirantes paulistas, principalmente na região em que hoje está Minas Gerais, calcula-se que havia cerca de 300 mil colonos em terras brasileiras.

Com as boas novas, que ecoaram a ponto de provocar a primeira corrida do ouro da história da humanidade, perto de 800 mil, ao longo do século 18, cruzaram as matas, sertões e pradarias brasileiras. Em cem anos, a população colonial mais que decuplicou, superando três milhões de habitantes, dos quais quase a metade era escravos de origem africana.

O comércio decola

De olho no promissor mercado de consumo que se desenhava, fornecedores e prestadores de serviço abandonaram as capitâneas hereditárias e seguiram em direção às jazidas. No movimento rumo ao interior, deixaram para trás o rastro do caos econômico: estagnação comercial nas donatárias, crise de abastecimento e inflação - outra herança da colônia até hoje de enorme impacto nas relações brasileiras de consumo. Mas os fatos históricos comprovam que o êxodo significou apenas o início da acomodação.

O ciclo do ouro marcou o início da época de maior crescimento colonial, em todos os aspectos, e lançou a semente do que hoje se convencionou chamar de mercado interno. No centro dele, o Rio de Janeiro passou a ser a principal cidade da colônia. Em 1763, a capital do Vice-Reino transferiu-se para lá.

Do Caminho Novo, aberto nas Gerais, ao litoral do Rio, traçou-se importante rota de importação e exportação. A procura pelos escravos cresceu vertiginosamente, movimentando ainda mais os portos. Com a disseminação das expedições, surgiram estradas, povoados, freguesias, vilas, fazendas e cidades, além de uma demanda por novos mercados produtores, como o de alimentos, por exemplo.

Próximas às jazidas, que mais tarde viraram cidades mineradoras (Ouro Preto, ex-Vila Rica, é uma delas), lojas e vendas ajudaram a formar as primeiras aglomerações populacionais. Pequenas fazendas produziam farinha de mandioca, feijão, frangos e carne de porco, ingredientes que a culinária mineira herdou e temperou a gosto. Uma nova - e agora poderosa - classe de comerciantes nasceu e cresceu às custas da corrida do ouro: os tropeiros de Sorocaba, que vendiam charque e mulas trazidos do Rio Grande do Sul (leia o texto As tropas enxergaram longe).

Outras mercadorias muito consumidas nas imediações do garimpo foram o tabaco e a aguardente, usados como combustível pelos garimpeiros para enfrentar o trabalho árduo. O comércio de escravos ganhou novo impulso. Na busca do enriquecimento rápido, os mineiros

começaram a comprar mão-de-obra a prazo, com juros estratosféricos de até 30% ao ano, contraindo dívidas que mais tarde os levariam à bancarrota.

O lado consumista dos mineiros também aflorou. Com as pepitas na praça, aqueceu-se o comércio de produtos importados, inclusive supérfluos, como louças, tapeçarias, vinhos e queijos. A consolidação da atividade do garimpo e suas adjacências fizeram crescer os olhos da Coroa e a insatisfação dos colonos. Sobre as atividades deles, incidia uma pesadíssima carga tributária. Aos muitos impostos cobrados pelo rei, somou-se um quinto, que taxava o minerador com a quinta parte de sua produção.

Com o andar da carruagem, o quinto passou a ter um piso anual: cem arrobas. Quem não extraísse, pelo menos, 500 arrobas por ano estaria sujeito a ver sua propriedade invadida e seus bens confiscados. As casas de fundição nasceram para coibir o contrabando de ouro em pó, que já circulava livremente como moeda, e, também, para funcionar como balcão de cobrança dos tributos.

As medidas reais geraram insatisfações, que eclodiam na forma de rebeliões e revoltas. Uma delas foi a Inconfidência Mineira, organizada pela elite econômica e cultural de Minas inconformada com os impostos que era obrigada a pagar à metrópole.

O Brasil foi grande produtor mundial de metais preciosos no século 18. Na última linha dos números oficiais, que, obviamente, não incluem o expressivo volume contrabandeado, aponta-se uma produção de cerca de 850 toneladas de ouro e três milhões de quilates em diamantes.

Entretanto, poucos lograram fazer fortuna nas minas - os comerciantes que fomentaram a corrida do ouro lucraram muito mais. No balanço geral, constata-se que, aos brasileiros, restaram algumas igrejas bonitas e muitos buracos. Às custas deles, os monumentos lusitanos também ficaram mais brilhantes e as indústrias manufatureiras da Inglaterra, de quem Portugal era dependente política e economicamente, ganharam impulso. As relações de consumo que se estabeleceram com o surgimento das lavou-ras de café, a abertura dos portos (livre comércio) e o conseqüente aumento da oferta de bens de consumo são temas da próxima edição.

O primeiro comerciante

O primeiro quintal (60 quilos) de pau-brasil foi vendido em 1502 pelo fidalgo português Fernão de Noronha, de ascendência judaica e que mantinha estreitos laços com um dos maiores comerciantes da época, o milionário Jacob Fugger. Por arrendamento concedido pelo rei D. Manuel, Noronha adquiriu o direito de erguer as primeiras feitorias em terras brasileiras. O aventureiro estabeleceu-se no arquipélago cujo nome é uma homenagem a ele - Fernando de Noronha -, mais tarde transformado em capitania hereditária.

Os primeiros ambulantes

Eles eram vistos como plebeus, pois se dedicavam ao trabalho braçal e ao comércio. Ganhavam dinheiro prestando serviços, de quebra-galhos à cobrança de impostos. Aos olhos da nobreza, eram seres inferiores e rudes, ou forasteiros que se vendiam para ganhar dinheiro e depois fazer mascate.

Primeiros mercadores ambulantes da colônia, os mascates eram trabalhadores que, com seus rendimentos, compravam mercadorias e alimentos para revendê-los de porta em porta. Inicialmente, faziam isso num desconhecido vilarejo do início do século 17: Recife. Os mascates ganharam notoriedade graças ao declínio da economia colonial açucareira.

A história que se conta é a seguinte: após o auge do ciclo do açúcar na colônia, os senhores de engenho estavam com muito dinheiro no bolso e pouco prestígio na Coroa. Na capitania de Pernambuco, a mais bem-sucedida de todas, a capital, Olinda, exalava a prosperidade de seus latifundiários, muito influentes nos destinos da donataria.

Com a crise do açúcar na Europa, principal mercado consumidor, os senhores da aristocracia perderam prestígio. Por outro lado, o vilarejo do Recife, escolhido como sede do domínio holandês após a destruição de Olinda, em 1631, desenvolveu-se rapidamente, sobretudo com a chegada do príncipe Maurício de Nassau, em 1637. Os judeus, que aqui desembarcaram acompanhados dos holandeses, também se fixaram no Recife, na qual construíram a primeira sinagoga das Américas. Em suas lojas de confecção de roupas, vendiam a crédito. Alguns deles se juntaram aos mascates.

O tino comercial dos ambulantes facilitou a aliança com os donos de engenho. Além de assumir o controle da venda do açúcar, os mascates começaram a adiantar aos senhores de engenho o capital de giro necessário para a produção. Faziam agiotagem. E prosperaram.

Os latifundiários, por sua vez, atolaram-se ainda mais em dívidas, que se somaram aos créditos contraídos dos holandeses. Com o interesse comercial deslocado para a região mineradora das Gerais, os mascates ganharam o caminho do interior, onde foram vender ouro, tecidos e produtos manufaturados importados.

As tropas enxergaram longe

Os tropeiros sabiam como enfrentar novos desafios. Sensíveis aos rumos do mercado e abertos a mudanças, foram se adaptando ao ambiente que lhes era oferecido e aproveitando as oportunidades que lhes passavam pela frente. A primeira foi a comercialização de animais de carga.

Provenientes de Sorocaba, São Paulo, os tropeiros farejaram um negócio altamente lucrativo no século 17, quando já se anunciava o declínio da atividade açucareira e o início da corrida do ouro nas Gerais. Isso porque mineiros e agricultores eram grandes consumidores de muare, usados para o transporte nas jazidas e nos engenhos.

O auge do ciclo do ouro ajudou a alavancar esse mercado e os tropeiros começaram a trazer do Rio Grande do Sul tropas de mulas para serem negociadas em uma feira realizada anualmente, em Sorocaba. Logo que identificaram a necessidade de abastecimento de alimentos na região mineradora, os tropeiros passaram também a trazer charque e outros alimentos no lombo dos animais. Dependendo do ânimo dos povos do Sul, as mulas poderiam chegar, nas próximas viagens, carregadas de armas e munições, mas, igualmente, de botas e ferramentas, veludo e artigos de luxo.

Como forma de reinvestir na própria atividade-fim, os tropeiros começaram a fundar pousos e a construir estradas de paralelepípedo por sobre os caminhos mais difíceis de seu trajeto. Assim, promoveram o desenvolvimento de cidades. A catarinense Lajes é uma delas. Em Curitiba, onde as tropas de mulas paravam para engorda, há estradas remanescentes daquela época. Nos pousos, o alimento era feijão com pedaços de carne, toucinho e farinha de mandioca, o feijão tropeiro.

No Caminho do Viamão, os tropeiros terminaram por exercer um papel social, muito simpático às comunidades: tornaram-se disseminadores de cultura regional e portadores de notícias e recados. Enfim, deram grande contribuição à integração das longínquas e despovoadas áreas da colônia. O movimento, conhecido como tropeirismo, proporcionou ascensão social e notoriedade a essa classe de comerciantes, a primeira mais bem organizada registrada na história das relações de consumo deste país.

Era uma vez... um País rico - Capítulo 2

Por que será que o Brasil perdeu o bonde da história e até hoje não figura na lista dos países mais desenvolvidos do mundo?, é o que a gente sempre se pergunta. Potencial para isso jamais nos faltou. No entardecer do século 18, quando o ciclo da mineração já dava sinais de fadiga e o mundo respirava a aurora da revolução industrial, nosso mercado interno estava a pleno vapor. Na década de 1770, exportamos duas vezes mais que os Estados Unidos e, antes

mesmo da Independência, em sete de setembro de 1822, a economia já estava livre de Portugal. O que aconteceu então?

É simples. Até o final do século 17, uma das melhores estratégias para conquistar clientes na colônia era o matrimônio. Isso mesmo: o casamento. Jogado inicialmente pelos colonos interessados em arregimentar índios valentes e trabalhadores, o laço familiar foi um expediente que continuou a ser utilizado pelos comerciantes na economia açucareira. As filhas dos senhores de engenho eram o atalho para estabelecer uma freguesia boa e fiel.

Num sinal de que o nepotismo tem raízes, os comerciantes até conquistavam o acesso ao poder público, privilégio que pertencia apenas aos "homens bons". Membros da família, os "homens maus", então, melhoravam a sua imagem e fortaleciam as alianças privadas para enfrentar a concorrência nas relações comerciais. "Mercadores e senhores rurais partilhavam as funções municipais e freqüentavam a mesma Santa Casa de Misericórdia e as mesmas irmandades religiosas", escreveu o historiador Evaldo Cabral de Mello, em *A Fronda dos Mazombos* (Companhia das Letras).

Para coibir qualquer tentativa de livre comércio, Portugal quis romper a teia particular, lançando mão, em 1649, de uma companhia monopolista, a Companhia Geral do Estado do Brasil. A iniciativa obteve êxito, na medida em que estimulou o surgimento de uma classe de comerciantes ligados à Corte. Mas, com a economia do açúcar e o prestígio da aristocracia rural em decadência, a companhia suscitou a ira dos latifundiários do Nordeste. A primeira revolta ocorreu em Pernambuco, contra os mascates, comissários ambulantes de comerciantes ligados a Lisboa.

Durante o período da invasão holandesa, as ruas do Recife foram dominadas pelos mascates, que, explorando a demanda reprimida, ocuparam o enorme espaço vago nas relações de consumo. Os ambulantes passaram a identificar as necessidades de consumo dos recifenses e conquistaram muitos clientes. Aberto esse canal, os patrões dos mascates começaram a financiar a produção de açúcar na região. As relações entre fornecedor e freguês passaram a se assentar ora sobre a conveniência ora sobre as dívidas e o ódio.

Como a circulação de moedas metálicas era ínfima na colônia, o velho sistema de trocas ainda vigorava no comércio. O crédito, então, tornou-se praxe, principalmente na venda de escravos. O motivo era claro e qualquer semelhança com os dias atuais não é coincidência: vender fiado rendia juros de até 27%. Força motriz da economia colonial, os cativos, vendidos a crédito, eram suficientes para garantir a fidelidade ou subordinação do cliente. Ou seja, ao receber a "mercadoria", os clientes comprometiam-se moralmente com os fornecedores.

Sociedade de clientes

A metrópole dava sustentação ao monopólio na colônia inteira. As ações coercitivas outras companhias monopolistas foram criadas pretendiam deixar claro que havia fronteiras nas relações mercantis. De um lado, estavam os "protetores"; do outro, os "protegidos". Ainda que esparsas, as vozes de protesto de consumidores foram ouvidas no Brasil Colonial. Mas não tiveram eco (leia o quadro "Os primeiros consumidores insatisfeitos").

O jornalista Jorge Caldeira, doutor em ciência política pela Universidade de São Paulo (USP) e autor do livro *A Nação Mercantilista* Ensaio sobre o Brasil (Editora 34), mostra que o princípio da organização social brasileira estava alicerçado na desigualdade que, segundo se acreditava, havia sido imposta pela natureza. Ou seja: ao contrário do que propunham as idéias iluministas, cuja disseminação na colônia era proibida, aquela era uma situação que não poderia ser modificada. E isso valia não apenas para os escravos. Os homens livres, resgata Caldeira, também tinham de se achar na hierarquia social, como "protegidos" ou como "protetores" organizados em uma cadeia de favores que substituíam contratos econômicos entre iguais.

Trazendo a experiência para os dias de hoje, seria como se a elite intelectual e financeira tratasse o resto da população como colônia; ou como se ao consumidor fosse conferida liberdade limitada: ele poderia comprar o que quisesse, desde que fosse na loja de seu fiador ou de seu protetor. Portanto, conclui Jorge Caldeira, o Brasil Colônia “era uma sociedade de clientes, com uma restrita camada de pessoas que podiam transformar essas relações em fortuna líquida”.

Os historiadores relatam que havia uma crise de liquidez na colônia, cuja fase mais aguda atingiu em cheio os engenhos de açúcar. Segundo Caldeira, os brasileiros enriqueciam, mas o dinheiro continuava sendo uma miragem. “Um engenho e seus escravos eram uma fortuna cada vez mais virtual; isto é, possibilidade de obter dinheiro, e não caixa”, registra o autor.

Além de “mercadorias” vivas, os escravos significavam patrimônios para os senhores e foram-se tornando cada vez mais necessários para a formação não só da sociedade agrícola brasileira, mas de sua economia. Por quê? Porque adquiriram valor monetário. E esse foi o segundo e maior problema da colônia, que, pelo que narra a história, ainda atravessaria mais alguns ciclos econômicos brasileiros no século 19.

A cada novo impulso das principais atividades econômicas brasileiras (açúcar, ouro, algodão, café etc.), os cativos eram supervalorizados e passavam a dar excelente retorno ao capital investido. Ao capital de poucos, é claro. O Brasil tornou-se um campo fértil para a concentração de renda, principalmente nas mãos dos traficantes de escravos.

O economista Celso Furtado, em Formação Econômica do Brasil (Companhia Editora Nacional), calcula que a renda média per capita do brasileiro caiu de 350 dólares, no início do século 17, para 50 dólares no começo do século 19, atingindo o nível mais baixo de toda a fase colonial. Nenhuma outra atividade econômica no Brasil foi mais lucrativa do que o comércio de escravos. Nem sua extinção por lei, em 1831, conseguiu pôr fim ao negócio. Até a promulgação da Lei Áurea, em 1888, aqui desembarcaram cerca de 1,5 milhão de escravos africanos. Na contramão do aumento da população escrava e das fortunas patrimoniais no Brasil, estava o consumo. “A massa brasileira era muito pobre e o elenco de artigos que ela podia consumir era muito limitado”, diz Márcio Scalercio, doutor em história econômica. Professor da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ), ele afirma que é possível verificar se um país é pobre ou não a partir da resposta à seguinte questão: a massa da população vai ou não ao mercado comprar e vender produtos e serviços? “O Brasil era uma sociedade escravista. Portanto, é óbvio que o nível de consumo no período colonial era baixo, à exceção dos gêneros de primeira necessidade, como farinha e charque. A maioria dos brasileiros sequer usava sapatos”, lembra Scalercio.

Com o declínio dos engenhos e o aumento dos fluxos migratórios para a região de Minas Gerais, Goiás e Mato Grosso, onde se deu a primeira grande corrida mundial do ouro, a colônia viveu seu maior surto de desenvolvimento, superando a metrópole em recursos econômicos e naturais. Os comerciantes só tinham olhos para o mercado interno, aquecido em virtude do aumento da população de homens livres, atraídos pela possibilidade de obter ganhos com o fruto de seu próprio trabalho no interior da colônia.

Na época da mineração, o papel dos tropeiros, que percorriam o interior brasileiro no lombo de mulas e de bois a fim de escoar produtos diversificados, identificar novas demandas e interligar a colônia, foi importantíssimo.

Isso porque o gargalo era a distribuição das mercadorias, o que impedia a expansão do comércio na colônia. “O herói da história do consumo no Brasil é o boi. Em um país onde os rios, com exceção do São Francisco, correm para o lado errado, e onde as trilhas são estreitas, nada podia andar mais rápido do que o passo sossegado do boi”, ironiza o professor Scalercio.

Independência de fato

Com duas ou quatro pernas, o fato é que o Brasil já caminhava sozinho, pelo menos economicamente. Mas isso contrariava uma das lógicas mercantilistas, conforme registra o escritor Charles Boxer, em *A Idade de Ouro do Brasil* (Companhia Editora Nacional): “Fossem quais fossem as deficiências da sociedade brasileira, não há dúvida de que a colônia, sob muitos aspectos, era mais próspera do que a mãe-pátria. [...] Portugal não podia sobreviver sem as riquezas do Brasil, ao passo que o Brasil poderia viver facilmente sem as de Portugal.”

Assim começava a independência de fato. Na segunda metade do século 18, a economia na colônia experimentou crescimento de 10% ao ano. Na década de 1770, chegou a exportar duas vezes mais do que uma outra promissora colônia das Américas: os Estados Unidos. Com base nesses dados, o jornalista Caldeira acredita ser “bastante provável que a economia colonial brasileira possuísse um tamanho e uma diversificação maiores que a dos Estados Unidos”. E vai além: o Brasil tinha tudo para se tornar “a maior economia do Novo Mundo, a maior concentração de riqueza local, feita em meio a três séculos de economia mercantilista”, diz ele.

Apesar de tudo, seguiram-se cem anos de atraso. A terra das oportunidades desperdiçou todas elas e, em vez de crescer, fechou o século 19 com um Produto Interno Bruto (PIB) igual a 4% do PIB dos norte-americanos. É que, enquanto a riqueza da colônia inglesa era transformada em capital para investimento na produção, a riqueza da colônia portuguesa apenas alimentava os interesses de uma elite que acumulava fortuna sob forma de “mercadoria” humana e que se fartava com a estagnação econômica. A Coroa limitava-se a pegar carona na esteira do desenvolvimento da produção brasileira, sobretaxando-a com pesados tributos. Do ponto de vista político, os governantes simplesmente fecharam os olhos para a nova ordem mundial e o avanço do capitalismo mercantil. A metrópole não se deu conta de que, pra lá dos montes, o mercado consumidor europeu, sob forte influência da revolução industrial na Inglaterra, abria-se para novas experiências, como a de sentir o doce sabor da possibilidade de escolha, seja pelo preço ou pela qualidade dos produtos manufaturados.

Não era fácil perceber sobretudo para quem não queria enxergar mas o fato é que a era do monopólio e do consumo “goela abaixo” estava com os dias contados. Em outras palavras, o mercantilismo e o monopólio davam lugar à formação de uma sociedade capitalista e fabril. Nesse contexto, o sistema escravista, que até então impulsionara as principais atividades econômicas brasileiras, caíra em desgraça.

A própria forma como se deram os levantes pela independência aqui e nos Estados Unidos explica o comportamento dos cidadãos e consumidores nos dois países nos dias de hoje. Lá, em 1776, o povo posicionou-se contra o monopólio dos produtos manufaturados exercido pela Inglaterra, forçando a participação do país no processo da revolução industrial. Os consumidores americanos disseram “não” à volta do pacto colonial, que acabaria com a concorrência.

É verdade que sobre a economia e a política portuguesas, o imperialismo inglês triunfou. Mas, diferentemente dos Estados Unidos, que dispunham de todos os recursos para fazer frente ao poderio industrial europeu, o Brasil teve de pagar o preço do atraso causado pelos acordos comerciais e antiindustriais assinados entre Inglaterra e Portugal. Com o bico de pena na mão, a Coroa portuguesa cometeu erros de palmatória, reduzindo o Brasil, um país rico, à humilhante condição de mero entreposto comercial a serviço dos ingleses (leia o quadro “Cadê o ouro? E a indústria?”).

Em 1808, ano da chegada do príncipe D. João VI e sua corte ao Brasil, Portugal abriu os portos brasileiros às “nações amigas”, que, na verdade era uma só e nada tinha de amiga: a Inglaterra. Outros tratados, firmados em 1810 e 1827, confirmariam a posição privilegiada dos ingleses no “livre” comércio brasileiro. A face do consumo no Brasil foi transformada. As ruas ficaram repletas de produtos como algodão estampado, panos largos, louça de barro e ferragens de Birmingham, que, sem a necessidade de passar por Portugal, aqui chegavam a

preços baixos. Rumo ao interior da colônia, entretanto, tiveram de escoar pela teia de relacionamentos já estabelecida pelos comerciantes no Brasil.

O grande produto dos ingleses era o tecido de algodão, adequado ao clima brasileiro e utilizado para vestir os escravos. Porém, há notícias de que, olhando pelo lado otimista, as necessidades de consumo dos brasileiros eram totalmente desconhecidas pelos ingleses, que tentaram empurrar casacos de pele e patins de gelo. E o pior é que havia mercado. Nobres consumidores foram seduzidos pelos produtos de inverno e acabaram comprando por simples impulso, macaqueando os europeus. “A elite não tinha senso de ridículo, tentava imitar os hábitos dos ingleses. Há fotos da época do império que mostram os barões do café com ternos de tweed, uma lâ inglesa que espeta”, resgata o Scalercio.

O absurdo chega aos dias de hoje. No Brasil, os elegantes ternos escoceses de tweed ficaram conhecidos por acompanharem Fernando Henrique Cardoso durante os seus dois mandatos como presidente da República. “Copiar os hábitos dos países desenvolvidos é uma tendência dos brasileiros. Nossos executivos e advogados do Rio de Janeiro e de Salvador morrem de calor. Mas não abrem mão do terno-e-gravata. Ao contrário, os próprios ingleses, quando se instalaram em países muito quentes, não hesitam em vestir bermudas e roupas leves, sem perderem a elegância”, compara o professor.

O Brasil foi grande fornecedor de algodão para os ingleses, principalmente após o fim do ciclo do ouro. Responsável por 75% das exportações da matéria-prima, o Maranhão despontou como o maior produtor brasileiro. Mas a economia brasileira não saiu do lugar.

Escravos e venda por catálogo

Enquanto o Brasil se firmava como nação agrícola, cultivava seus barões e viscondes do café e ainda lutava para coibir o comércio clandestino de escravos, nasciam nos Estados Unidos duas grandes empresas de varejo, que iniciaram suas operações timidamente por meio de vendas por catálogo. A pioneira Montgomery Ward (1872) incluiu nos catálogos a promessa “satisfaction guaranteed” (satisfação garantida) e os endereçou, pela primeira vez em 1904, a três milhões de consumidores. A Sears (1886), por sua vez, começou oferecendo relógios por catálogo e logo se transformou em uma espécie de templo do consumo norte-americano no século seguinte.

Artigo de luxo na Europa do século 19, o café ganhou importância na cesta brasileira de produtos de exportação de 1820 em diante. A partir do Rio de Janeiro, os cafezais se estenderam pelo Vale do Paraíba em direção a São Paulo, mais tarde elevado à categoria de líder na exportação do produto no País.

A produção não parou de crescer. Na década de 1830, o Brasil exportou cerca de três mil sacas de 60 quilos. O volume subiu para 18 mil na década seguinte e, nos dez anos que precederam a Proclamação da República, foram embarcadas mais de 50 mil sacas. Os Estados Unidos passaram a ser o principal importador do café brasileiro. A cultura cafeeira trouxe novo impulso para o País na segunda metade do século 18. A crescente movimentação nos portos do Rio de Janeiro, a capital, e de Santos fez com que o império modernizasse as instalações portuárias e aprimorasse as vias de comunicação entre o interior e o litoral. A indústria brasileira deslançou graças à construção das estradas de ferro e do fim definitivo da escravidão. E a história se repete: os barões do café patriarcas da chamada república do café com leite no século 20 gozavam de muita influência política.

Nos últimos cem anos de colônia e império, a jovem nação brasileira ganhou algumas rugas e perdeu a chance de explorar, nas relações comerciais com os demais países, o enorme potencial que exibia em recursos naturais e humanos. Durante esse período, o atraso brasileiro esteve alicerçado na mentalidade senhorial de que, no futuro, as desigualdades deveriam permanecer, tal qual o passado.

Acorrentado pelo modelo escravista, o Brasil chegou à fase imperial tal qual uma colônia. E virou uma república, absorvendo mais tarde valores, objetivos e resultados de países que estavam alguns anos à frente. Mas antes tarde do que nunca a sociedade capitalista, o desenvolvimento da indústria e a mão-de-obra livre sedimentaram as bases de uma economia autônoma e de uma sociedade que começaria a formar o caráter e a relevância do povo brasileiro. É o que veremos no próximo mês, no próximo capítulo da "História das relações de consumo no Brasil".

Os primeiros consumidores insatisfeitos

Eles bem que tentaram reclamar, mas ninguém lhes deu ouvidos. No século 17, os colonos de São Paulo e de São Vicente levantaram-se contra o preço abusivo do sal, artigo de luxo na lista dos monopólios da Coroa. Os consumidores tentaram reclamar, por meio de dezenas de representações despachadas pelas câmaras municipais da capitania.

Mas contra os reclamantes conspirava um fator inimaginável nos dias de hoje: a demanda de sal era superior à oferta. Assim, insensíveis aos apelos dos colonos, as autoridades não deram resposta. Pior: atravessadores estocavam o produto em armazéns, aumentando ainda mais o preço do produto. Tal e qual acontecia com a carne bovina até o final dos anos 80 a cada entressafra.

Em 1670, lavradores e criadores paulistanos organizaram protesto contra os fornecedores de sal. Em 1676, nas Atas da Câmara Municipal de São Paulo, está registrado que o Provedor da Fazenda em Santos fora avisado dos abusos. A informação que consta da ata era de que "se tinha recolhido todo o sal dos armazéns para a casa de alguns moradores na Vila de Santos para com a falta dele venderem-no pelo preço que melhor lhes parece".

Ante o silêncio das autoridades, o latifundiário Bartolomeu Fernandes de Faria e seus capangas saíram da fazenda em Jacareí e invadiram a Vila de Santos para arrombar um armazém onde o sal estava estocado. Após o assalto, Bartolomeu subiu a serra e distribuiu o produto saqueado à população.

As primeiras empresas e o Banco do Brasil

Com a abertura dos portos, em 1808, surgiram as primeiras companhias de seguro marítimo do Brasil. A pioneira, nascida na Bahia, chamava-se Companhia de Seguros Boa-Fé. No mesmo ano em que chegou, D. João VI fundou o que passaria à história como a versão inicial do Banco do Brasil. O controle acionário foi oferecido aos comerciantes brasileiros, que, entretanto, bem mais interessados em abrir o próprio negócio e avessos a qualquer associação com o poder absolutista, hesitaram em investir na instituição, liquidada logo depois.

O segundo Banco do Brasil, esse que hoje conhecemos, foi recriado em 1953 por D. Pedro II, a partir da fusão de dois bancos cariocas, o Comercial do Rio de Janeiro e o Banco do Brasil, de propriedade de Irineu Evangelista de Sousa, o barão e visconde de Mauá, primeiro industrial no Brasil, segundo o jornalista Jorge Caldeira (Mauá: Empresário do Império, pela Companhia das Letras). O estabelecimento oficial nasceu com o monopólio da emissão do papel-moeda e virou instituição comercial em 1862.

Cadê o ouro? E a indústria?

O ciclo econômico de maior brilho na colônia foi, sem dúvida, o da mineração. De cores variadas e teor de pureza entre 21 e 22,5 quilates, as 850 toneladas de ouro retiradas das lavras brasileiras renderam aos cofres da Coroa cerca de 130 mil libras esterlinas. O valor representava, segundo avaliação do historiador Roberto Cochrane Simonsen, em História Econômica do Brasil (Companhia Editora Nacional), aproximadamente, a metade de todo o ouro extraído no mundo entre os séculos 16 e 17.

De todo aquele tesouro quanto permaneceu na colônia? “Quase nada”, responde o poeta Manuel Bandeira neste trecho do poema “Ouro Preto”, escrito já no século 20: “Ouro branco! Ouro preto! Ouro podre! De cada / Ribeirão trepidante e de cada recosto / De montanha o metal rolou na cascalhada / Para o fausto d’El-Rei, para glória do imposto. / Que resta do esplendor de outrora? Quase nada: / Pedras... templos que são fantasmas ao sol-posto”. Se quase nada aqui ficou, quem levou o ouro brasileiro? A resposta está nos registros do filósofo francês Montesquieu, que viveu até meados do século 18, auge da exploração nas Gerais: “Quanto maior for a massa de ouro na Europa, tanto mais Portugal será pobre, tanto mais será uma província da Inglaterra”.

No século 19, o mundo assistiria a outras corridas do ouro, como a dos Estados Unidos, da Austrália e da África do Sul. Todas elas trariam consequência benéfica para o país-sede: o surgimento de uma sociedade fabril. No Brasil, ocorreu exatamente o contrário. Como a maioria de trabalhadores era de escravos, o desemprego causado pelo colapso da atividade não gerou pressões sociais de grande vulto e nem obrigou Portugal a adotar medidas de incentivo à industrialização e salvaguarda do mercado interno. O prejuízo foi rateado entre alguns empreendedores, que investiram grandes somas em escravos e, pouco a pouco, viram seus “bens” perderem a rentabilidade. As instituições financeiras inglesas agradeceram.

No seio da indústria, nasce o consumidor moderno - Capítulo 3

Antes do século 20, o mundo não dava muita importância para as bases do relacionamento entre fornecedor e consumidor. As sociedades pré-capitalistas demoraram a sedimentar um terreno fértil para levar esse debate adiante. Não teria eco uma eventual discussão sobre o poder de quem compra. As cartas do jogo eram dadas por quem vende. Ao menor sinal de contestação do sistema estabelecido o comerciante gritava: “há uma fila enorme lá fora querendo o produto. Não gostou, deixa prá outro”!

No Brasil, o atraso foi maior do que o verificado em países da Europa e nos Estados Unidos. A formação de uma sociedade fabril encontrou aqui maior resistência. Enquanto o mundo se industrializava, éramos uma sociedade agrária, que produzia apenas para a sua subsistência e cultivava uma relação comercial baseada na exploração do monopólio, no tráfico de escravos, na troca de mercadorias e nos laços familiares ou de dependência. Bem servida pela economia da roça, a aristocracia não enxergava motivos para mudanças.

Durante o período imperial, a economia brasileira continuou arraigada a essas raízes e simplesmente não deu crédito ao poderio industrial que começava a surgir. A estrutura escravocata era produto e combustível vivo para os comerciantes. “No entanto, tomou-se um peso morto para a indústria e para aquilo que os economistas chamam de mercado”, destaca o professor titular do departamento de sociologia da Universidade de São Paulo (USP), Francisco Maria Cavalcanti de Oliveira.

Houve uma honrosa exceção, Irineu Evangelista de Sousa, mais conhecido pelos seus títulos de barão e visconde de Mauá. O primeiro brasileiro a acreditar na indústria era um dos homens mais ricos do império. Mauá abriu caminho para o Brasil retomar seu desenvolvimento econômico no século 20 (Leia o quadro “Desbravador da indústria”). “O fim da escravidão teria sido abreviado se a classe de comerciantes e banqueiros tivesse seguido o caminho da indústria”, opina o sociólogo da USP.

Segundo ele, o Brasil imperial tinha uma visão liberal da economia, atenta primordialmente à taxa de câmbio. “Veja como as coisas se repetem”, compara ele, numa clara referência ao regime neoliberal do Brasil da virada do século 21. “O câmbio livre não permitia o surgimento de uma política econômica que tentasse desbravar o caminho para além das estruturas escravocratas. A moeda inglesa exercia um forte poder sobre a moeda local, que praticamente não existia.

Tecnologia para todos

Na esfera global, a industrialização democratizou o know-how. As novas tecnologias tornaram-se cada vez mais acessíveis. A produtividade estimulou a automação, e vice-versa. Abriam-se as comportas da produção em larga escala, nivelando a qualidade dos produtos e barateando seus custos e, conseqüentemente, seus preços ao consumidor final. Pôs-se um ponto final na ditadura do monopólio e ampliou-se a oferta.

Para a conta fechar, faltava apenas um detalhe: a demanda. Quem vai consumir o fruto dessas facilidades? E é justamente nesse ponto que se dá a mudança do foco nas relações de consumo. Embora ainda tardasse para ser concebido, o embrião do conceito do relacionamento havia sido lançado.

Para criar a demanda que não existia, forjou-se a sociedade de consumo. Com a fundação de uma nova base social, formaram-se os alicerces das relações de consumo. Por outro lado, estabeleceu-se uma equação em que o aquecimento do consumo era inversamente proporcional ao avanço social, ou seja, desigualdades seriam mais evidentes. Estariam estampadas nos próprios indivíduos, na sua maneira de vestir, de se portar, de ostentar e de viver.

O capitalismo possibilitou o surgimento de um ambiente que, segundo o sociólogo francês Jean Baudrillard, construiu uma engrenagem de objetos de consumo que estabelecem vínculos com pessoas. Mesmo sendo um crítico voraz da sociedade de consumo, Baudrillard, nascido em 1929, enxergou um ponto positivo na ascensão do capitalismo: a capacidade que o sistema tem de gerar um ser humano mais autônomo.

Mais senhor de si, o homem foi colocado a serviço da economia e da produção. Passou a viver em função de um novo modelo de associação que se equilibra no consumo, e não mais em Deus. Os grupos sociais passam a ser delineados pelo poder de compra ou pelos hábitos de consumo. E aí está o grande apelo de uma atividade, ainda por nascer, cuja linguagem de comunicação lançaria mão de estratégias de convencimento para evidenciar necessidades que até então “estavam ocultas”: nasce a publicidade (um dos assuntos de nosso próximo capítulo).

À medida que as mercadorias fossem despejadas no mercado em maior quantidade e diversidade, a competição ficaria mais acirrada. Já era possível perceber que, fabricantes e fornecedores teriam dificuldade de manterem vantagem competitiva de uma determinada descoberta ou inovação por muito tempo. Conseqüentemente, o leque de opções aos clientes estaria cada vez mais aberto. Com o tempo, os consumidores enxergariam que estavam ganhando poder e autonomia para negociar. A consciência começava a brotar na cabeça dos consumidores que se permitiam serem seduzidos, desde que com produtos e serviços bons e com preços compatíveis.

O trono da excelência

Durante o período em que a economia brasileira esteve baseada no sistema mercantilista, simplesmente não havia consciência de que os consumidores eram parte vital das relações de consumo. Durante os séculos de monopólio, quem ousaria a defender esses interesses? Qual seria a motivação de fazer valer os direitos de meros compradores? Uma vez insatisfeitos com o único fornecedor disponível, a quem recorreriam?

O ambiente criado pelo poder absolutista e pelo mercantilismo barrou qualquer iniciativa no sentido de aproximar os dois lados. Nos períodos colonial e imperial, a palavra “excelência” era ouvida apenas da boca de quem se dirigia ao rei, revelando uma sociedade que deveria saber louvar quem a “protegia”.

Com a revolução industrial, a relação entre produção e consumo ganhou maior importância no mundo todo, encurtando a distância entre as duas pontas do relacionamento de consumo. No

Brasil, porém, graças à falta de ordem para o progresso, traduzida em anos de agricultura de subsistência, escravidão e defesa dos privilégios da aristocracia, os dois lados ainda permaneceriam distantes no século 19.

Em plena era da mecanização da indústria, a elite brasileira era formada por latifundiários, compradores de café, funcionários públicos e doutores. Gente que apenas aprendera a conviver com o comércio, “um mal necessário”, e com os comerciantes, uma espécie de classe média formada por caixeiros, pequenos lojistas e artesãos. Os traficantes de escravos estavam entre as maiores fortunas do País. Na base da pirâmide, junto com pobres e indigentes, estavam os trabalhadores livres. A sociedade agrária considerava o trabalho uma tarefa degradante, atribuição que só poderia ser realizada por uma “sub-raça”. Ganhar dinheiro com o suor do próprio rosto era algo que não se concebia. Tal cultura, associada ao desinteresse em estancar o lucrativo tráfico de escravos, levou o País a fincar os pés na terra, repelindo a mão-de-obra livre e especializada, imprescindível para desencadear o processo de industrialização. Resultado: não havia trabalhadores bons e livres no País.

Ouvidor e copiador

Todavia, o cenário brasileiro modificou-se bastante durante o ciclo do café, o principal produto brasileiro desde 1820. Aldeias viraram cidades, a população ganhou maior mobilidade com as novas linhas de bonde, as ruas ganharam luz elétrica, foram inaugurados o telégrafo, os correios e a imprensa, e surgiram ferrovias para interligar litoral e interior.

Na época da independência, havia cerca de três milhões de habitantes no Brasil, população superior a de Portugal ou a dos Estados Unidos, e inferior a da Inglaterra (em torno de seis milhões) e a da França (cerca de 18 milhões). Concentrando apenas 6% da população brasileira, os centros urbanos passaram a ser um símbolo da modernidade. Para eles convergiam imigrantes portugueses, espanhóis, franceses e ingleses, além de brasileiros que se guiavam pelos padrões europeus de comportamento e moda.

Desde a abertura dos portos, o centro nervoso do comércio no Brasil transferiu-se para o Rio de Janeiro, onde estavam a família real, os mais influentes políticos, grandes proprietários de cafezais, comerciantes ingleses e prósperos traficantes de escravos. A capital do império também floresceu culturalmente. Ganhou teatros, bibliotecas e academias literárias e científicas.

Na belle époque brasileira, a elite estava antenada com o que acontecia na Europa, principalmente na Inglaterra e na França, onde a moda tomou grande impulso com a revolução da indústria têxtil. Homens trajando linho inglês, coletes de seda ou casimiras negras e mulheres com leques franceses e vestidos de veludos, gorgurão ou lã. A fina flor carioca esbanjava elegância e falta do que fazer pela estreita Rua do Ouvidor, no Rio de Janeiro. Situada no início do “Desvio do Mar”, que saía da Rua Direita (atual Primeiro de Março) outro importante endereço do império, embora ligado ao comércio de escravos, a Rua do Ouvidor reunia lojas de roupas, charutarias e joalherias. Também era um centro de atividades sociais e palco de saraus, exibicionismos e grandes festas particulares.

Na segunda metade do século 19, a revista tornou-se um símbolo da modernidade e um dos grandes fetiches da elite. Os cronistas sociais – jornalistas que cobriam as festas – eram convidados para divulgar os acontecimentos e estimular os desejos de consumo de leitores bisbilhoteiros. A sociedade do Rio de Janeiro empenhou-se em reproduzir aqui a vida da corte francesa. O que virava moda lá automaticamente virava moda aqui.

Um retrato da época é descrito por um cronista sobre uma das mais badaladas festas da sociedade local, o baile de Natal na casa de Manuel Maria Bregaro em 1852, reproduzido no livro *Mauá Empresário do Império* (Companhia das Letras), de Jorge Caldeira. A senhora Bragaro “tornou-se notável pela originalidade do vestido de filó”; a senhora Aguiar “arreatava com sua toilette de escomilha branca de dois folhos bordados de amarelo cor de ouro”; a senhora Guedes Pinto “fazia sobressair suas graças naturais entre as sedas coloridas de que se ornava”; mademoiselle Constancinha Moller encantava “com o penteado

à Maria Stuart que tão bem lhe fica''; a irmã da senhora Bregaro brindou os deslumbrados ouvidos do cronista com canções ao piano: ''Com que expressão começou ela ouí je doute de l'espérance et de l'amour! Só quem a ouviu é que pode admirar, descrever ou formar idéia desta voz de anjo, deste cantar celeste que é dos fracos mortais vedado à mente.''

Depois de Paris, a cidade mais fotografada no mundo no século 19 foi o Rio de Janeiro. A invenção da fotografia foi anunciada em Paris em 7 de janeiro de 1839; seis meses mais tarde o daguerreótipo (dispositivo para reproduzir imagens, criado pelo francês Louis-Jacques-Mandé Daguerre, 1787-1851) já estava produzindo as primeiras imagens sobre chapas de cobre da paisagem carioca. Um dos maiores entusiastas da fotografia foi o imperador dom Pedro II, que eternizou momentos da cidade maravilhosa pelas lentes de fotógrafos como o brasileiro Marc Ferrez, contratado para prestar serviços fotográficos para o imperador entre 1851 e 1889. A coleção de 25 mil imagens de dom Pedro II está no acervo da Biblioteca do Museu Nacional do Rio.

Foi em uma sala na Rua do Ouvidor, em 8 de julho de 1896, que o cinema, recém-apresentado à sociedade parisiense por meio de um aparelho chamado Omniógrafo, chegou ao Brasil. Na projeção, ''vistas animadas em tamanho natural''. Inaugurado em 1909, a construção do Teatro Municipal do Rio, na Cinelândia, foi inspirada na Ópera de Paris.

Os hábitos europeus só não combinavam com uma característica marcante dos países tropicais: o calor intenso na maior parte do ano. Como se refrescar debaixo de um sol escaldante no Rio de Janeiro? Uma das pedidas era o refresco do império, o aluá, uma bebida fermentada de milho ou abacaxi trazida pelos portugueses. Gelo não se conhecia no império, muito menos o sorvete, embora tivesse sido inventado havia três mil anos pelos chineses. Em 1834, finalmente os primeiros gelados foram vendidos na Rua do Ouvidor, na Confeitaria do sr. Deroche.

Deroche e o sócio, Lorenzo Fallas, arremataram a carga de 217 toneladas de gelo de um navio norte-americano que aportou no Brasil. Fallas fez a propaganda: ''Todas as tardes haverá (...) gelados de diferentes qualidades, tanto simples como amanteigados e peças fortes: executará qualquer encomenda que lhe venha a ser feita para banquetes ou chás para fora de casa e terá a toda hora, gelo para vender aos que precisarem comprar por libras (...) Principlará a venda dos gelados hoje das 4 horas em diante''. Era dia 23 de agosto de 1834.

Ao final do século 19, houve um fluxo imigratório muito grande para a hospitaleira província de São Paulo, que tinha se tornado a principal produtora de café do Brasil. Para se livrar da sombra do atraso dos anos de oligarquia cefeeira, a elite paulistana que tinha raízes nos cafezais também quis clonar a sociedade parisiense e seus hábitos, como o das rodas literárias, por exemplo. Durante a década de 1880, os italianos desembarcavam no País às dezenas de milhares por ano e se instalavam, além de São Paulo, em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul. Também vieram em bom número os imigrantes portugueses, espanhóis e alemães apenas nossos patrícios preferiram o Rio de Janeiro. Após a Proclamação da República, em 15 de novembro de 1889, a população brasileira já estava em 15 milhões de habitantes, e ainda havia espaço para mais estrangeiros. Os sírio-libaneses, judeus e japoneses chegaram ao País na virada do século.

Estava formada a sociedade que daria início ao relacionamento de consumo propriamente dito. A cultura da subserviência ainda sobreviveria no novo ambiente, principalmente na relação patrão-empregado, mas uma postura contestadora começaria a brotar daquele que começava a ocupar uma posição mais nobre na economia: o consumidor. No final do século 19, as primeiras multinacionais estabeleceram-se no País e tiveram grande impacto na cultura da sociedade brasileira. A comunicação de massa ganhou ímpeto no século 20. A publicidade ocupou o seu espaço e os conceitos de marketing começaram a ser utilizados pelas empresa. Isso e muito mais no próximo capítulo da ''História das Relações de Consumo no Brasil''.

Desbravador da indústria

A sociedade brasileira do século 19 conseguia enxergar um futuro coberto com grandes pastos e plantações de café, algodão, tabaco e açúcar. Os mais visionários até admitiam que o comércio poderia prosperar e alcançar a agricultura e a pecuária. Mas não havia qualquer sinal de fumaça no horizonte. A indústria nunca daria certo no Brasil dos escravos acorrentados.

Nascido em Arroio Grande, no Rio Grande do Sul, em 1813, Irineu Evangelista de Sousa foi um homem que estava à frente de seu tempo. Sua trajetória única e visionária contrariou essa visão cética em relação ao surgimento de uma economia fabril e pavimentou a infra-estrutura que viabilizaria o desenvolvimento industrial brasileiro.

Numa época em que o trabalho e o comércio não eram atividades que gozavam de qualquer prestígio na sociedade agrária brasileira, Irineu conseguiu emprego como caixeiro. Aos nove anos, ele começou a trabalhar em um dos armazéns do Rio de Janeiro.

Mostrou-se muito eficiente, caiu nas graças do patrão, adquiriu conhecimentos em contabilidade e prosperou como comerciante. Em 1845, deu seu primeiro grande passo em uma direção contrária à caminhada da economia nacional. Irineu vendeu seus ativos no comércio e abriu a primeira indústria do Brasil: o estaleiro Ponta de Areia, em Niterói.

Em Mauá Empresário do Império (Companhia das Letras), o escritor Jorge Caldeira registrou: “Trocar o comércio pela indústria, no Brasil, era quase uma loucura naquela época. Todos os esforços de investimento na economia se voltavam para derrubar mato, comprar escravos, construir sedes de fazenda, esperar colheitas ... Ninguém imaginava que grandes fortunas pudessem nascer fora desse caminho”.

A fábrica Ponta de Areia vendeu 72 navios a vapor ou vela em 11 anos. Irineu começou a diversificar, abrir novas indústrias, estradas de ferro e até bancos, como o Banco do Brasil. Em 1852, o capital de suas empresas chegou a 15.750 contos de réis ou a metade do valor de toda a produção do café no País.

Mauá, como passou a ser conhecido após receber os títulos de barão e visconde, chegou a controlar 17 empresas, com negócios no Uruguai e na Argentina, e trabalhou até o fim da vida. Faleceu na cidade de Petrópolis, no Rio, em 1889, data que coincide com o fim do império.

A história do cheque

O ciclo do ouro brasileiro deu sua contribuição ao surgimento do cheque na Europa no século 19. Na Inglaterra, para onde seguia boa parte das pedras preciosas encontradas em solo mineiro no século 18, os comerciantes de ouro, conhecidos como goldsmiths, costumavam guardar dinheiro de seus clientes, para os quais emitiam notas escritas a mão que garantiam o reembolso. Os clientes podiam escrever aos goldsmiths pedindo que eles pagassem a uma terceira pessoa. A partir daí, os banqueiros adotaram o sistema, emitindo cheques de um banco para outro. Passaram, então, a adotar as caixas de compensação.

As primeiras legislações sobre o cheque vieram em 1865, na França, e em 1882, na Inglaterra. No Brasil, a primeira referência ao cheque surgiu em 1893, mas sua instituição se deu por decreto em 1912.

Boemia e happy hour na confeitaria

Arquitetura art nouveau, espelhos belgas, mármore italiano e móveis em jacarandá. Em 1894, na Rua Gonçalves Dias, no centro do Rio, foi erguida a Confeitaria Colombo, uma tradução da admiração que a elite brasileira tinha pela sociedade parisiense. Na “roda da Colombo”, encontravam-se políticos, intelectuais e a nobreza da sociedade carioca do início da república.

Aos finais de tardes, senhoras com chapéus, plumas, leques e flores tomavam conta do ambiente. Ao anoitecer, ao sair dos escritórios comerciais, era a vez dos cavalheiros. O poeta

Olavo Bilac era freqüentador assíduo da confeitaria. Apesar da fama da Colombo, a Cavé, fundada em 1890 pelo francês Charles Auguste Cavé, foi primeira confeitaria do Rio Antigo. Já não existe mais, mas também fez história na Rua Sete de Setembro com a Uruguaiana.

Do foco no produto à preocupação com o consumidor - Capítulo 4

Apesar de o Brasil ter se tornado uma república, o século 20 começou com um rei nas relações de consumo, o produto. Se era barato, vendia. Enquanto a nova sociedade capitalista recebia os primeiros estímulos consumistas, a indústria e o comércio ajustavam o foco na produção. Na era da produção em massa, os empresários debruçavam-se em torno do desenvolvimento de técnicas cada vez mais eficientes para aprimorar e escoar seus produtos. A vantagem competitiva não residia na diferenciação, muito menos na forma como a empresa se relacionava com o consumidor, mas na capacidade de produzir ao menor custo unitário.

A orientação para o produto resumia-se na conhecida frase de Henry Ford cuja autoria nunca foi comprovada a respeito dos automóveis Ford T comercializados na década de 1920: “O consumidor pode escolher a cor que desejar, desde que seja preto”.

Bons porque eram únicos e baratos, os bens e serviços tiveram de se tornar conhecidos. Para dar alma a esse negócio, as empresas começaram a contar com a força da propaganda. Nos novecentos, o eixo estratégico da comunicação consistia em moldar a alma do consumidor de acordo com os produtos, injetando nela desejos e necessidades que ela mesma desconhecia. A diferença entre ontem e hoje é que a maioria dos empresários e comerciantes vivenciara o período da escravidão e se alimentara do sistema clientelista sustentado pelo Estado. A república era uma realidade, mas o sonho da democracia ou da cidadania ainda estava por ser sonhado pelos brasileiros.

Em transição, a sociedade rural ainda tateava os primeiros contatos com a indústria e com o trabalho assalariado. Entretanto, o poder ofuscante das oligarquias, os valores cultivados por uma elite aristocrática e a rebeldia ao trabalho dos ex-escravos formavam uma gigantesca barreira que retardaria qualquer processo de mudança. Outro imponente obstáculo à democracia era o coronelismo, que se caracterizava pela concentração de poder nas mãos dos poderosos chefões brasileiros, gente rica do campo. A prática do toma-lá-dá-cá mais uma evidência de que a própria história esclarece por que algumas posturas ainda são adotadas nos dias de hoje também teve seu auge nessa época, manchando as páginas dos primeiros 41 anos de república no Brasil.

A república velha também ficou conhecida pela política do café-com-leite, período que se caracterizou pela alternância no poder de candidatos das oligarquias de São Paulo e de Minas Gerais, respectivamente os maiores produtores de café e leite do País. Essa engrenagem funcionava graças à “política dos governadores”, uma cadeia da felicidade pela qual presidentes, governadores e coronéis perpetuavam-se no poder. Nesse jogo de cartas marcadas, a oposição tornava-se nula. A grande massa de analfabetos brasileiros não podia votar. Aqueles que tinham direito ao voto eram tratados como gado: em seus “currais eleitorais”, os coronéis indicavam seus candidatos e os eleitores exerciam o “direito” do “voto de cabresto”.

Cidadania e consumo

Se os interesses do cidadão brasileiro eram ignorados nos primeiros anos de república, não é difícil concluir que, nas relações de consumo, a democracia seria um sonho ainda mais longínquo. As regras de convivência no ambiente comercial ainda não estavam estabelecidas, porque o jogo sequer começara. Mas, nas entrelinhas, lia-se que o consumidor teria poucas chances de opinar ou fazer alguma reivindicação. Sua voz, se levantada, seria simplesmente desprezada. Para reverter essa situação, antes, porém, uma outra voz precisaria se tornar audível: a do cidadão. E essa luta prioritária pela cidadania no Brasil atrasaria ainda mais o despertar do consumidor em relação a seus direitos.

Nos Estados Unidos, berço do consumerismo mundial, havia um maior equilíbrio entre cidadania e consumo. Tanto que, quando surgiu, a sociedade capitalista americana encontrou espaço para se organizar, resguardar o seu espaço e ainda progredir na direção da defesa de seus direitos. Enquanto os brasileiros comemoravam a Proclamação da República e se rendiam ao poderio das oligarquias, surgia a primeira associação americana de consumidores. Em 1891, nasceu a New York Consumers League (Liga dos Consumidores de Nova York), liderada por uma mulher, Josephine Lowell. A entidade reunia advogados que tinham o objetivo de melhorar as condições dos trabalhadores americanos.

A liga ganhou notoriedade e adesões de advogados de Boston, Chicago e Filadélfia. Como continuidade do trabalho de Josephine, em 1899 surgiu a National Consumers League (Liga Nacional dos Consumidores), também pelas mãos de uma mulher, Florence Kelley. Com grande representatividade, a associação divulgava uma "lista branca", que relacionava empresas dignas de prestígio geralmente as que respeitavam o meio ambiente e não empregavam mão-de-obra infantil nas fábricas de algodão. As indústrias têxteis socialmente responsáveis recebiam um selo que, afixado em seus produtos, ganhavam a confiança de parte dos consumidores americanos.

Em 1936, quando as universidades americanas já ofereciam cursos de marketing voltados para produto e preço, a liga de Nova York fundou a editora sem fins lucrativos Consumers Union, especializada em testes comparativos de produtos e responsável pelo lançamento da revista Consumers Reports, que circula até hoje.

Tamanha maturidade não se via em parte alguma do mundo. No início do século 20, até poderia passar pela cabeça dos brasileiros enfrentar a aristocracia rural, mas não haveria organização suficiente para articular qualquer batalha civilizada nos campos da cidadania ou do consumo.

Pois foi nesse contexto que surgiu a propaganda brasileira, empregada para equacionar a "falta de comunicação" que existia entre o consumidor e a sua própria alma. Com o poder de alcance da comunicação de massa e com a inércia da população diante das imposições políticas, econômicas e sociais, as estratégias de persuasão pelo consumo tinham muita eficácia. À medida que mais e mais consumidores ficavam sabendo que determinado produto ou serviço estava disponível, a demanda crescia. Para disseminar essa mensagem e a propaganda não fazia acepção de pessoas, a mídia disponível resumia-se ao rádio, à imprensa, aos cartões postais, aos postes e aos bondes. Invenção do escocês Alexander Graham Bell, em 1876, o telefone ainda era privilégio de poucos havia cerca de 160 mil no Brasil ao final do século 19, quando a população nacional estava em 14,3 milhões de habitantes e o telemarketing nem na prancheta estava.

Justiça seja feita, muitos produtos e serviços que surgiram no início do século passado trouxeram qualidade à vida do brasileiro, ameaçada pelas constantes epidemias que se alastravam na proporção do crescimento populacional e da concentração urbana. Com suas precárias condições de higiene, as cidades brindavam seus habitantes e imigrantes com doenças como cólera, varíola, peste bubônica e febre amarela. A capital da república do Brasil, cujas ruas estreitas e sujas abrigavam casarões imperiais que haviam se transformado em verdadeiros cortiços, era o principal foco desses males.

Em 1902, o recém-empossado presidente Francisco de Paula Rodrigues Alves, membro da aristocracia rural paulista, anunciou a sua plataforma de governo, que tinha como alvo principal o saneamento e a reurbanização do Rio de Janeiro. Com a ajuda do médico e sanitarista Oswaldo Cruz, Rodrigues Alves venceu a febre amarela, mas não conseguiu salvar a sua própria filha, uma das vítimas da doença. Obrigatórias, as vacinas chegaram a ser pretexto de revolta, mas aos poucos conseguiram expulsar as epidemias das cidades.

Convencimento nacional

A fabricação de remédios também se proliferou nesse período. Os medicamentos, que protagonizaram os primeiros anúncios do Brasil, foram grandes aliados na batalha contra

epidemias e doenças corriqueiras. Dentro de suas boticas, os farmacêuticos desenvolviam novas fórmulas com plantas nativas e procuravam parceiros para anunciar ao mercado suas incríveis descobertas, como o Pó da Pérsia, o Bálsamo Maravilhoso, o Unguento Santo, o Licor de Alcatrão, o Óleo de Fígado de Bacalhau e a Magnésia Fluida. A primeira agência de publicidade brasileira surgiu em 1913, em São Paulo, inicialmente com o nome de Castaldi & Bennaton, que mais tarde passou a se chamar A Eclética.

Os anúncios de medicamentos espalharam-se de tal forma pelas ruas das cidades que se dizia que “o Brasil era um vasto hospital”. A tarefa dos primeiros publicitários brasileiros era comunicar aos consumidores, por exemplo, que a fórmula do xarope São João poderia ser ruim de gritar, em compensação traria alívio imediato para tosse, bronquite e resfriado. “Larga-me! Deixe-me gritar!”, dizia o texto de um dos primeiros outdoors do Brasil.

A campanha do Rhum Creosotado é outro caso de sucesso da publicidade brasileira. Afixada nos bondes, a propaganda do remédio, criado pelo farmacêutico Ernesto de Souza, garantia a desinflamação dos brônquios, salvando as pessoas de crises agudas de bronquite. O texto, celebrado no meio publicitário, anunciava o seguinte: “Veja, ilustre passageiro, / o belo tipo faceiro / que o senhor tem ao seu lado. / Mas, no entanto, acredite, / quase morreu de bronquite. / Salvou-o o Rhum Creosotado!” O primeiro caso de licenciamento de imagem para uma linha de produtos no Brasil ocorreu em 1925, quando, sob encomenda do industrial Cláudio Fontoura, o escritor Monteiro Lobato adapta sua personagem Jeca Tatu para promoção de produtos do laboratório. Para alavancar as vendas do Biotônico Fontoura, da Ankilostomina e do Maleitosan, Lobato escreveu um livro em que ensinava noções de higiene e saneamento às crianças, dando, todavia, os três remédios da Farmacêutica Fontoura como solução no combate à fraqueza, ao amarelão e à maleita. Eis um trecho do livro: “Ora, ter mais saúde é a grande qualidade de um povo. Tudo mais vem daí. E o grande remédio que combate o amarelão, esse mal terrível que tantos braços preciosos rouba ao trabalho, é a Ankilostomina. Assim como o grande conservador da saúde, que produz energia, força e vigor, chama-se Biotônico Fontoura.”

O sucesso da campanha foi tão grande que Monteiro Lobato chegou a desenvolver novo rótulo para o Biotônico, campeão de vendas. O livro, que ensinou à população como evitar doenças, vendeu dez milhões de exemplares nos primeiros 15 anos.

Grandes nomes da literatura brasileira, como Manuel Bandeira, Machado de Assis e Olavo Bilac, eram solicitados para dar sua contribuição à propaganda do início do século 20. No livro Brasil 100 Anos de Propaganda (Editora Referência), do pesquisador Nelson Varón Cadena, conta-se que Manuel Bandeira embolsou 50 mil réis para redigir um reclame para as Pílulas Minorativas, contra a prisão de ventre. E, em 1910, o poeta Olavo Bilac aparecia como garoto-propaganda em anúncio do xarope Bromil, que prometia “curar a tosse em 14 horas”. Os anúncios em versos eram uma forma de fazer a população memorizar a mensagem. “Aviso a quem é fumante / Tanto o Príncipe de Gales / Como o Dr. Campos Sales / Usam fósforos Brilhante”, escreveu Bilac.

Ilhas de excelência

Enquanto ocorria o primeiro ciclo da propaganda comercial, as multinacionais começaram a chegar ao Brasil, impulsionando o mercado consumidor e trazendo conceitos inovadores que contribuíram para o desenvolvimento do País. A cultura empresarial estrangeira foi um exemplo para a indústria nacional, que engatinhava.

A americana Ford Motor Company, a primeira montadora aqui instalada, trouxe a experiência da produção em escala industrial de automóveis. A linha de montagem móvel, criação de Henry Ford, chegou ao Brasil em 1921 e barateou os preços dos automóveis. O Modelo T, segundo o próprio Ford, tornou-se “tão barato que nenhum homem com um bom salário poderia deixar de ter um”. Dois anos mais tarde, a filial brasileira já produzia 40 veículos por dia.

Nos anos de implantação da Colgate & Company of Brazil Limited (Colgate-Palmolive) no Rio de Janeiro, a partir de 1927, a empresa concentrou suas atividades no reconhecimento do

mercado, levantando os hábitos de higiene dos brasileiros e produzindo novas fórmulas de produtos mais adequados ao clima tropical. Para os anúncios publicitários, a principal diretriz da empresa de sabonetes de Baltimore (EUA) era criar mensagens com conteúdo rigorosamente verdadeiro. A empresa foi pioneira na introdução de dentifrícios no Brasil.

O primeiro censo demográfico no Brasil foi feito em 1920, pela Computing Tabulating Recording (CTR), que mais tarde seria registrada como International Business Machines (IBM). Em 1917, quando chegou ao Brasil, a IBM trouxe, além de suas primeiras máquinas de processamento de dados, uma identidade marcante. Seu fundador, Thomas Watson, que, em 1939, veio a Benfca (RJ) para a inauguração da unidade brasileira, disseminou na organização os três credos que devem nortear as ações da companhia no mundo inteiro: respeitar o indivíduo, prestar o melhor serviço ao cliente e buscar a excelência.

Da Suíça para Araras, em São Paulo, a Nestlé trouxe lições de como se aproximar do consumidor. Os primeiros produtos que chegaram ao Brasil, Farinha Láctea Nestlé (1876) e Leite Condensado Moça (1921), sobreviveram à concorrência do setor de alimentos, cativando um público fiel e satisfeito. E a Nestlé nunca escondeu o segredo do sucesso. Em 1926, anunciou uma promoção da Farinha Láctea que oferecia brochuras e amostras grátis ao consumidor que preenchesse e enviasse um cupom pelos correios.

A transparência na comunicação com o consumidor foi um dos trunfos da Bayer, cujos produtos começaram a ser vendidos no Brasil em 1896. A empresa foi um dos maiores anunciantes da república velha. Em suas mensagens publicitárias, predominava o cunho institucional, mas, nas propagandas de seus produtos, como a Aspirina, por exemplo, a empresa inseria os preços no rodapé do anúncio. O slogan "Se é Bayer, é bom" foi criado em 1922 pelo publicitário e poeta Bastos Tigre.

Apesar de raros, bons exemplos vinham de fora. No entanto, a influência das grandes companhias internacionais não seria sentida de imediato no quadro geral das relações de consumo no Brasil mesmo porque o modelo estrangeiro também carecia de aperfeiçoamento. A arrogância da economia da roça ainda prevalecia no trato social.

O fim do país-fazenda

A república das oligarquias enfraqueceu-se com a primeira grande crise capitalista que se abateu sobre o mundo em 1929, após o crash da Bolsa de Nova York. Os Estados Unidos imprimiram um ritmo de produção que sufocaria a demanda. O subconsumo e os lucros inflados pela especulação financeira na bolsa de valores produziram um crescimento artificial da economia americana, causando uma crise de proporções gigantescas no País. As ações caíram abruptamente, milhares de bancos e empresas faliram, investidores se suicidaram e as importações americanas caíram vertiginosamente.

A crise atingiu em cheio os países que dependiam economicamente dos Estados Unidos ou seja: todos, com exceção da Rússia (ex-União Soviética). As fazendas de café brasileiras estavam em plena produção, aguardando a maior colheita de todos os tempos. Resultado: para minimizar os prejuízos decorrentes da queda do preço mundial do café, os agricultores brasileiros tiveram de destruir um terço da produção entre 1931 e 1939, segundo registra Celso Furtado, em Formação Econômica do Brasil (Cia. Editora Nacional).

Solução semelhante foi tomada pelos americanos para superar a crise. O New Deal, anunciado pelo presidente democrata Franklin Delano Roosevelt em 1932, determinava a redução da produção, prevendo indenizações aos fazendeiros, e o estímulo ao consumo, promovendo aumento de salários e diminuição da jornada de trabalho.

Os anos de depressão contribuíram para que o Brasil pudesse olhar com mais atenção para o mercado interno e acreditasse de vez na industrialização, inicialmente melhor aproveitando sua capacidade de produção já instalada. E o resultado foi surpreendente, como afirma Furtado em seu livro: "A produção industrial cresceu em cerca de 50% entre 1929 e 1937 e a produção

primária para o mercado interno cresceu em mais de 40%, no mesmo período. Dessa forma, não obstante a depressão imposta de fora, a renda nacional aumentou em 20%”. E a inflação? Bem, essa é um assunto que será abordado mais a frente, em outros capítulos.

Considerando o enfraquecimento do poderio financeiro dos cafeicultores, pode-se dizer que a crise mundial de 1929 abriu caminho para o êxito da Revolução de 1930, golpe que dissolveu o Congresso Nacional e representou um marco na história brasileira. Com Getúlio Vargas na presidência da República, o Estado passa a intervir na economia, acabam-se os privilégios dos agricultores e a indústria, sob patrocínio estatal, toma o rumo do desenvolvimento.

Principais veículos de massa da época, rádios, jornais e revistas como a semanal O Cruzeiro assumiram um papel importante nesse novo cenário. Com seus reclames e informes publicitários, tornaram-se populares e começaram a ditar “moda” no consumo. Como havia um grande número de analfabetos no País, as emissoras de rádio mostraram-se o veículo mais eficiente para a propaganda comercial ou política. Na comercial, os patrocinadores das programações aproveitaram a linguagem coloquial das transmissões radiofônicas para dar o seu recado. “As rosas desabrocham, / Com a luz do sol, / E a beleza das mulheres, / Com o creme Rugol”, escutavam os ouvintes brasileiros pelas ondas curtas de alcance nacional.

Conhecida como “A Era Vargas”, período que compreende os anos de 1930 a 1945, a República Nova mostrou-se mais atenta ao mercado interno, aos interesses dos trabalhadores e à formação educacional do povo brasileiro. A comunicação conseguiu avançar nessa época, apesar da manipulação da mídia e do controle ufanista imposto pelo Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP), criado após o golpe do “Estado Novo”, em 1937, dando início a um governo autoritário que só teria fim em 1945, com a deposição de Vargas e a democratização do País. Daí para frente, o Brasil daria um passo a mais na direção da cidadania, um dos assuntos do próximo capítulo da “História das relações de consumo no Brasil”.

Da Inglaterra, veio o Mappin e o conceito de lojas de departamento

A primeira loja de departamentos do Brasil foi inaugurada em um pequeno edifício da Rua 15 de Novembro, no Centro Histórico de São Paulo, em 1913, pelos irmãos ingleses Walter John e Herbert Joseph Mappin. Foi um acontecimento histórico.

A Mappin Stores chamou tanta atenção com suas mercadorias finas importadas da Europa que ganhou a fidelidade da aristocracia paulista no auge do ciclo cafeeiro. É o que se pode chamar de fidelização pela novidade. Fascinada, uma clientela de alto poder aquisitivo tinha o Mappin como ponto de encontro. A elite se reunia nos salões de chá, de leitura e de barbeiro.

E a loja de departamentos soube identificar o perfil de seus freqüentadores. Na Revolução Constitucionalista de 1932, liderada pela oligarquia cafeeira, contrariada pela Revolução de 1930, que pôs fim a seus privilégios, o Mappin fabricou chapéus para senhoras semelhantes aos das forças revolucionárias.

Em 1919, a sede do Mappin passou para a Praça Patriarca e, em 1939, foi transferida para a Praça Ramos, em frente ao Teatro Municipal. Mesbla e a Casas Pernambucanas também abriram suas primeiras lojas no Brasil em 1916.

O sac ouve o cliente; o ombudsman fala por ele - Capítulo 5

A atividade do ombudsman na iniciativa privada já é bem conhecida no Brasil. Hoje não há mais quem fique com cara de ponto de interrogação - como há dez anos - quando ouve a palavra de origem sueca. Muitos conhecem até sua tradução: “representante”. E avançam no significado: “voz do cliente” dentro da empresa, ou “advogado do consumidor”. Há ainda quem adote a versão em português, “ouvidor”, que, embora imprecisa, não enrola a língua de quem a pronuncia.

Após passar pela fase inicial de aprendizado e adaptação, o mercado de ombudsman - se assim pudermos chamar - está diante de novas questões que podem abrir espaço para o avanço da atividade no Brasil. Com as recentes estréias de ombudsman em empresas como Net (ex-Globo Cabo) e HP, deduz-se que o momento é oportuno para a discussão. Mas surge uma questão: será que as empresas em geral acreditam que o ombudsman pode ajudá-las a perpetuar o relacionamento com seus clientes?

Antes de procurar resposta, há que se sondar também se o mercado considera relevante a figura do ombudsman e se sabe como esse profissional pode e deve atuar dentro de uma organização. Ousadia, coragem, ética, busca pela excelência, modismo ou marketing - o que move as empresas a instituir a figura do ombudsman, e que frutos esperam colher? Numa relação entre empresas e clientes, a decisão de dar carta branca a alguém cuja única atribuição é apontar o dedo e defender os interesses do lado mais fraco ganha a simpatia de algumas empresas no País. A filial brasileira da nova Hewlett-Packard (HP), resultado da fusão com a Compaq, anunciou em abril o nome de Gizelda Giampietro como primeira ombudsman da corporação em todo o mundo. "Num mercado tão competitivo como o nosso, o atendimento ao cliente é um diferencial", diz Gizelda. "Nossa meta é levar a experiência da ouvidoria para outros países."

Ela observa que todas as subsidiárias da HP, inclusive a brasileira, possuem departamentos como SAC para relacionar-se com clientes. "A ouvidoria complementa essas áreas", explica. Apesar de parecer óbvia, a observação é pertinente: as diferenças e semelhanças entre a atuação do ombudsman e do SAC/call center ainda clamam por esclarecimento.

SAC não é ouvidoria

A confirmação de que há, sim, desvios de interpretação em relação aos objetivos das duas funções é de Edson Vismona, presidente da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO). Para ele, os principais pontos obscuros referem-se à posição de ambas no organograma da empresa. "O SAC não tem a liberdade de ação que deve ter um ombudsman, porque está atrelado a uma gerência de marketing ou de atendimento; preocupa-se com estatísticas e tempo de atendimento", define Vismona, remetendo também a outra questão - o SAC, afinal de contas, sempre terá um papel operacional que não deveria interferir com a função de ouvidoria. A quem defende que uma central de atendimentos é suficiente, ele questiona, por exemplo, quem responderá quando o SAC não satisfaz o consumidor, ou qual a possibilidade de intervir na busca de soluções quando o SAC é uma empresa terceirizada, ou ainda qual o real compromisso do SAC com a defesa dos legítimos interesses do cliente.

Da fala de Vismona, é possível extrair duas condições para que o ombudsman desempenhe seu papel: deve ser mais um - não o único - canal de comunicação com o consumidor, e deve estar em posição diretamente ligada à alta administração da empresa. "O SAC não substitui um ombudsman e vice-versa", afirma Vismona. "O primeiro é a grande porta de entrada; o segundo, um diferencial, uma qualificação que a empresa assume no relacionamento com o seu consumidor."

Na HP, a ombudsman se reporta ao presidente e às vice-presidências de marketing e de qualidade. "O presidente da empresa, Carlos Ribeiro, está pessoalmente envolvido com essa atividade por acreditar na importância do retorno do cliente", ressalta Gizelda Giampietro, cuja função é interagir com as outras áreas da companhia que se relacionam com os clientes, inclusive o call center. "Centralizamos todas as informações vindas de nossos clientes, o que nos permite atuar pró-ativamente junto a nossas áreas de negócios, melhorando continuamente nossos produtos e serviços", acrescenta.

Já na Credicard, a ouvidoria está subordinada à vice-presidência de marketing. O ouvidor Carlos Galli, há seis anos na função, tem papel mais ligado à supervisão do trabalho realizado pelo SAC/call center - sob responsabilidade da Orbitall, empresa do mesmo grupo-, garantindo a resposta no nível solicitado pelo cliente. "O SAC é um instrumento pontual e frio, não interage com o cliente. A ouvidoria tem maior flexibilidade e autonomia", diz Galli, ressaltando ter independência, apesar de não estar ligado diretamente à presidência da empresa. Segundo

ele, cerca de 85% dos casos que chegam até ele são reclamações. “Quando o cliente nos procura, na maioria das vezes tem razão. Se a mesma reclamação é feita por vários clientes, temos de agir: identificamos a causa da queixa e buscamos a melhoria no processo, que vai desde revisão no script do atendimento até redução de prazos de resolução de queixas”, diz. Na linha das empresas que adotam a ouvidoria, tal qual na Credicard, estão companhias como AES Eletropaulo e Sabesp.

Posição estratégica

Na Net Serviços de Comunicação, é preciso considerar dois fatores para entender os motivos da criação do ombudsman. O primeiro é estar em curso uma estratégia de renovação de imagem, que inclui desde uma operação de capitalização que poderá superar um bilhão de reais até a terceirização do call center e a busca pela qualidade nos serviços para evitar a perda de clientes e aumentar a base de assinantes. Atolada em uma dívida de 1,5 bilhão de reais, a operadora de TV por assinatura, que até maio chamava-se Globo Cabo, hoje é comandada por Luiz Antonio Viana, o segundo fator a ser considerado: fã de carteirinha da função do ombudsman, Viana, no início da década de 90, foi contratado pelo Pão de Açúcar em um momento delicadíssimo de situação pré-falimentar, com saúde financeira semelhante à da Net. Para reconstruir a imagem do Pão de Açúcar, na época, uma das estratégias definidas junto à alta direção do grupo foi priorizar o relacionamento com o consumidor, iniciando a função de ombudsman com Vera Giangrande no varejo, em 1993.

Na Net, Viana está utilizando a mesma estratégia - muito bem-sucedida no Pão de Açúcar - e tentando contaminar a empresa com o espírito do atendimento a clientes. Para representar o assinante, ele trouxe Vera Marelin, que ocupava a mesma função na BR Distribuidora, comandada por Viana até setembro do ano passado. Detalhe: Net, Pão de Açúcar e BR Distribuidora são vencedoras do Prêmio Consumidor Moderno.

Na opinião do escritor e consultor Alberto Centurião, autor dos livros Brasil, 500 anos de Mau Atendimento (Educator) e Call Center ao Alcance de Todos (Ortegel), a instituição do ombudsman na empresa privada é uma forte tendência, na medida em que cresce a exigência de uma postura ética das empresas nas relações de consumo. “As empresas precisam de subsídios para direcionar seus esforços no aperfeiçoamento de produtos e serviços. O ombudsman é o instrumento”, afirma Centurião.

Mas existem alguns riscos, observa Edson Vismona, presidente da ABO. “Se a empresa institui o ombudsman e não assume o compromisso de valorizar seu trabalho de defesa dos interesses do consumidor, a credibilidade será afetada e pode ocorrer um simulacro, percebido pelo consumidor”, alerta. “O segundo risco é identificar somente a pessoa do ombudsman, e não a idéia da ouvidoria.”

Segundo Vismona, quando a ouvidoria é estabelecida como algo institucional na empresa, diminuem as chances de ocorrer o que aconteceu no Grupo Pão de Açúcar: a função de ombudsman ficou vaga após o falecimento de Vera Giangrande, em agosto de 2000. À frente do Grupo de Representação do Cliente (GRC), com total autonomia para questionar qualquer departamento da empresa, Vera ocupou a função por sete anos. Ela ainda é lembrada, até mesmo pela própria classe dos ouvidores, como a maior representante do consumidor neste país. “Vera é uma referência. Eu me inspiro no trabalho dela”, diz Galli, da Credicard.

Apesar de não estar nos planos do Pão de Açúcar dar continuidade ao cargo de ombudsman, Eduardo Romero, diretor de marketing do Pão de Açúcar, garante que o grupo não desistiu da idéia, mas o que está em seus planos é a inauguração da “Casa do Cliente”, que substituirá em breve o atual GRC e será comandada por uma gerência de atendimento, subordinada ao departamento de marketing. “Por respeito e consideração ao trabalho de Vera Giangrande, optamos por adotar temporariamente outra forma de administrar o setor, fortalecendo as idéias e propósitos que ela trouxe para dentro da empresa e disseminou em todos os níveis da companhia”, elogia Romero, acrescentando que o Pão de Açúcar ainda considera o ombudsman o melhor caminho para uma empresa prestadora de serviços se aproximar de seus clientes.

Origem do termo

O termo ombudsman surgiu na Suécia, em 1809, quando a constituição do país instituiu o representante do povo junto ao Parlamento. Sua função era exercer o controle sobre juizes, funcionários públicos e militares. Em 1940, a Organização das Nações Unidas (ONU) recomendou a prática aos países-membros para proteger os cidadãos contra preconceitos raciais e injustiças nas relações de consumo.

Objetivos do ombudsman

Ao estabelecer uma ouvidoria, uma organização objetiva:

- Atender melhor seus clientes
- Preservar e melhorar a imagem pública da organização
- Reduzir a exposição a litígio com consumidores e usuários
- Assimilar críticas e sugestões
- Aprimorar processos, produtos e serviços
- Melhorar sua comunicação
- Manter o foco
- Ajustar seu posicionamento no mercado.

Fonte: Artigo "A voz do cliente dentro da empresa", de Alberto Centurião

A atividade no Brasil

O ombudsman na iniciativa privada teve grande impulso com a promulgação do Código de Defesa do Consumidor no início da década de 90. Os primeiros representantes surgiram na Folha de S. Paulo, na Rhodia e nos bancos Real e Nacional. "Foi o momento em que as empresas, preocupadas com as sanções penais e administrativas, identificaram no ombudsman a atuação preventiva, pró-ativa, buscando resolver conflitos antes que se agravassem", conta Edson Vismona, presidente da Associação Brasileira dos Ouvidores/Ombudsman (ABO).

Hoje, porém, há no País mais ouvidores do que ombudsman - de modo geral, o primeiro termo é mais utilizado para a administração pública. Em 1995, ano da criação da ABO, havia cerca de 20 ouvidores no Brasil. Hoje, segundo Vismona, são 400 associados e mais cerca de 150 atuando em todo o País.

O comércio, a vida moderna e o way of life - Capítulo 6

As quitandas e armazéns aproveitavam a pujança do Brasil industrializado e se tornavam o principal contato com o consumidor final. Este, estava fascinado com os liquidificadores, lavadoras e um novo jeito de enxergar a vida pela TV preto-e-branco

Muitas mudanças em um curto espaço de tempo. Esse foi o mote do século 20 no Brasil, que assistiu ao repentino avanço do capitalismo, da urbanização e da industrialização. Em todas as áreas, inclusive na política e na sociocultural, a sucessão dos acontecimentos se deu em uma velocidade espantosa, o que também acabou gerando um ambiente muito dinâmico para as relações de consumo.

Comparando os 500 primeiros anos do Brasil ao nascimento de uma vida, os quatro séculos iniciais corresponderiam aos nove meses de gestação, que vai da fase embrionária, quando se lança na trompa uma célula minúscula que contém todas as informações genéticas necessárias para a formação de um ser, até a fase de vida intra-uterina, quando se dá o desenvolvimento do feto. Os derradeiros cem anos equivaleriam às dores de parto, cujas contrações iniciam fracas e esparsas, mas, em pouco tempo, tornam-se progressivamente mais intensas, abreviando os intervalos entre uma dor e outra. Quem é mãe, sabe.

Pois, os novecentos foram intensos como um parto. Em *História da Vida Privada no Brasil 4* (Cia. Das Letras, 56 páginas, 69 reais), os escritores João Manuel Cardoso de Mello e Fernando Novais registram que o País avançou tanto que, entre 1950 e 1979, a sensação era de que estávamos a poucos passos de nos tornarmos uma grande nação. E ainda levávamos uma grande vantagem competitiva em relação aos países do Primeiro Mundo: o nosso fator humano. No ensaio *Capitalismo tardio e sociabilidade moderna*, constante do livro, os autores defendem o seguinte: Na década dos 50, alguns imaginavam até que estaríamos assistindo ao nascimento de uma nova civilização nos trópicos, que combinava a incorporação das conquistas materiais do capitalismo com a persistência dos traços de caráter que nos singularizavam como povo: a cordialidade, a criatividade, a tolerância.

A partir de 1930, durante os 50 anos que sucederam o primeiro governo de Getúlio Vargas, os padrões brasileiros de produção e de consumo realmente encontraram o prumo do desenvolvimento. Com o fim dos privilégios das elites, o reconhecimento dos direitos dos trabalhadores e os investimentos em educação e saúde, as transformações sociais também se alinharam com a modernidade. Com o nascimento da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e da Companhia Vale do Rio Doce, a indústria brasileira finalmente achou o caminho do desenvolvimento. O processo de redemocratização do País, que ganhou força com a derrota do fascismo na Segunda Guerra Mundial (1939-1945), conseguiu derrubar o regime ditatorial. A partir de 1950, com a volta de Vargas ao poder agora pelo voto direto o Brasil viveu seu período áureo de crescimento. No governo dele, foi projetada a criação de outras duas estatais de peso: Petrobras e Eletrobrás. Apesar do trauma provocado pelo suicídio do estadista, o ritmo da modernidade continuou acelerado após 1954.

Desde que Assis Chateaubriand inaugurou a primeira emissora de televisão brasileira, a Tupi, em 1950, a propaganda consumista no Brasil ganhou maior alcance, contribuindo para ditar os hábitos dos brasileiros e para massificar o consumo. A medida do progresso, então, passou a ser a busca pelos padrões de consumo dos países desenvolvidos.

Hollywood fez crescer o fascínio pelo modelo americano, o *american way of life*, como reproduzem João Manuel Cardoso de Mello e Fernando Novais: Fascínio, primeiro, do empresariado e da classe média alta, que, depois, foi se espalhando para baixo, por força do cinema e da exibição, nas cidades, aos olhos dos inferiores, do consumo moderno dos superiores dos ricos e privilegiados. E opinam: Essa forma de consciência social, que identifica progresso a estilos de consumo e de vida, oculta os pressupostos econômicos, sociais e morais em que se assentam no mundo desenvolvido. Forma reificada de consciência, acrescentemos, peculiar à periferia, onde é possível consumir sem produzir, gozar dos resultados materiais do capitalismo sem liquidar o passado, sentir-se moderno mesmo vivendo numa sociedade atrasada.

A televisão e o cinema tornaram o progresso mais visível aos brasileiros. Pelos monitores preto-e-branco, as donas-de-casa assistiram ao desfile da evolução dos produtos de consumo. O ferro a carvão deu lugar ao ferro elétrico, as panelas de ferro e barro foram trocadas pelas de pressão e de alumínio. Surgiram os eletrodomésticos: liquidificador, aspirador de pó, enceradeira, máquina de lavar roupa, ar-condicionado.

Na esfera conjuntural, o símbolo da modernidade estava na própria construção de Brasília, a nova capital da República, inaugurada em 1960, no final do governo de Juscelino Kubitschek, eleito em 1956. O desenvolvimento atingiu a velocidade máxima durante o Plano de Metas do presidente JK, cujo lema traduzia muito bem a efervescência da indústria: 50 anos em 5. Nessa proporção, prosperaram as indústrias de construção naval, de estradas de rodagem, de bens

de capital e de automóveis. Ao final do governo JK, 11 montadoras já estavam instaladas no País. Os bancos também se desenvolveram e passaram a financiar sistematicamente o consumo. E entrou muito capital estrangeiro no País, principalmente no segmento de eletroeletrônicos.

Memórias do comércio

A evolução do comércio no século 20 também é ponto-chave para entender a trajetória das relações de consumo no Brasil. Até 1950, era possível contar nos dedos os grandes empresários e comerciantes do País. 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 (leia o quadro O doce sabor do sucesso).

Durante todo o século, surgiram diversas e inovadoras modalidades de comércio. Do pequeno armazém ao comércio pela Internet, cada inovação resultou da identificação ou da criação de uma nova necessidade de consumo. Ou seja, para acompanhar o ritmo frenético de desenvolvimento da produção em massa, o comércio também ganhou espaço para alargar as suas fronteiras, criando novas fórmulas para se aproximar de mais e mais compradores. À medida que pipocavam as novidades, como, por exemplo, os supermercados e os grandes magazines, as antigas formas de comércio sentiram-se pressionadas a se reinventar. Elas não desapareciam, mas eram obrigadas a encontrar as brechas que lhe cabiam para atender às necessidades específicas de uma determinada freguesia.

Nesse sentido, o mercado não representou a evolução do armazém, assim como o shopping center não se firmou como o estágio mais requintado da feira. As modalidades brotavam à medida que o consumo era estimulado. Por sua vez, nasciam com a habilidade de gerar necessidades e hábitos de consumo até então inexplorados. O comércio on-line foi criado no final do século a partir da oportunidade da disponibilidade de um novo veículo de comunicação, a Internet. Encontrou o seu nicho em um antigo apelo de consumo: comprar sem sair de casa ou do escritório. A invenção do e-commerce não representou o fim da venda por catálogo, nem do telemarketing. Apenas agregou as facilidades de uma nova mídia ao sistema. Também não esvaziou as lojas de cimento e tijolo, embora inicialmente muitos tenham pensado que o mundo real do comércio seria sucumbido pela invasão das lojas virtuais.

Curiosamente, na questão do relacionamento entre clientes e empresas, o que se vê hoje em dia é uma volta ao passado: as lojas virtuais e as grandes companhias de varejo debruçam-se sobre estratégias para tornar o atendimento a seus clientes cada vez mais parecido com o de antigamente. Não é à toa que, em pleno século 21, os estrategistas de soluções de gerenciamento de relações com clientes (CRM, sigla em inglês para Customer Relationship Management) propõem-se a ensinar como as empresas podem reviver o relacionamento do centenário armazém de secos e molhados, no qual há conveniência (enorme variedade de produtos, de cereais a laticínios, passando por itens de vestuário e construção) e proximidade com o cliente (o dono do estabelecimento é a cara da empresa, conhece os hábitos de consumo de cada um de seus fregueses e os chama pelo nome).

Um dos maiores documentos sobre a trajetória do comércio no Brasil do século 20 é o projeto Memórias do Comércio, que tem iniciativa e apoio de entidades representativas do comércio de São Paulo, como FCESP, Sesc, Senac e Sebrae. O trabalho, que vem sendo realizado pelo Museu da Pessoa (www.museudapessoa.com.br) desde 1994, traz na íntegra inúmeras entrevistas com comerciantes e empresários que ajudaram a escrever a história da atividade comercial no Brasil.

Pelos depoimentos colhidos no levantamento, conclui-se que a relação de confiança foi o marco zero da aproximação de consumo no Brasil. Na primeira metade do século 20, predominou o relacionamento conhecido como fio de bigode, que se baseava na palavra, na caderneta e na fidelidade. 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. Apesar de não se tratarem de estratégias previamente elaboradas

pelo dono do negócio, a venda fiado e a conversa de balcão passaram a ser eficientes instrumentos de fidelização de 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. Em depoimento ao projeto Memórias do Comércio, o empresário Raul Sulzbacher, nascido em 1940, um dos responsáveis pela vinda do Diners Club ao Brasil, em 1965 (leia o quadro O primeiro cartão), afirma que esse sistema de pagamento de antigamente é o cartão de crédito de hoje. Não é nada mais que isso. As coisas no comércio vivem se reciclando. Antigamente havia a caderneta na padaria, o fiado na mercearia, mas, à medida que as cidades foram crescendo e se despersonalizando e um número maior de pessoas participando da sociedade de consumo, criou-se o cartão de crédito, que deveria se chamar cartão do fiado, diz Sulzbacher.

O sistema de venda fiado começou a ruir com a inflação, testemunha o farmacêutico Thomaz de Carvalho, um dos fundadores da Drogaria São Paulo, em entrevista ao projeto Memórias do Comércio. Isso foi na época do Getúlio. Eu ainda tinha farmácia quando começou essa brincadeira de inflação. Quando o freguês vinha pagar o remédio que ele tinha adquirido no mês anterior, já estava valendo o dobro, declara. Segundo levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a taxa média anual de inflação saltou de 5% nas primeiras quatro décadas do século para 15% entre 1940 e 1960. Os meios de pagamentos, então, começaram a ganhar inovações, como o pagamento parcelado e os juros.

Introduzida no Brasil pela Casas Bahia, a forma de pagamento que predominou na segunda metade do século 20 foi o crediário, conhecido como carnê, que faz surgir dentro da cadeia varejista uma espécie de banco que financia a venda dos produtos. Esse sistema de pagamento ficou conhecido como crédito popular, porque, por suavizar o pagamento em inúmeras prestações de valores módicos, passou a financiar o consumo das classes C, D e E no Brasil. O crediário também se tornou um ótimo instrumento de estímulo à compra por impulso, pois o consumidor tem de pagar as prestações dentro da própria loja. O carnê evoluiu para o private label, cartão de uso restrito nas lojas, e para o cartão de crédito co-branded, de múltiplas bandeiras, resultado de parcerias entre as lojas e as administradoras.

A elitização do consumo

Quando surgiram os primeiros mercados em São Paulo, na década de 1910, os armazéns enxergaram a sua real posição no comércio: enquanto os mercados escoavam pela cidade os alimentos provenientes de produtores rurais, os empórios atendiam às necessidades básicas do dia-a-dia do consumidor. Os pequenos mercados paulistanos também tiveram de se reinventar, assim que foi inaugurado em 1933 o Mercado Municipal, que passou a concentrar todo o fluxo de mercadorias, atendendo no atacado e no varejo.

As lojas de departamentos conviviam muito bem com os pequenos mercados e armazéns, pois tinham um público-alvo diferenciado. Recebiam a nata da sociedade, consumidores de classe alta que buscavam imitar os hábitos de consumo dos europeus e, após a década de 1950, dos americanos. No Mappin, inaugurado em 1913 na Rua XV de Novembro, em São Paulo, comprar tornou-se um ato de requinte. No terceiro andar do prédio da Praça Ramos de Azevedo, para onde o Mappin se mudou em 1939, aconteciam os chás da tarde e os desfiles de moda. O chá era um jantar. Havia uma confeitaria e uma cozinha de causar inveja a muitos restaurantes de hoje. O chef era um suíço, Gustavo Burle, disse Vicente Guastelli Neto, em depoimento à reportagem do Museu da Pessoa.

Com 56 anos dedicados ao Mappin, Guastelli Neto começou como office-boy e chegou a responder pelo departamento de recursos humanos da empresa. Em sua entrevista, ele explica que os requintados chás da tarde tiveram vida curta no Mappin porque, com a diminuição das margens de lucro nesse tipo de comércio, as seções de venda mostraram-se mais eficientes. Essa tradição desapareceu porque o espaço por metro quadrado em estabelecimentos desse tipo passou a ser tão caro a ponto de não comportar mais um restaurante. O atendimento

personalizado era uma realidade no Mappin. Guastelli Neto também foi responsável pela Seção de Condições, que enviava, sem compromisso, mercadorias aos clientes. O que agradava ficava; o que não agradava devolvia. Enviávamos, por exemplo, meia dúzia de maiôs para a cliente escolher uma ou duas peças. Se não gostasse de nenhuma, devolvia tudo, sem nenhuma despesa, afirma. O Mappin servia somente a elite paulistana, tratada com muito carinho pela firmas da época. Era uma honra para as empresas ter a nata paulistana como cliente.

Com a inauguração dos primeiros supermercados no Brasil, a idéia do auto-serviço importada dos Estados Unidos foi apresentada à grande massa de consumidores. Até então, as mercadorias eram escolhidas pelo dono da mercearia ou do açougue e entregues ao freguês no balcão. Para ensinar o consumidor a ir sozinho às estranhas gôndolas, escolher os produtos e se dirigir aos caixas para pagar, gastou-se tempo e paciência. Colocamos uma catraca para controlar a entrada no supermercado. A iniciativa, na verdade, inibiu a aproximação das pessoas, que pensavam ser preciso comprar ingresso para entrar na loja.

Nos primeiros dias, fiquei na porta para orientar os clientes. Uma recepcionista andava com as pessoas, empurrando o carrinho para elas, principalmente para os homens, que se sentiam afeminados com o carrinho nas mãos. Isso foi em 1953, testemunha Mário Gomes dAlmeida, nascido em 1925, gerente do primeiro supermercado inaugurado no Brasil, o Sirva-se, em São Paulo, adquirido pelo Grupo Pão de Açúcar em 1965.

A propaganda do auto-serviço estava no próprio nome dos estabelecimentos. Os mesmos idealizadores do Sirva-se, Fernando Pacheco e Raul Borges, criaram o Peg-Pag, também comprado pelo Pão de Açúcar em 1978. No sistema de pegar e pagar, os supermercadistas tinham o objetivo de vender mais por menos, sem abrir mão do rigoroso controle de qualidade.

Para isso, investiram na exposição dos produtos, dispostos estrategicamente nas prateleiras para estimular o consumo. Conseguiram deslanchar na década de 1970. Agregaram alguns benefícios aos consumidores, como a enorme variedade de itens e categorias, e o estacionamento próprio. Em contrapartida, inauguraram a era da impessoalidade nas relações de consumo, falta que só começaria a ser sanada no entardecer do século, quando, pela dor, os grupos de varejo perceberam a importância de estabelecer relacionamento com seus clientes como veremos em outro capítulo deste especial.

Cientes de seu papel, os donos de secos e molhados e mercadinhos permaneceram vivos, porque deram um passo além no relacionamento com seus fregueses. Enquanto os supermercados espalhavam-se pelas capitais, disseminando a cultura e a rapidez do auto-atendimento, os armazéns passaram a explorar a vantagem da personalização do serviço. Por que os clientes tinham interesse em continuar comprando da gente?, pergunta o italiano Mario Santoni, nascido em 1932, dono de armazém de secos e molhados e da rotisseria Fiorana no Brasil. Ele mesmo responde: Porque a gente facilitava a vida deles.

Ele detalha ao projeto Memórias do Comércio como era o relacionamento com seus clientes após o rápido avanço dos supermercados: Quando tinha uma festa, o freguês me pedia para fornecer quatro ou cinco dúzias de refrigerante. Tudo bem, fornecia a bebida. Mas se sobrar, seu Mario, como é que eu faço?, perguntava o cliente. E eu respondia: Bem, devolve, a gente marca só o que consumir. E ainda: Seu Mario, empresta o vasilhame pra tantos dias?. E eu emprestava. Seu Mario, pode trocar o cheque. Trocava o cheque. Posso dar um cheque para o dia tal? Eu aceitava.

Grande parte desses pequenos estabelecimentos era comandada por imigrantes e seus descendentes. Em geral, com o sucesso da primeira loja, os comerciantes percebiam que poderiam repetir o sucesso obtido localmente em outras cidades ou até mesmo em outro Estado. Abriam, portanto, uma filial, e depois outra, e mais outra. Daí saíram muitos grandes empresários, responsáveis pela disseminação das cadeias de lojas, que encontraram na propaganda de televisão a alavanca para sua expansão nacional.

Dentro de uma mesma rede, uma loja era praticamente cópia da outra. Os consumidores passaram a encontrar os mesmos produtos, com a mesma disposição e os mesmos preços. As grandes cadeias, como Casas Pernambucanas, Lojas Arapuã, Mesbla e Ducal, além das drogarias, que também se multiplicaram em rede, passaram a investir em campanhas publicitárias de abrangência nacional. Um exemplo clássico é o célebre comercial da Pernambucanas, veiculado às vésperas do inverno: Toc, toc, toc / Quem bate? / É o frio/ Não adianta bater / Eu não deixo você entrar / As Casas Pernambucanas / É que vão aquecer o meu lar / Vou comprar flanelas / Lãs e cobertores eu vou comprar / Nas Casas Pernambucanas / E não vou sentir o inverno passar.

Criada em 1916, a Casas Pernambucanas iniciou pelos caminhos da propaganda por um método nada convencional. Em seu site na Internet (www.pernambucanas.com.br), a empresa conta que, na década de 1930, se valia de pedras e barrancos das estradas, porteiros de fazendas e postes de iluminação para anunciar à população suas novidades em tecidos. Até que um dia veio o protesto, diz o texto do site. Num domingo, a Pernambucanas deixou sua inscrição completa na porteira principal de um sítio em Itú (SP). Na segunda-feira, quando a loja foi aberta, lá estava o sitiante com tinta, pincel e escada na mão, perguntando onde poderia pintar o nome da sua propriedade.

Outro ícone desse segmento é o empresário Jorge Wilson Simeira Jacob, idealizador do Grupo Fenícia, e fundador da Lojas Arapuã. Descendente de libaneses, Simeira Jacob abriu em 1950, na cidade de Lins, interior de São Paulo, uma loja chamada Casa Nossa Senhora Aparecida. Sete anos mais tarde abriu a segunda loja na mesma cidade, iniciando em seguida a construção da rede Arapuã em todo o Brasil. No início da década de 1980, Simeira Jacob já dava palestras sobre relacionamento com consumidores. Naquela época, ele já citava a teoria da pirâmide invertida, que se tornaria famosa entre os empresários dez anos mais tarde. Em suas apresentações, ele desenhava uma pirâmide e a dividia em partes, com o vértice voltado para baixo, exatamente onde se encontrava o presidente. Na base, que ficava no topo, o empresário escrevia o seguinte: cl, cl, cl, cl, cl, referindo-se aos clientes, que vêm em primeiro lugar, seguidos pelos funcionários, que fazem a hora da verdade.

Outras empresas enveredaram por um caminho alternativo para tentar a expansão de sua rede: o sistema de franquia, que chegou ao Brasil em 1960 com a escola de inglês Yázigi. Porém, um dos casos mais bem-sucedidos desse sistema no Brasil pertence ao O Boticário, rede de cosméticos brasileira com sede em São José dos Pinhais, no Paraná (leia o quadro O boticário e seus franqueados).

Uma das modalidades que encontrou maior resistência para sua aceitação foi o shopping center. Grande parte desses estabelecimentos surgiu até 1990, mas o primeiro deles foi o Shopping Center Iguatemi, inaugurado em São Paulo em 1966. O empreendimento do empresário da construção civil Alfredo Mathias, mais tarde adquirido pelo Grupo La Fonte, de Carlos Jereissati não obteve sucesso de imediato, porque os consumidores, acostumados ao comércio de rua, tiveram de se adaptar a apreciar vitrines em ambiente fechado, e o shopping teve de encontrar o seu nicho, que incluía, além do comércio, a prestação de serviços de lazer, cultura, gastronomia e entretenimento. Para os lojistas, o retorno do investimento foi lento. Mas veio, e muitos outros shoppings foram abertos no Brasil, desencadeando a maior onda de transformação comercial durante o século da modernidade.

Para o consumidor brasileiro, o caminho percorrido nesses cem anos foi árduo, mas proveitoso. Após zanzar pra lá e pra cá, perdido em meio à consolidação do mercado capitalista, ele percebeu que o acirramento da concorrência poderia lhe render regalias e novas e diferenciadas opções de atendimento. Se o importante é como se termina e não como se começa, o saldo para as relações de consumo foi positivo. Quando fincaram os pés no País, as multinacionais tinham foco no produto (como vimos no Capítulo 4), mas, ao final do século, renderam-se ao senhorio do consumidor moderno. Voltaram-se a ele, convidando-o a uma relação de intimidade. Inspiradas no modelo antigo, perceberam que intimidade só poderia ser conquistada com transparência, cumplicidade e muito esforço. Os detalhes dessa nova realidade estarão nos próximos capítulos da História das Relações de Consumo no Brasil.

Consumidor por direito - Capítulo 7

Com coroa de rei, o consumidor emergiu nas últimas décadas do século 20 para se sentar em um trono que não estava sendo plenamente ocupado pelo cidadão brasileiro. E recebeu mais que esperava. Deparou-se com um dos códigos de defesa do consumidor mais evoluídos do mundo

Mais de 400 anos após a vinda dos portugueses ao Brasil, a terra de bons ares voltou a soprar para o mundo a sua brisa de jovialidade. Novamente, na vitrine do Atlântico, havia um novo e promissor país, ou adequando à linguagem aos jargões capitalistas um emergente mercado de consumo, pronto a se subordinar ao capital estrangeiro. Na metade do século 20, o endereço do imperialismo encontrava-se na própria América. Dessa vez, eram os exploradores norte-americanos que planejavam plantar filiais de suas companhias em solo brasileiro e inverter somas substanciais em setores estratégicos, como energia e transportes.

E a história se repete. Houve resistência contra os exploradores e, para a infelicidade geral da nação, derramamento de sangue. Os nativos, guerreiros da guarda nacionalista do presidente Getúlio Vargas, lançaram flechas sobre o capital estrangeiro. Uma delas foi o vitorioso movimento pelo monopólio estatal do petróleo, sob o lema O petróleo é nosso, que culminou na criação da Petrobras em 1953.

Na linha de frente da batalha, Getúlio Vargas tencionava ainda limitar a remessa de lucro das multinacionais instaladas no País. A medida atingia em cheio os interesses da indústria americana, que reagiu. A pressão e a conspiração contra Vargas e seus pares eram intensas. Segundo os acusadores, o governo do estadista estava imerso em uma lama de corrupção. As elites brasileiras exigiam a sua deposição. Na manhã de 24 de agosto de 1954, ouviu-se um estampido no aposento de Vargas no Palácio do Catete, no Rio de Janeiro, à época capital federal. O presidente havia se suicidado com um tiro no coração.

Pouco mais de um ano após a tragédia, o Plano de Metas de Juscelino Kubitschek abria as portas ao capital estrangeiro. Os 50 anos em 5 foram o período áureo do desenvolvimento da indústria no Brasil. As multinacionais multiplicaram-se e os tentáculos do controle estrangeiro alcançaram importantes segmentos da indústria, como automobilístico, eletroeletrônico, energético, químico e farmacêutico. Como consequência, o setor empresarial e o mercado interno floresceram.

O lado perverso da política desenvolvimentista residia na dependência econômica do País em relação ao capital externo e no início da escalada da inflação. A taxa média anual de inflação do governo JK excedeu os 20%, crescendo até a casa dos 60% no governo João Goulart, que antecedeu o golpe militar.

A inflação contraiu a demanda e, com a corrosão dos salários e do poder aquisitivo da moeda o cruzeiro, o mercado consumidor encolheu e acentuaram-se os desequilíbrios sociais. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 1960, os 60% mais pobres da população economicamente ativa detinham 23,4% da renda nacional, enquanto 10% dos mais ricos ganhavam 39,6%. Dez anos mais tarde, a participação dos 60% mais pobres caiu para 21% e a dos 10% mais ricos subiu para 46,7%.

Consumidor-cidadão

Nesse cenário, o bom consumidor passou a ser perseguido pelas empresas. Mas quem poderia definir o perfil desse bom consumidor? Estabeleceu-se, portanto, um impasse nas relações de consumo no Brasil. Enquanto o mundo capitalista dizia que o consumidor ideal é aquele que responde aos impulsos gerados por um mercado ávido e crescente, o movimento pela cidadania no consumo afirmava que consumidor de verdade é aquele que conhece os seus direitos e reconhece que, no acirramento da concorrência entre as empresas, a conquista de seu prestígio ou de sua fidelidade tem um alto preço. E esse preço está ligado à satisfação de seus desejos, necessidades e direitos.

Essa consciência cidadã, que contagiou o Brasil a partir da década de 1970, não caiu do céu. Nasceu acima da faixa do Equador. Na ponte construída pela globalização do consumo, os direitos internacionais das relações entre clientes e empresas caíram na cesta de compras do consumidor brasileiro, que incorporou posturas civilizadas de cidadãos de nações como Estados Unidos, Inglaterra, França e Suécia.

No início do século 20 como vimos no capítulo 4 deste especial, a sociedade americana já se organizava em defesa de seus direitos, principalmente nas leis que regulavam o comércio de alimentos e remédios. Nesse período, o conceito de consumidor ainda nem existia como categoria social.

A onda de proteção ao consumidor nos Estados Unidos ganhou corpo após o crash da bolsa de Nova York em 1929, quando os americanos tornaram-se mais conscientes em relação ao valor relativo dos produtos e serviços. Durante o governo do presidente Franklin Roosevelt (1932-1945), o movimento pela proteção ao consumidor ergueu-se com a política econômica do New Deal, acordo pelo qual o Estado passa a intervir para corrigir os defeitos do capitalismo, e começou a se propagar pela Europa após a Segunda Guerra Mundial.

Na década de 1950, um dos episódios que ganharam grande repercussão nos Estados Unidos foi a postura firme dos cidadãos contra a manipulação da mídia. O movimento novamente estava alicerçado em um livro *The Hidden Persuaders*, de Vance Packard, que expunha as técnicas desleais das agências de publicidade e desmascarava as pesquisas de mercado.

E foi justamente a indignação de cidadãos americanos pela propaganda enganosa de um medicamento que deu proporções mundiais à luta pelos direitos do consumidor. A droga talidomida indicada para controlar a ansiedade, a tensão e as náuseas era recomendada para o combate dos sintomas de enjôo matinal em mulheres grávidas. Entretanto, seus efeitos colaterais eram devastadores: se ingerida durante a gravidez, causava má-formação ou até morte do feto.

Sintetizada na Alemanha em 1953, a talidomida foi vendida a partir de 1957. Na medida em que esses efeitos nefastos iam sendo revelados, os 46 países para os quais a droga tinha sido distribuída proibiam a sua circulação. Mas era tarde demais. As crianças com a síndrome da talidomida já tinham nascido, até mesmo no Brasil, onde a proibição chegou com atraso, em 1965. O mundo passou a conviver com a lembrança dessa atrocidade estampada nas seqüelas dos sobreviventes ao medicamento. Foi a gota d'água.

Em 15 de março de 1962, ano subsequente à retirada da talidomida do mercado americano, a história registrou uma das maiores conquistas dos consumidores de que se tem notícia. O presidente norte-americano John Kennedy dirigiu-se ao Congresso Americano e instituiu a Lista de Direitos do Consumidor (Consumer Bill of Rights), composta por quatro itens básicos: direito à segurança, direito à informação, direito à escolha e direito de ser ouvido.

O ato de Kennedy teve desdobramentos. Em 1964, já no governo do presidente Lyndon Johnson, Esther Peterson foi designada como assistente para assuntos de consumidores. Em 1985, a Organização das Nações Unidas (ONU) adotou as Diretrizes Internacionais de Proteção ao Consumidor, instituindo 15 de março como Dia Internacional do Consumidor. As diretrizes recomendavam a participação do Estado na instituição de políticas consistentes de proteção ao consumidor.

A partir da década de 1970, a bandeira da cidadania no consumo tremulou em vários mercados de produção e consumo em massa. O consumerismo, neologismo criado para designar o movimento, passou a ser repetido por cidadãos das mais diversas nações. Sua compreensão tornou-se universal: partia da premissa, aparentemente óbvia, de que as relações de consumo devem ser encaradas como um tratado bilateral, em que cada uma das partes está envolvida em algo mais do que a simples troca entre uma determinada quantia em dinheiro por uma mercadoria ou serviço.

As vozes de movimentos de consumidores de países como Estados Unidos, Reino Unido, Bélgica, Holanda e Austrália formaram o coro da International Organization of Consumers Unions (IOCU), associação criada em 1960 com o objetivo de fortalecer as organizações que surgiam ao redor do mundo. Assim, foi obtendo novas adesões e, em 1995, quando a IOCU passou a se chamar Consumers International (CI), já somava cerca de 200 associações de consumidores em mais de 90 países, incluindo o Brasil.

A teoria e a prática

O movimento consumerista, no entanto, demorou a chegar à América Latina. A explicação para o atraso está, entre outras razões, nas diferenças do processo de formação da cidadania de um país para outro. Ao analisar a trajetória da formação da cidadania no Brasil, pode-se concluir que, apesar da evidente influência externa, ela é única.

Entretanto, como há teoria para tudo, cabe aqui citar a dos pilares que compõem a conquista da cidadania. Segundo o sociólogo inglês T.H. Marshall, há três dimensões fundamentais do direito que são necessárias para o exercício pleno da cidadania: civil, política e social. Para ser considerado cidadão, o indivíduo deve desfrutar de direitos nessas três áreas. Os direitos civis dizem respeito à liberdade individual, à propriedade e à igualdade perante a lei. A atuação de uma justiça acessível e independente, juntamente com uma polícia eficiente e justa, pode garantir a convivência saudável e pacífica entre os indivíduos de uma sociedade.

Os direitos políticos estão relacionados à participação do indivíduo no governo por meio de eleições. Referem-se, em suma, ao direito de voto e de organização partidária e sindical. Os direitos sociais compreendem o direito à educação, ao trabalho, à aposentadoria, à saúde etc.. Sua presença diminui as distâncias entre os ricos e os pobres e garante o bem-estar dos indivíduos. Ou seja: os direitos sociais têm o objetivo de evitar desigualdades, como as produzidas pela sociedade capitalista.

Com base na experiência inglesa, Marshall sugere que existe uma ordem lógica para o desenvolvimento da cidadania em uma nação. Primeiro vem os direitos civis, depois os políticos e, por último, os sociais. Ou seja, com liberdade civil, a população reivindica e conquista seu direito de voto e o governo democrático cria bases para a introdução da justiça social. Note que, no caso inglês, os direitos sociais, com exceção da educação popular, vieram por último.

No Brasil, no entanto, a pirâmide da cidadania ficou de ponta cabeça, assinala o historiador José Murilo de Carvalho, em seu livro *Cidadania no Brasil O Longo Caminho* (Civilização Brasileira, 236 págs., R\$ 30). Entre nós, o social precedeu os outros, afirma o autor. Os direitos sociais só começaram a ser observados com o início do governo revolucionário de 1930, principalmente com os avanços na legislação trabalhista garantidos pela Constituição de 1934 e consolidados em 1943 (criação da CLT). A ressalva no caso brasileiro é a ausência de ênfase na escolaridade e na educação durante quase todo o século 20, problema diretamente ligado ao aumento da violência e da criminalidade nos centros urbanos. Segundo dados do censo de 2000 do IBGE, os analfabetos brasileiros com 15 anos de idade ou mais somavam 16,3 milhões, equivalentes a uma taxa de 13,6% da população. Para comparação, os índices de analfabetismo nessa faixa etária eram de 25,4% em 1980 e de 14,7% em 1996.

Uma tremenda falta de educação

Quando o Brasil se tornou independente de Portugal, em 1822, argumenta José Murilo, não havia nem pátria nem ambiente favorável à formação de cidadãos. Em três séculos de colonização (1500-1822), os portugueses tinham construído um enorme país dotado de unidade territorial, lingüística, cultural e religiosa. Mas tinham também deixado uma população analfabeta, uma sociedade escravocrata, uma economia monocultora e latifundiária, um Estado absolutista, explica.

O maior pecado brasileiro, segundo José Murilo de Carvalho, estava na precariedade da educação primária, fundamental para o desenvolvimento de uma consciência de direitos. Não era do interesse da administração colonial, ou dos senhores de escravos, difundir essa arma cívica, afirma o historiador.

E ter o povo sob controle foi a marca da história política brasileira. Sob esse enfoque, até a evolução das conquistas sociais perde seu valor. A antecipação dos direitos sociais fazia com que os direitos não fossem vistos como tais, como independentes da ação do governo, mas como um favor em troca do qual se deviam gratidão e lealdade, acrescenta.

Após a Revolução de 1930, os direitos sociais viraram a moeda de troca do governo ditatorial. Os setores menos organizados estavam dispostos a pagar o preço da restrição política para ter o benefício dos direitos trabalhistas e sociais, registra o historiador. A maior prova de que a ênfase nos direitos sociais encontrava terreno fértil na cultura política do brasileiro, sobretudo da população pobre dos grandes centros urbanos, foi o fato de Getúlio Vargas ter voltado ao governo em 1950, eleito pelo voto direto, gozando de grande popularidade. Vargas ficou conhecido como o pai dos pobres.

Embalado pela Constituição de 1946, o Brasil da segunda metade do século 20 resguardou os direitos sociais conquistados e alternou avanços e retrocessos no campo dos direitos políticos e civis. Com a redemocratização (1945-1964), período que interrompeu o governo ditatorial, houve liberdade de imprensa, criação de partidos políticos, manutenção de eleições e crescimento do número de eleitores.

Na ditadura militar (1964-1985), entretanto, os direitos civis e políticos foram brutalmente roubados. A repressão, a censura, o radicalismo, os atos institucionais e a Constituição de 1969 serviram como armas nas mãos dos militares que lutavam contra o fantasma do comunismo. Em nome dessa bandeira, muita atrocidade foi cometida. E, coincidência ou não, os direitos sociais, que haviam sido engavetados no período democrático, voltaram a progredir, sobretudo os relacionados à Previdência Social.

Igualmente surpreendente foi o fato de que os mais altos níveis de crescimento econômico do País foram alcançados justamente entre 1968 e 1973, período de maior repressão dos anos de chumbo (inflação de 20% ao ano e crescimento anual do PIB em torno de 10%). O paradoxo, interpretado como milagre econômico, veio acompanhado de uma postura radical contra os críticos do regime autoritário, traduzida na frase: Brasil, ame-o ou deixe-o. A crise mundial do petróleo, em 1973, freou o crescimento do País e a arrogância desse regime. Os governos dos generais Ernesto Geisel (1974-1979) e João Baptista Figueiredo (1979-1985) representaram a fase de transição para o democratismo.

Desde a chegada da TV em cores no início da década de 1970, os meios de comunicação no Brasil passaram a exercer um papel fundamental para a divulgação de movimentos mundiais em defesa do consumidor e do meio ambiente. Os jornais brasileiros começaram a receber reclamações de consumidores insatisfeitos. O quadro despertou a atenção do agrônomo Pêrsio de Carvalho Junqueira, que apresentou ao governo do Estado de São Paulo em 1975 a proposta de criação de um grupo de trabalho para estudar questões relacionadas a consumo.

Foi aceita. A Secretaria Estadual de Negócios Metropolitanos apoiou a criação do chamado Grupo de Defesa, que tinha o objetivo de apresentar, em conjunto com a Secretaria de Economia e Planejamento, subsídios para a criação de uma organização para defender os interesses do consumidor. Diante da ausência de um ambiente favorável às relações de consumo, apontada no relatório do grupo coordenado por Junqueira, o governo de São Paulo criou, em 6 de maio de 1976, por decreto, o Sistema Estadual de Proteção ao Consumidor, que previa a implantação do primeiro órgão público de proteção ao consumidor (Procon) do Brasil.

Portanto, voltando à comparação, nota-se que a defesa do consumidor no Brasil foi fruto da iniciativa de um governo estadual. Nos Estados Unidos, no entanto, o movimento foi inverso: surgiu no seio da sociedade civil, cuja causa foi incorporada à agenda governamental.

De qualquer forma, o canal entre consumidores e governo havia sido criado. E isso foi muito positivo para a construção da cidadania brasileira. Segundo o primeiro levantamento estatístico do Procon, foram registrados 2.175 atendimentos até maio de 1978. O paulistano começou a incorporar o hábito de usar o órgão como arma contra abusos e desrespeitos nas relações de consumo. De setembro a dezembro de 1976, a média de queixas foi de oito ao mês. Um ano depois, a média já tinha alcançado 128 reclamações mensais. A natureza das reclamações estava relacionada a preço (44%), mau atendimento (26%), qualidade (18%), serviços de pós-venda (8%), irregularidades na quantidade dos produtos vendidos (2,5%) e sonegação fiscal (1,5%).

Os Procons foram disseminados pelos Estados e surgiram associações civis, como o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (Idec), em 1987, com o objetivo de puxar o consumidor pelo pulso, potencializando o processo de educação e conscientização nas relações de consumo. Surgiram também a Associação das Vítimas de Erros Médicos, a Associação Nacional dos Devedores de Instituições Financeiras e a Associação Nacional dos Mutuários e Moradores. Essas e outras entidades passaram a atuar na proteção e defesa dos interesses de seus associados.

Na estrada dos direitos políticos, ainda havia um caminho a percorrer. E o fardo seria atenuado pelo enfraquecimento do governo militar. Em 1984, com maior liberdade, o povo brasileiro reuniu-se em torno de uma das maiores mobilizações populares da história do país: a campanha pelas eleições diretas. Segundo o autor José Murilo de Carvalho, apesar do fracasso (Tancredo Neves foi eleito em 1985 pelo voto indireto), o movimento pelas diretas serviu de aprendizado para a campanha posterior em favor do impedimento de Fernando Collor, outra importante e inédita demonstração de iniciativa cidadã. No campo das relações de consumo, ainda sem legislação específica, foi criado o Conselho Nacional de Defesa do Consumidor, também por decreto, em 24 de julho de 1985.

Nesse contexto, e sob a égide de uma Carta Magna apelidada de Constituição Cidadã (1988), promulga-se um conjunto de leis que ampliaria como nunca os direitos políticos brasileiros, propiciando maior desenvolvimento da cidadania. A força da sétima constituição da história do País, entretanto, não seria suficiente para eliminar algumas das principais mazelas brasileiras, como a desigualdade, o desemprego, a violência e a impunidade, que levariam às alturas os índices de pobreza, miséria e injustiça.

Em 1986, no governo de José Sarney, ocorreu uma das primeiras mobilizações de consumidores no País. Com a mudança de moeda no Plano Cruzado e o congelamento de preços e salários, surgiram os fiscais do Sarney. Com a tabela da Sunab em mãos e sob os efeitos de uma inflação anual na casa dos três dígitos, os consumidores foram convocados pelo presidente para ajudar a fiscalizar os preços. E exerceram seu papel, mas o plano econômico fracassou e a inflação voltou a subir. Melhor dizendo, a inflação disparou. E outros tantos planos econômicos fracassaram (Plano Bresser, em 1987; Plano Verão, em 1989; Plano Collor, em 1990; Plano Collor II, em 1991). As taxas anuais de inflação não paravam de crescer, batendo nos 2000% no ano de 1993. Apenas em 1994, o Plano Real represou a escalada inflacionária, puxando a taxa mensal de 46,58% no mês de junho para 6% em julho. Durante todo o ano de 1995, a variação do Índice Geral de Preços (IGP-DI), da Fundação Getúlio Vargas, foi de 12,87%.

O código

As estradas do cidadão e do consumidor se cruzaram em 11 de setembro de 1990, quando o Código de Defesa do Consumidor (CDC) foi sancionado pela Lei 8.078 no Brasil. Por intermédio do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor (SNDC), o Estado compromete-se a zelar pelos direitos do consumidor na forma da lei. A elaboração do texto, que criou o Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor, da Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça, contou com a participação de diversos segmentos da sociedade, como Procons, associações civis, formadores de opinião e Ministério Público.

Compreensível a todo cidadão comum, o código brasileiro nasceu como uma lei auto-regulamentar (que independe de outra regulamentação), trazendo uma inovação muito importante para as relações de consumo: a possibilidade de inversão do ônus da prova. Ou seja: se o consumidor alegar um vício ou defeito de consumo, a justiça pode incumbir o fornecedor de apresentar provas que o inocente.

Com coroa de rei, o consumidor emergiu nas últimas décadas do século 20 para se sentar em um trono que não estava sendo plenamente ocupado pelo cidadão brasileiro. Pela ausência de direitos civis e políticos verificada no período da ascensão do consumidor, conclui-se que o brasileiro só começou a tomar posse de sua cidadania pelo atalho das relações de consumo. E recebeu mais do que esperava. Por não gozar de certos direitos básicos de cidadão, deparou-se com um dos códigos de defesa do consumidor mais evoluídos do mundo. Aliás, um mundo que passava por profundas transformações. Ironicamente, uma das mais importantes era a não-intervenção do Estado na vida econômica e social do país.

O neoliberalismo possibilitou que camadas menos favorecidas da população usufruíssem o direito de consumir. A idéia de democracia passou a ser também associada ao acesso das pessoas ao mercado de consumo. Portanto, no Brasil da desigualdade, o não-cidadão foi elevado à categoria de consumidor.

Ralph Nader: ícone do consumerismo

Em 1965, três anos após o presidente norte-americano John Kennedy introduzir a política de proteção ao consumidor, entrou em cena o maior ícone do movimento consumerista mundial: Ralph Nader. Então um advogado desconhecido do grande público, o americano resolveu investigar a fundo a questão da segurança dos veículos produzidos pela indústria automobilística. Em 1965, lançou o livro *Unsafe at Any Speed*, que tinha como principal alvo o Corvaire, da General Motors, cujo desenho da suspensão traseira, dizia ele, facilitava derrapagens e capotagens. Apesar das vendas iniciais da obra terem sido modestas, a GM resolveu contra-atacar. Contratou um detetive para tentar desabonar Nader perante o público. O tiro saiu pela culatra quando um jornalista descobriu as bisbilhotagens da empresa, e o Senado convocou o então presidente da GM para se explicar e pedir desculpas pelos atos.

O incidente catapultou publicamente a figura de Ralph Nader, que atraiu ativistas para Washington (os chamados guerreiros de Nader) e começou a lutar contra o poder corporativo mais precisamente, a concentração do poder em corporações privadas e suas influências nos governos. Para se ter uma idéia da projeção de Nader a partir desse episódio, na disputa à presidência dos EUA em 2000, vencida por George W. Bush, o consumerista Ralph Nader chegou em terceiro lugar.

Se Hamurabi fosse brasileiro...

Se um arquiteto constrói para alguém e não o faz solidamente e a casa que ele construiu cai e fere de morte o proprietário, esse arquiteto deverá ser morto. Pode parecer absurda, mas essa pena já existiu. Estava prevista no artigo 229 do Código de Hamurabi, que vigorou na Babilônia há mais de três mil anos.

O exagero da lei do olho por olho, dente por dente indica que a preocupação das autoridades em proteger os interesses dos consumidores não é recente, embora suas motivações não tenham sido consideradas as mais legítimas ao longo da história. A igualdade de direitos mostrou-se, muitas vezes, distante das relações entre fortes e fracos, protetores e protegidos, senhores e escravos, patrões e empregados, empresas e clientes.

Se o rei babilônico vivesse no Brasil, no século 20, como escreveria o artigo 229? Certamente ele pegaria mais leve na pena. Talvez o texto ficasse assim: Se um empreiteiro constrói um prédio e não o faz solidamente e o prédio que ele construiu cai e fere de morte um ou mais proprietários, deixando muitos desabrigados, esse empreiteiro deverá ter o seu registro

profissional (Crea) cancelado, responderá criminalmente pela imperícia e terá de ressarcir os prejuízos materiais aos moradores ou familiares.

Enquadraria-se nessa lei a tragédia do desabamento do edifício Palace II, na Barra da Tijuca, no Rio de Janeiro, em 22 de fevereiro de 1998. A Sersan, construtora de propriedade do ex-deputado federal Sérgio Naya, responsável pela construção do prédio, não o fez solidamente. O edifício ruiu parcialmente, matando 8 pessoas e deixando 130 famílias desabrigadas. O alento do ex-deputado é que os tempos de Hamurabi já se foram. Sua pena resumiu-se à cassação do mandato de deputado, proibição de exercer a profissão de engenheiro pelo Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (Crea), indenização das vítimas (não honrada conforme combinado) e condenação de dois anos de prisão em regime aberto.

A busca pela excelência no relacionamento - Capítulo 8

A última década do século 20 foi um marco para as relações de consumo no Brasil. O conjunto de acontecimentos desse período colaborou para promover uma revolução no convívio entre empresas e consumidores, varrendo muitos preconceitos, valores e processos perniciosos que estavam arraigados na cultura brasileira. Os novos parâmetros da legislação, da concorrência e da economia promoveram uma espécie de seleção natural no mercado, que passou a ser orientado pela busca da excelência no relacionamento. E a boa notícia: pavimentaram um caminho que poderia ser lucrativo para quem o trilhasse. Porém, enxergá-lo não foi tão fácil assim.

A primeira pista dada ao mercado foi a abertura econômica promovida pelo governo Fernando Collor de Mello a partir de 1990. O Plano Collor, como foi batizado, aposentou o cruzado novo, ressuscitou o cruzeiro, congelou preços e salários e confiscou a maior parte do dinheiro que estava descansando em poupanças, contas correntes e aplicações financeiras no País. Segundo o plano, arquitetado pela ministra da Fazenda, Zélia Cardoso de Mello, as contas e aplicações foram podadas acima do teto de 50 mil cruzados novos. Então, pela paridade estabelecida para a nova moeda, o governo liberou saques até o limite de 50 mil cruzeiros, equivalentes a cerca de 1.200 dólares no câmbio oficial.

Curiosamente, o lema do jovem presidente alagoano, que aparecia na televisão andando de jet-ski e pilotando avião supersônico, era estimular o consumo. As medidas iniciais, que reprimiram a demanda, tinham o objetivo de conter a inflação, que já se gabava com seu histórico de vitórias sobre o congelamento de preços. Determinado, Collor promoveu todas as medidas que considerava necessárias. Ao mesmo tempo, abriu as portas para os competidores internacionais, acirrando a concorrência e proporcionando perdas às indústrias do mercado nacional.

Com a invasão dos produtos de qualidade internacional, acreditava o presidente, o Brasil venceria o atraso e daria à população o gosto da modernidade. O processo de globalização forçou as empresas a buscar maiores ganhos de produtividade. Portanto, alguns ajustes se fizeram necessários, como redução de custos de produção, terceirização de serviços, aumento das importações e drástico corte de postos de trabalho. O desemprego atingiu níveis estratosféricos, acentuando a desigualdade social no País. Sem a proteção de uma política industrial consistente, muitas empresas não resistiram à pressão e, sem ganho de escala, quebraram. O plano deu errado e não por isso o primeiro presidente eleito pelo voto popular desde 1960 foi afastado em setembro de 1992.

Paradoxalmente, o mesmo governo neoliberal que promoveu a desregulamentação do mercado interveio na legislação para assegurar os direitos dos consumidores (característica de uma nação afeita ao atraso e a negligenciar a construção da cidadania de seu povo, como vimos no capítulo anterior). Apesar de não ter sido uma conquista da sociedade civil, a promulgação do Código de Defesa do Consumidor, em março de 1991, representou o segundo sinal às empresas a respeito dos novos tempos do mercado de consumo. Porém, ainda que evoluído e alinhado aos padrões de nações de Primeiro Mundo, o código consumerista foi

recebido como mais uma pedra no sapato das empresas, as mesmas que buscavam enxugar custos, ganhar escala e aprimorar a qualidade de seus produtos e serviços no Plano Collor.

Para elas, cumprir as exigências da lei significava investir em áreas que estavam fora de seu escopo de atuação. Quais seriam as vantagens de incluir data de validade e composição dos produtos nos rótulos de produtos alimentícios? Por que recorrer ao preciosismo de submeter brinquedos a normas técnicas de segurança? Promover recalls para trocas de produtos ou peças com defeitos constatados após seu lançamento não mancharia a imagem da empresa? Além de tudo isso, seria justificável criar um departamento de atendimento ao consumidor, com funcionários, equipamentos e uma linha 0800 disponível?

Já era de se esperar que, em uma cultura em que imperaram os interesses dos mais fortes durante séculos, uma lei que preservasse os direitos dos mais fracos fosse interpretada como rígida. Nesse contexto, levantar uma carcaça de atendimento ao consumidor era um grande desperdício de dinheiro. As empresas que enxergavam o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) como uma central de custos, e não como um diferencial competitivo frente à concorrência, pelo menos acreditavam que, com a criação do departamento, poderiam evitar situações litigiosas ou encenar ao mercado uma atitude de transparência na relação com o consumidor.

Assim, com a entrada em vigor do código, o SAC tornou-se um mal necessário para muitas empresas. Nos meses de janeiro a fevereiro de 1991, o Brasil comercial e industrial despertou para a grande mudança que estava por vir, registra a engenheira de alimentos Maria Lucia Zülzke, em seu livro *Abrindo a Empresa para o Consumidor* (Qualitymark Editora). Sem saber por onde correr e como interpretar a lei, os executivos das empresas passaram a participar avidamente de seminários em busca de esclarecimentos e orientação, testemunha a autora, que, por ter acumulado experiência de nove anos no quadro do ProconSP, ministrou várias palestras sobre o assunto.

Relacionamento por vocação

No livro, Maria Lucia comenta que, antes de 1990, havia cerca de 20 empresas conhecidas por ter um SAC estruturado. Uma delas era a Nestlé, que, em 1960, começou a construir um relacionamento com o consumidor alicerçado na troca de receitas e correspondências por meio de seu Centro de Economia Doméstica. Em 1978, o departamento ganhou atributos de SAC, passando a se chamar Centro Nestlé de Informação ao Consumidor.

A multinacional suíça também se antecipou às exigências do código do consumidor ao colocar, por exemplo, o número da caixa postal e o telefone 0800 do serviço nas embalagens de todos os produtos (a Sadia, com a inauguração do Serviço de Informação ao Consumidor, em 1982, foi a primeira a disponibilizar uma linha toll-free ao consumidor). Após a vigência da lei, a Nestlé investiu ainda mais no serviço, que, em 1995, trocou mais uma vez de nome, passando a se chamar Nestlé Serviço ao Consumidor, subdividido em três áreas distintas: Contato com o Consumidor, Cozinha Experimental e Apoio à Comunicação. Em 1999, o departamento lançou a revista *Nestlé com Você*, enviada gratuita e trimestralmente ao consumidor.

Entre as pioneiras no relacionamento com o consumidor, também estava a Rhodia, empresa com atuação em diversos segmentos do setor químico. No têxtil, o canal com o consumidor foi aberto em 1981, quando a Rhodia lançou a campanha *Você fala*, a Rhodia escuta, veiculada em televisão e mídia impressa. Em 1985, foram criados o Departamento de Valorização do Consumidor e um novo cargo: o de ombudsman, inédito até então no Brasil. Para ocupá-lo, a empresa chamou Maria Lucia Zülzke. Na época, a palavra ombudsman, que tem origem sueca e significa representante do cidadão, era praticamente desconhecida. Portanto, Maria Lucia recebeu o cargo de consumidora interna crítica, um sinônimo.

Ela relata em seu livro que a indústria farmacêutica, incluindo a Rhodia, não reconhecia seus consumidores finais, pois produzia medicamentos prescritos por médicos e distribuídos pelas farmácias. Não havia, portanto, contato direto com os usuários. As empresas, segundo ela, entendiam que as manifestações sobre os medicamentos, efeitos colaterais e praticidade de

embalagem deveriam vir por meio dos seus contatos diretos e não de quem, paciente, ingere os medicamentos.

Com as informações recebidas em seu Departamento de Valorização do Consumidor, a ombudsman da Rhodia conseguiu reverter esse quadro. Atenta às tímidas reclamações de vazamento e entupimento das embalagens do anti-séptico e analgésico de garganta Hexomedine, Maria Lucia logo acendeu a luz vermelha. Apesar de esparsas (foram oito reclamações em cinco meses), as queixas eram significativas, pois, segundo ela, a Rhodia não divulgava o telefone do departamento nas embalagens de produtos farmacêuticos, e testes feitos anteriormente em laboratório já apontavam problemas de entupimento nas válvulas da embalagem do medicamento. Diante da insistência da ombudsman, a em-presa promoveu a mudança da embalagem e estancou as reclamações.

A resistência a mudanças era um sintoma natural no meio empresarial, principalmente entre as companhias que não estavam acostumadas a lidar diretamente com consumidores. Não era fácil fazê-las enxergar que detectar preferências, insatisfações e expectativas de clientes por meio de um departamento específico poderia ser vantajoso e lucrativo. Também não lhes soava óbvio que dar maior transparência aos processos produtivos seria uma boa iniciativa para conquistar a fidelidade dos consumidores.

Outro fator que repelia o investimento era o fato de que as grandes corporações também estavam sendo convidadas, sob pena de perder produtividade, a adquirir pacotes de software de gestão empresarial, conhecido como Enterprise Resource Planning (ERP). Caríssimos e com implementação demorada, esse software prometia reduzir os custos operacionais das empresas por meio da unificação das informações de estoque, distribuição, produção, finanças e recursos humanos. A onda do ERP, como o movimento ficou conhecido pela indústria de tecnologia, não obteve o êxito propagandeado. Entre outros motivos, a adoção dos softwares de back office por modismo e a dificuldade de adaptação aos novos processos comprometeram o retorno do investimento das companhias usuárias.

Princípio da sabedoria

Ainda que as empresas tenham topado a aprimorar a sua linha de frente apenas por força da lei, pode-se dizer que o saldo foi positivo. As exigências do código do consumidor, somadas aos exemplos de sucesso das pioneiras, como Nestlé, Rhodia, Sadia, Johnson & Johnson, Brahma, Natura, Colgate-Palmolive, O Boticário, Multibrás e Gessy Lever, serviram para antecipar uma lição que mais cedo ou mais tarde seria ensinada aos quatro ventos no mundo dos negócios: o respeito ao consumidor é o princípio de toda a sabedoria.

Diante dessa verdade, a motivação pela qual as empresas se voltavam para os clientes perdia o valor. Porém, as que montaram um SAC desestruturado, largando-o às moscas, colheram o que plantaram. Muitos desses canais, criados mais pelo temor à lei do que por seus benefícios mercadológicos, passaram a ter um desempenho decepcionante, irritando os consumidores, escreve Maria Lucia.

Em número reduzido, o consumidor moderno adquiriu discernimento para identificar quais empresas lhe garantiam a voz por decisão estratégica ou vocação, e quais o faziam apenas por obrigação ou modismo. O grande desafio das empresas era convencer os consumidores de que, se reclamassem, seriam ouvidos. Quando insatisfeitos, muitos ainda optavam por procurar os organismos de defesa dos direitos do consumidor, a imprensa ou até mesmo o Departamento de Polícia do Consumidor (Decon), criado em 1983 e extinto em 1999. O bate-boca com os funcionários também era uma reação muito freqüente por parte dos consumidores insatisfeitos.

Os órgãos de defesa, por sua vez, tinham a meta de apagar o enfoque punitivo da relação de consumo e investir em educação. O trabalho estava concentrado na conscientização dos consumidores, que se apresentavam com novas e variadas faces. A mais notória foi a da cidadania, estampada naqueles que colocaram o código de defesa debaixo dos braços e reivindicaram os seus direitos junto aos fornecedores. Entretanto, a da malandragem,

escamoteada nos rostos dos espertinhos de plantão que aproveitavam as brechas legais para levar vantagem sobre as empresas, esteve em alta durante a fase de implantação do novo código. A face da maturidade, protagonizada pelos consumidores que, além de preço e qualidade, perseguiriam serviço, compromisso, respeito e solidariedade, estava apenas no campo da promessa, que se cumpriria após o controle da inflação, na segunda metade da década.

Coisas de hiperinflação

Outro grande obstáculo para a disseminação da educação no consumo chamava-se inflação. Pode-se dizer que, até a entrada em vigor do Plano Real, em julho de 1994, o consumidor não sentiu grandes mudanças com a nova legislação. Isso porque sua prioridade continuava sendo a pura e simples comparação de preços.

E consumir nos tempos de inflação galopante era uma verdadeira aventura. Para se ter uma idéia, a taxa anual do IPC da Fipe mais do que dobrou de 1992 a 1993, passando de espantosos 1.129,45% para assombrosos 2.490,99%. De calculadora na mão e cabelos em pé, o brasileiro tinha de ser perito em levantamento de preços e ainda ser rápido no gatilho na hora da decisão, sob risco de invalidar a sua própria pesquisa. Nas prateleiras dos supermercados, os preços em cruzeiro real (o cruzeiro fora extinto novamente, dessa vez pela reforma de julho de 1993, que cortou três zeros e criou a nova moeda) mal cabiam nas etiquetas dos produtos. Em 1º de junho de 1994, o litro do leite custava CR\$ 1.240,00, o quilo da carne chegava a CR\$ 15.980,00 e uma geladeira valia nada menos que CR\$ 1.566.860,00.

No mês seguinte, entretanto, foi anunciado o Plano Real, idealizado pela equipe do então ministro da Fazenda, Fernando Henrique Cardoso. Ainda que dolorosas, as medidas trouxeram o fim da inflação e a estabilidade da moeda. Em reportagem especial de *Consumidor Moderno* (edição 50, de outubro de 2001), a engenheira agrônoma Marilena Lazzarini, fundadora do Instituto de Defesa do Consumidor (Idec) e participante do grupo de trabalho que criou o ProconSP, relembrou o maior benefício da estabilidade para as relações de consumo: O plano permitiu ao consumidor perceber outros elementos que dão valor a um produto.

O recado mais contundente da nova realidade das relações de consumo foi dado às empresas no Brasil do Real: transparência e respeito são os únicos atributos capazes de conquistar a credibilidade de consumidores conscientes de seus direitos e do valor do dinheiro. Em 1994, o número de atendimentos da Fundação ProconSP subiu 53% em relação ao ano anterior. Entre consultas e reclamações, passou de 172.243 para 269.467. Foi o início de um novo relacionamento, comemorou na mesma reportagem a então diretora de atendimento do ProconSP, Maria Lumena Sampaio. O consumidor passou a ser efetivamente um agente econômico, avaliando qualidade, assistência técnica, frete, visitas em domicílio, sempre querendo mais. (leia o quadro O gigante e a guerreira)

Com maior conhecimento do valor relativo dos produtos e serviços, o brasileiro também pôde perceber certas disparidades na primeira fase do Plano Real. Em outubro de 1995 (edição 6), sob o título Os Preços no Paredão, *Consumidor Moderno* jogou luzes sobre a ascensão abrupta dos preços relativos de produtos e serviços. Publicou-se na reportagem uma tabela da Fipe que condenava a sobrevalorização do real em relação ao dólar. Convertendo os preços em moeda americana, constatou-se aumentos generosos entre junho de 1986, quando o dólar valia 21 cruzados, e junho de 1995, quando se comprava um dólar com apenas 92 centavos de real. Concluiu-se, por exemplo, que a passagem de ônibus encarecera 757,14% (de sete centavos de dólar para 60 centavos), o litro da gasolina subira 114,78% (de 23 centavos de dólar para 48 centavos), o litro de refrigerante aumentara 200% (de 21 centavos de dólar para 63 centavos) e o jornal ficara mais caro 592,86% (de 14 centavos de dólar para 97 centavos).

Os preços realmente estavam nas alturas nesse período, o que gerava estranhas equivalências de consumo. Com o dinheiro de um cafezinho, acrescentou a reportagem, comprava-se quatro quilos de cenoura; o preço de uma camisa equivalia ao de 105 quilos de algodão; um par de sapatos de qualidade custava o mesmo que 940 quilos de milho.

Diante dessas e outras aberrações, os consumidores brasileiros de maior poder aquisitivo que perderam poder de compra com o Real passaram a comprar produtos importados diretamente no exterior. Em julho, estive em São Francisco e Los Angeles. Comprei sapatos de couro por 30 dólares, ou cerca de 27 reais. Que sapato eu compro com esse dinheiro no Brasil?, perguntou a jornalista Sandra Anenberg à reportagem de *Consumidor Moderno* em outubro de 1995. Na época, a mesma calça jeans Levis 501 que custava 45 dólares em Nova York, cidade que possui um dos custos de vida mais altos do planeta, saía por cem reais no Brasil (cerca de 90 dólares).

Frango do Real

Em tom crítico e bem-humorado, como de costume, o cineasta Arnaldo Jabor, em artigo publicado na *Folha de S. Paulo*, em 22 de agosto de 1995, levantou a voz, relatando sua própria experiência como consumidor em um restaurante de luxo em São Paulo. Lê-se no texto que, após verificar que a canja de galinha que tomara custara 25 reais, Jabor esbravejou com o garçon, fazendo a comparação com o quilo do frango, que figurou como símbolo do Plano Real por custar menos de dois reais: Com os teus dez por cento, a canja custa 27 reais! Ou seja, companheiro, foram necessários 13 frangos para fazer esta canja. Uma canja pelo preço de 13 galinhas brasileiras cacarejando pelo mundo, suas moelas e corações batendo! Pode uma coisa dessas?. E concluiu: Não há no Brasil desejo de democratizar consumo. Preços baixos prejudicam o luxo do privilégio. Nossas elites querem o atraso para usufruir a diferença.

Apesar da crítica do autor, o consumo foi, sim, democratizado no Brasil do Real. A camada dos emergentes, consumidores pertencentes às classes D e E, começou a desfrutar do privilégio de comprar algo a mais do que o essencial, destacou a reportagem de *Consumidor Moderno* (edição 15, de maio de 1997) intitulada A Nova Família Brasileira. Com base em dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), informou-se que a porcentagem de pobres nas seis principais regiões metropolitanas do Brasil havia caído de 33,4%, em 1994, para 27,8%, em 1995, e para 25,1%, em 1996.

Cerca de 15 milhões de brasileiros desapertaram os cintos e tiveram acesso a produtos que jamais imaginaram poder comprar, como eletrodomésticos e aparelhos eletrônicos. Em 1996, segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos (Eletros), foram vendidos cerca de 8,6 milhões de aparelhos de TV em cores, um crescimento de 42% em relação ao ano anterior. Em 1993, antes do Plano Real, as vendas somaram apenas 3,4 milhões de unidades. A pesquisa O Poder da Classe D, desenvolvida na época pela agência Almap/ BBDO, concluiu que o grande aliado dos consumidores de baixa renda foi o financiamento, que viabilizou na época do Real a satisfação de desejos reprimidos de consumo.

A possibilidade de planejar os gastos foi mais um presente dado aos emergentes na época do Real. Sob o título Os humildes vão às Compras, a crônica do escritor Ignácio de Loyola Brandão, em *Consumidor Moderno* (edição 14, de fevereiro de 1997), tratou do tema, também partindo de experiência própria: Bem ou mal, o Plano Real parece funcionar. Vejo pela minha empregada e pelo zelador do prédio em que moro. Ambos são pessoas humildes que, recentemente, confessaram: conseguem guardar dinheiro, poupam e, pasmem, planejam... Esse novo consumidor, saído das classes de renda baixa, até há pouco não contava, não estava nas estatísticas. O dinheiro dele não era computado. Agora tem de ser.

Em menos de dez anos, o cenário brasileiro das relações de consumo se alterou por completo. O ponto positivo das transformações ocorridas no período foi o fato de que tudo cooperou para o estabelecimento de um ambiente mais propício para um relacionamento saudável entre empresas e clientes. Até mesmo em circunstâncias econômicas adversas, o consumidor mostrou-se interessado em recompensar com sua lealdade as empresas que lhe dessem atenção. Os empresários, por sua vez, perceberam que, para tocar seus negócios e prosperar, teriam de perseguir algo mais do que a satisfação de seus clientes. Descobriram que a fidelidade do consumidor lhes fazia bem, e é algo que pode ser conquistado com sensibilidade, compromisso e tolerância. E as relações de consumo foram elevadas para um nobre patamar: a era do encantamento, da excelência e da lealdade.

Patrocínio

Última década do século 20. Está dada a largada pela busca da excelência no relacionamento. As exigências do código do consumidor, somadas aos exemplos de sucesso das pioneiras, Nestlé, Rhodia e Sadia, antecipam uma lição: o respeito ao consumidor é o princípio de toda sabedoria

Desempregados: governo Collor provoca grande recessão econômica

A Sadia é a primeira a disponibilizar uma linha toll-free ao consumidor

Resistência a mudanças: as companhias não estavam acostumadas a lidar diretamente com consumidores

Cozinha Experimental, uma subdivisão do Nestlé Serviço ao Consumidor

FHC com a faixa presidencial: sociólogo com renome internacional

O gigante e a guerreira

Era uma vez um gigante que caiu por haver perdido o controle, mas, com a força de uma guerreira, conseguiu se reerguer das cinzas e retomar o seu rumo. Esse é o resumo da história do Grupo Pão de Açúcar, que obteve na década de 90 uma vitória digna de registro na história das relações de consumo no País.

Para reverter um prejuízo que chegou a 32 milhões de dólares em 1990, quando faturou 1,7 bilhão de dólares, o grupo varejista promoveu uma reestruturação colossal para evitar a sua falência e recuperar a posição de líder que havia perdido para o grupo francês Carrefour. Junto com uma mudança de mentalidade empresarial, o Pão de Açúcar priorizou o resgate da confiança do consumidor. Divulgou essa decisão ao mercado, admitiu que tinha negligenciado o contato com seus clientes e, para selar o compromisso, instituiu a figura do ombudsman, com amplos poderes. Em 1993, a empresa contratou para o cargo a relações públicas Vera Giangrande, posicionando-a ao lado do presidente no organograma da empresa.

A principal tarefa de Vera Giangrande foi implantar um padrão de relacionamento que privilegiasse o contato pessoal, a transparência e o respeito aos direitos do cliente. Após colocar a casa em ordem, implementando um sólido trabalho de motivação do cliente interno, Vera Giangrande convidou o consumidor a entrar. Trouxe caravanas para dentro do centro de distribuição da rede varejista, criou conselhos de clientes nas lojas e promoveu encontros anuais que colocavam a alta direção da companhia de frente a milhares de consumidores. Também colaborou com o lançamento do cartão de relacionamento Mais, em 2000. Com seu marketing de relacionamento, a ombudsman fez história, ajudando o grupo a restaurar a sua saúde financeira e voltar a liderar o segmento varejista em 2001.

Maria Lumena: o consumidor passou a ser um agente econômico

Só transparência e respeito conquistam a credibilidade de consumidores conscientes

As relações de consumo são elevadas a um novo patamar: a era da lealdade e encantamento

A mágica do tapete vermelho

Uma das maiores lideranças empresariais do Brasil, o comandante Rolim Adolfo Amaro dos Santos teve identificação imediata com o consumidor. Ex-presidente da TAM, falecido em um acidente de helicóptero em julho de 2001, aos 58 anos, ele disseminou o espírito de servir pela companhia, arregaçando as mangas. Vez por outra, o comandante Rolim tirava o telefone do gancho no serviço Fale Com o Presidente, criado em 1991, e atendia o consumidor.

Rolim nunca abriu mão do contato pessoal com os passageiros. Com o tapete vermelho esticado, dava boas-vindas aos que embarcavam pela manhã nas aeronaves da TAM no aeroporto de Congonhas, em São Paulo. O ambiente em que me sinto feliz é no seio do mercado, no meio de nossos clientes, disse o comandante em entrevista de capa a *Consumidor Moderno* (edição 32, de abril de 2000).

Não estava entre os objetivos de Rolim fazer da TAM uma empresa perfeita. Sua filosofia era buscar um profundo entendimento dos anseios de seus clientes e, com muita humildade, saber reconhecer erros e corrigi-los de imediato.

As raízes do foco no cliente - Capítulo 9

Serviços ao cliente disponíveis, atendimento cortês, estabelecimentos limpos e bem iluminados, funcionários bem treinados, promoções, brindes e tudo mais que o cliente desejasse. No apagar do século 20, as experiências de consumo do brasileiro ganharam intenso brilho. Mais do que mera bajulação, elas sinalizaram o início de uma nova era no mundo dos negócios, a do cliente. Com o foco nele, os fornecedores de produtos e serviços aproveitaram-se de todo o manancial disponível de ferramentas, conceitos e soluções tecnológicas para fisgá-lo, satisfazê-lo e eis a nova demanda encantá-lo.

A busca pelo encantamento do cliente foi resultado de uma reviravolta global que atingiu as relações de consumo no Brasil. A abertura econômica, em 1990, a implantação do Código de Defesa do Consumidor (CDC), em 1991, e a estabilidade econômica proporcionada pela criação do Plano Real, em 1994, também ajudaram a, no mínimo, neutralizar o vírus da heterogeneidade que pairava sobre o relacionamento entre empresas e clientes no Brasil.

As transformações ocorreram em prazo curtíssimo, menos de dez anos. Tempo insuficiente talvez para remexer com valores mais profundos da herança cultural brasileira, como analisa a consultora Ângela da Rocha, professora da Universidade Federal do Rio de Janeiro, em *Empresas e Clientes Um Ensaio sobre Valores e Relacionamentos no Brasil*, livro publicado em 2000 (Editora Atlas). Ser cliente no Brasil é, antes de tudo, pertencer a um universo hierarquizante, em que o poder encontra-se em mãos do outro, do vendedor, do fornecedor, do varejista, da loja. É, portanto, encontrar-se a priori em posição de inferioridade, poder ser maltratado, humilhado, constrangido, abusado, esculhambado mesmo, escreveu, assumindo o papel de consumidora.

Na base da pirâmide, o consumidor brasileiro aprendeu a lidar com seu baixo poder de barganha. Na década de 1980, Ângela da Rocha desenha o seguinte cenário: Em um mercado com escassez de oferta, protegido das importações de artigos de consumo, o consumidor brasileiro habituara-se a aceitar o produto que lhe era oferecido, ao preço que lhe era imposto, nos canais em que aparecesse.

Mesmo quando teve oportunidade de bater os pés e preservar os seus interesses, o consumidor entregou os pontos. Em seu livro, a autora menciona o caso do desabastecimento no Plano Cruzado (1986), provocado, segundo relata, pela incapacidade dos empresários em negociar entre si a diluição dos custos adicionais produzidos pelo plano nos vários elos da cadeia de produção. Nesse episódio, continua a autora, o consumidor abdicou de sua função fiscalizadora contra o aumento de preços e se submeteu a pagar ágio, utilizando suas relações pessoais com intermediários para obtenção prioritária do produto escasso.

A fraqueza que desencadeou situações como essa nas relações de consumo começou a ser sanada durante o período correspondente ao primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-1998). Enquanto a abertura das fronteiras do comércio ampliava a oferta, a inflação retrocedia para patamares aceitáveis e aguçava a percepção do consumidor em relação ao valor relativo das mercadorias. Enquanto o governo neoliberal promovia as privatizações e popularizava os chamados serviços essenciais, o mundo dava boas-vindas

para a Internet, que ajudaria o Brasil a enxergar com maior clareza que era refém de bens e serviços de qualidade discutível.

Por outro lado, os dogmas internacionais de relacionamento com o cliente passaram a ser disseminados nos altos escalões das empresas nacionais e multinacionais, criando um ambiente propício para compensar desigualdades e reeducar o consumidor.

Início do reinado

Um dos maiores benefícios adquiridos pelo cidadão brasileiro foi o poder de escolha nas relações de consumo. Se desejasse, o consumidor poderia reivindicar as melhores que considerasse pertinentes, agora com maior probabilidade de ser atendido. Se o preço não agradasse, haveria quem vendesse mais barato; se a qualidade fosse insuficiente, haveria quem a tivesse de sobra; se o culpado fosse sempre o cliente, haveria quem aceitasse reclamações; se o telefone só desse ocupado, haveria quem tivesse o canal desobstruído; se chovesse, haveria quem entregasse em domicílio.

Dar retorno aos consumidores passou a ser uma questão de prudência. Levantaram as mãos aos céus as empresas que conseguiam se comunicar com os queixosos, pois foram abençoadas com a chance de preservá-los. E era dádiva mesmo, atestada por pesquisa. Os dados divulgados na época davam conta que 96% dos clientes insatisfeitos nunca reclamavam formalmente e 90% deles simplesmente iam embora. A ombudsman Vera Giangrande, que representou o cliente do Grupo Pão de Açúcar entre 1993 e 2000, dizia que o consumidor que reclama ainda quer se relacionar com a empresa, porque aquele que realmente se aborreceu com alguma coisa ou com alguém geralmente se afasta e busca um substituto.

Jamais perder clientes passou a ser uma questão de prioridade máxima. Para quem se interessasse, também estavam disponíveis informações sobre o valor da lealdade do cliente e os custos de sua perda e aquisição. Uma pesquisa da Technical Assistance Research Program (TARP), consultoria norte-americana nascida em Harvard em 1971, dizia ser cinco vezes mais caro conquistar um novo cliente do que manter o já existente índice aferido na indústria automobilística. Um cliente perdido representa mais do que a perda da próxima venda; a empresa perde o lucro de todas as compras futuras daquele cliente, para sempre, aterrorizou Philip Kotler, o mais influente pensador de marketing da modernidade, em seu livro *Marketing para o Século XXI Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados* (Editora Futura).

Para as empresas dispostas a estabelecer um relacionamento transparente e duradouro com o consumidor, esse novo cenário não representava uma ameaça aos negócios, e sim uma ótima oportunidade para prosperar. Por meio de Kotler e de outros gurus do mundo dos negócios, como Peter Drucker, Tom Peters, Don Peppers e Martha Rogers, a arte de se relacionar com o cliente arraigou-se no meio empresarial brasileiro. Estudantes, empresários e profissionais de marketing e atendimento a clientes foram bombardeados durante pelo menos uma década com as leis entoadas pelos papas da administração e do marketing de relacionamento. Em seus livros ou bíblias, destaca-se a necessidade de perseguir compulsivamente a satisfação e o encantamento do cliente. Clientes maravilhados com um fornecedor têm muito mais probabilidade de continuar clientes, escreveu Kotler. E ponderou: O problema é que quando as expectativas de um cliente são superadas, ele as eleva da próxima vez.

Mas esse não era exatamente um gargalo no Brasil, em que o contato com o consumidor fora negligenciado durante décadas de consumo de massa. Pelo contrário, havia muito espaço para a superação de expectativas. Brasileiro era triste e não sabia. Para encantá-lo pelo menos num primeiro momento, não precisava de muito esforço. Bastava um serviço de atendimento eficiente, que ouvisse as manifestações dos consumidores e as ecoasse dentro da organização. Para retê-lo, no entanto, era necessário pensar em algo mais criativo do que pendurar uma placa de volte sempre na saída dos estabelecimentos. Feita a lição de casa, as empresas criaram, por exemplo, programas de fidelidade e investiram no relacionamento. Como rezava a cartilha, o foco das ações tinha de estar em agregar valor ao produto ou serviço.

Há registros de boas tentativas. Os programas de milhagem das companhias aéreas ficaram famosos no Brasil. O maior deles, o Smiles, da Varig, além de recompensar os passageiros com viagens, permitiu que a companhia gaúcha classificasse seus clientes de acordo com o grau de relacionamento que estabeleciam com a Varig e seus cerca de 80 parceiros de outros setores. Curiosamente, por meio dessas parcerias, tornou-se possível premiar associados que raramente viajavam de avião. Apesar do número de associados ao Smiles aumentar a cada ano, a TAM, principal concorrente, cresceu vertiginosamente, passando a liderar em 2000 o mercado de aviação comercial antes dominado pela Varig.

A diferença entre as concorrentes, que se tornariam uma só em 2003, é que a TAM soube estimular seu cliente a falar e disseminou o espírito de servir pela companhia por meio de uma liderança carismática e competente. A começar pelo nome do serviço de atendimento, Fale com o presidente, em que o comandante Rolim Amaro, fundador e presidente da companhia até 2001, quando faleceu, tirava com frequência o telefone do gancho. Em 1994, a companhia aérea lançou a promoção Dê-me uma idéia que te darei um bilhete. Recebeu mais de duas mil sugestões de passageiros, das quais 74 foram premiadas. Uma das idéias implementadas foi pintar o gorro do Papai Noel nas aeronaves durante o período do Natal. E os estímulos não pararam por aí. Além de saudar os passageiros que embarcavam todos os dias pela manhã no aeroporto de Congonhas, Rolim adquiriu o hábito de se comunicar com eles por meio da Carta do Comandante, distribuída nos vôos. Quem quisesse dar retorno, havia cartas-resposta disponíveis em todas as aeronaves.

A vez do SAC

Com postura pró-ativa e agregando funções estratégicas, o serviço de atendimento a clientes ganhou peso de ouro na balança de empresas equilibradas com o cliente. Aquelas que tinham vocação para ouvir recebiam com reverência os contatos de consumidores pelos canais de atendimento. Quanto mais ouviam, mais se aproximavam dos consumidores; quanto mais perto deles, maior receita; quanto mais faturamento, maior investimento no setor. No final da década de 1990, a Natura recebia cerca de 80 mil ligações por mês em seu Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor (SNAC), criado em 1990, e gastava um milhão de dólares por ano para mantê-lo.

No papel de consultores, os consumidores que se dirigiam ao SAC sinalizavam à organização seus erros e acertos e definiam a exata distância entre o que esperam e que lhes era oferecido. E ainda davam subsídios à empresa para a definição de estratégias consistentes na esfera do relacionamento. Muitos programas criativos para fidelização nasceram em departamentos de atendimento ao consumidor. Por estar próximo ao cliente, o SAC revelou-se preparado para avaliar a reação de uma ação promocional com agilidade e precisão. Em um anúncio veiculado na revista *Capricho*, em 1995, O Boticário disponibilizou um cupom que dava direito ao livreto *100 Truques de Beleza*, dirigido às consumidoras adolescentes da deocolônia Tathy, seu carro-chefe de vendas. Com a promoção, a empresa paranaense de cosméticos esperava receber 12 mil respostas. Voltaram 84 mil cartas. O SAC responsabilizou-se pela comunicação com as consumidoras e, face ao enorme volume de correspondências, criou o Clube Tathy, que se perpetuou, chegando a 2000 com mais de 110 mil consumidoras cadastradas. A idéia foi bem aceita e foram criados mais clubes de relacionamento voltados a consumidores de outras faixas etárias. Todos administrados pelo SAC de O Boticário.

Em mais uma de suas facetas, o SAC mostrou-se um excelente agente catalisador de sugestões para o aprimoramento de produtos e serviços. A lista de exemplos é quilométrica. Para citar alguns, foi por meio desse canal que a Sadia pôde agir ao tomar conhecimento que as donas-de-casa estavam tendo dificuldades para desgrudar a embalagem de papel do hambúrguer congelado. Também foi o consumidor que apressou a Reckitt a modificar o sistema de abertura da pasta Nugget (em lata) para engraxar sapatos. A Danone providenciou uma tampa de rosca para seu iogurte batido após concordar com o consumidor que era preciso combinar força física e habilidade para abrir a garrafa plástica sem derramar parte do conteúdo.

Graças à mania de colecionar latinhas de cerveja, um consumidor foi o responsável por não deixar passar em brancas nuvens a oportunidade para a Brahma (Ambev) comemorar o

aniversário de 25 anos do lançamento da primeira lata de folha de flandres no Brasil (em 1971, pela Skol). O consumidor ligou para o SAC da empresa e perguntou se a Brahma não iria desenvolver uma versão especial. A data havia sido esquecida pela empresa, mas houve tempo hábil para considerar a sugestão e lançar a latinha comemorativa.

Os consumidores do pão de forma Pullman convenceram a empresa (à época a Santista Alimentos) a não mais colocar a data de validade no fecho da embalagem, pois estavam habituados a dispensá-lo e dar um nó no saco plástico para conservar o produto depois de aberto. Por sugestão dos correntistas do banco, o Banespa aceitou inserir o telefone da agência na capa do talão de cheques e colocar em todas as caixas eletrônicas um cartaz informando a localização das máquinas de auto-atendimento mais próximas.

Certa vez, o proprietário de um veículo Marea, da Fiat, ligou para o SAC para relatar que estava tendo problemas com o carro. Ele foi encaminhado a uma concessionária e teve pronto atendimento. Voltou a ligar para o SAC para agradecer pela ajuda e elogiar o serviço. A equipe resolveu presentear-lo com um convite para o Salão do Automóvel, feira que ocorre anualmente em São Paulo. O consumidor foi ao evento, no qual visitou o estande da Fiat e conheceu o Marea Turbo. Na primeira oportunidade que teve, foi a uma concessionária, comprou o veículo e relatou a novidade ao SAC.

Experiências como essas contribuíram para aproximar empresas e clientes no Brasil. E, na medida em que o fator humano é a parte mais importante dessa relação, revelaram que, além de samba e futebol, o brasileiro tem ginga e habilidade para encantar o consumidor. Reconhecido internacionalmente, o serviço nacional de atendimento não só ganhou status de gerador de receita como o carinho dos consumidores. Cartas de amor à marca, presentes, fotos de família, poesias, piadas, contato pessoal com o cliente e outros mimos passaram a fazer parte do dia-a-dia das centrais de atendimento.

A julgar por outro prolapado estudo das relações de consumo, que diz que consumidor satisfeito conta a boa experiência a cinco ou seis pessoas, mas o cliente aborrecido relata a sua insatisfação a dez ou 11 pessoas, é possível entender como a imagem das empresas começou a ser construída no País. Mas há outros aspectos, que serão abordados no próximo capítulo da História das Relações de Consumo no Brasil.

O atraso das telecomunicações

Talvez o maior culpado pelo atraso da chegada da era do encantamento das relações de consumo no Brasil tenha sido o telefone. Ou a falta dele. Se as centrais de atendimento pipocassem no Brasil na década de 1980, os atendentes não teriam muito o que fazer durante o expediente. Mas tinham uma certeza: se o telefone tocasse, havia um consumidor endinheirado do outro lado.

Meio de comunicação mais utilizado para o relacionamento, o telefone era artigo de luxo no Brasil. Para se ter uma idéia, no início da década de 1990, uma linha de telefonia fixa poderia custar dez mil dólares e um terminal móvel chegava a valer 20 mil dólares. O acesso a esse tipo de serviço era privilégio das classes A e B no Brasil. Segundo dados da União Internacional de Telecomunicações, em 1995, quando a população brasileira já superava os 150 milhões de habitantes, havia 13,2 milhões de telefones fixos e 1,85 milhões de telefones celulares no País.

A maioria dos contatos de consumidores a empresas que possuíam departamentos de atendimento antes da criação do Código de Defesa do Consumidor era feita por meio de carta. Na Nestlé, que mantinha o serviço desde 1960, os correios eram o meio escolhido por cerca de 80% dos consumidores que entravam em contato com a empresa.

Mesmo quem quisesse pagar uma fortuna por uma linha telefônica, o consumidor tinha de esperar na fila. Em São Paulo, no final da década de 1980, a Telesp havia vendido linhas fixas de telefones em planos de expansão, mas eram raros aqueles que tinham a sorte de ter seu

terminal instalado em casa. E não adiantava reclamar para a companhia, pois não havia diálogo.

Como a companhia não atendia às reclamações, o Instituto de Defesa do Consumidor (Idec) protestou. Confeccionou faixas, alugou carros de som e botou a boca no trombone para avisar toda a sociedade que os consumidores estavam sem os telefones prometidos e já pagos. Um grupo de associados do instituto infiltrou-se em um congresso de telecomunicações no hotel Maksoud Plaza, em São Paulo, para ampliar a voz dos consumidores. Dentro do auditório, eles tiraram o paletó e exibiram camisetas com frases de protesto. Entregaram também ao ministro das Telecomunicações o Kit do Consumidor Lesado, que incluía ficha telefônica, camiseta e folhetos explicativos. A mobilização deu resultado: agilizou as instalações telefônicas.

A demanda reprimida no mercado só acabou após a privatização do Sistema Telebrás, em julho de 1998. Aos poucos, o telefone foi chegando às camadas mais baixas da população, e as empresas tiveram mais chances de ouvir seus consumidores. Em 2001, os telefones fixos, que passaram a custar apenas 50 reais, saltaram para 37,4 milhões e as linhas celulares, que poderiam ser adquiridas em supermercados por 99 reais, explodiram para 37,43 milhões.

Tempero mineiro

A receita de sucesso da Telemig Celular são os projetos internos. A operadora de banda A, de Minas Gerais, que possui uma diretoria de relacionamento com clientes desde 2000, investe em seus colaboradores para otimizar os resultados de seus programas de fidelização com o cliente externo. O projeto Autonomia tem como objetivo dar aos atendentes o chamado empowerment ou poder de decisão para resolver solicitações que estão fora do script. É por isso que na Telemig os atendentes são chamados de agentes de solução.

O programa Foco no Cliente reúne representantes de todas as áreas do setor para debater os problemas que não tiveram solução imediata. O projeto Encante o Cliente, batizado pelos próprios agentes, tem o objetivo de reconhecer o empenho de todos os colaboradores na busca pela satisfação do usuário, avaliando fatores como disciplina operacional, cortesia, utilização de procedimentos, administração do tempo de atendimento e satisfação das necessidades dos clientes.

Com esse respaldo, a operadora promove a aproximação com seu cliente externo. Pelo programa de fidelidade Você, por exemplo, os usuários acumulam pontos à medida que cresce o relacionamento com a operadora. O cliente é pontuado pelo tempo de casa, pela receita que gera, por usar o débito automático e pela adimplência.

Os benefícios desse relacionamento podem ser resgatados em forma de créditos para ligações, acessórios e desconto na compra de novos aparelhos (com 50% do total de pontos exigidos para a troca do celular, paga-se o valor restante em dinheiro).

A força dos SACs - Capítulo 10

No apagar das luzes do século 20, o palco das relações de consumo no Brasil já estava pronto para o início do espetáculo do relacionamento. Uma vez abertas, as cortinas do novo milênio revelariam uma sociedade transformada. Mais consumista, é verdade, mas menos disposta a continuar abrindo mão de sua participação no desenrolar da história.

Como nunca houvera ensaio em quase 500 anos de convivência, a harmonia e a interatividade entre elenco e espectadores custaram a pegar no breu. Os atores tatearam o novo cenário das relações de consumo, mas, pela falta de ambientação e desconhecimento dos reais benefícios de toda a parafernália disponível, iniciaram a atuação com movimentos desarti-culados. Paradoxalmente, tombaram sempre que priorizaram o fingimento em detrimento da transparência. Na era do relacionamento entre empresas e clientes, a verdade sempre foi o ponto alto do espetáculo. Com linha telefônica, acesso à Internet, dinheiro no bolso e consciência de seu valor, o consumidor exigiu o fim do teatro. Dispôs-se a mostrar a cara para as empresas e

também a revelar o coração em que se sentisse bem-vindo. Entendeu que poderia vincular o preço de sua fidelidade a algo mais abrangente do que o simples fornecimento de produtos e serviços. Sua busca agora seria por experiências de consumo.

Familiares ou multinacionais, privadas ou públicas, as organizações com foco na satisfação de seus clientes prepararam-se para proporcionar-lhes momentos de prazer. Entenderam que, na vida real, os méritos do passado não as sustentariam no futuro. A tradição de vender com qualidade e preço justo já não era mais diferencial competitivo, era questão de sobre-vivência. Uma marca reconhecida e respeitada só poderia ser construída por empresas cuja fama assentava-se sobre a excelência dos serviços de pós-venda, a cordialidade no trato com o consumidor, o engajamento social, a ética nos negócios e o respeito aos clientes internos.. Portanto, o novo cenário das relações de consumo passou a repelir os competidores que não tinham coragem para nortear suas estratégias com base no conjunto desses pré-requisitos.

Informações sobre o histórico de contatos do consumidor, somadas aos dados sobre seus hábitos e expectativas de consumo, tornaram-se o mais relevante ativo das empresas, que, apesar da falta de parâmetros para mensurar o retorno do investimento, não pouparam recursos e esforços para aproveitar ao máximo os seus momentos de verdade. Um arsenal de ferramentas tecnológicas começou a desembarcar no País a fim de ajudá-las a otimizar seus breves e esporádicos encontros com o consumidor. A ordem era captar e armazenar para depois garimpar e usar qualquer dado gerado no contato pessoal, no auto-atendimento, na Internet, por e-mail, via fax, pelos correios ou ao telefone.

O grande desafio para as organizações estava em anunciar ao mercado que se tornara firme o seu propósito de ouvir os clientes com atenção, colocá-los no centro dos negócios e encantá-los. E fazer essa comunicação não seria uma atribuição apenas do marketing, mas de toda a organização. Escolado, o consumidor não se enganaria mais com discursos publicitários distantes da realidade.

A melhor forma de divulgar essa decisão ao mercado seria demonstrar o compromisso na prática. Algo que só poderia ser alcançado se o esforço partisse de todos os departamentos e funcionários da empresa, do SAC ao setor jurídico, do porteiro ao principal executivo. Caso contrário, um relacionamento que iniciara de forma transparente e leal poderia ruir ao primeiro sinal de antipatia de um funcionário da linha de frente ou de decisões estratégicas antipáticas ao consumidor.

Entre todos os departamentos, o serviço de atendimento ao consumidor era o que tinha a responsabilidade maior de interagir com os consumidores. Ele dava cara, ouvidos e voz à empresa. Por esse motivo, houve uma ênfase na profissionalização do setor no final do século 20 e início do 21. Mas, para alcançar a sonhada visão única dos clientes, o caminho seria bem mais longo. Antes de aprender a gerenciar o relacionamento com seus clientes, ainda caberiam pesados investimentos em tecnologia para integrar os dados de cobrança, estoque, distribuição e recursos humanos com as informações de marketing, vendas e atendimento (assuntos que veremos nos próximos capítulos).

Porta de entrada

Nessa trilha, o primeiro passo dado pelas empresas seria a cuidadosa unificação de seus canais de contato direto com o consumidor. Para isso, valeram-se da ciência do call center, conceito que as brindou com as facilidades da integração e do gerenciamento das informações geradas pelas diferentes formas de acesso no atendimento a clientes. Embora não tenha substituído o SAC, o call center assumiu ares de ícone da evolução do atendimento no final da década de 1990. Ganhou espaço físico inclusive dentro das. Os profissionais de atendimento passaram a ser mais valorizados. Passaram a fazer parte do seleto grupo de especialistas em customer care. O SAC tornou-se o braço receptivo da central de contatos com o cliente. Áreas como qualidade, tecnologia, telemarketing, supervisão e gerência também passaram a integrar o departamento. Nas empresas mais ousadas, a gerência do call center reportava-se a uma diretoria ou vice-presidência de relacionamento com clientes.

Essa ampliação do SAC para o call center não foi imediata nas empresas. Mas os primeiros casos de sucesso de algumas operações despertaram o interesse dos responsáveis pelos demais departamentos de atendimento a clientes no País. Na Ticket, empresa do Grupo Accor que atua no segmento de refeição e alimentação-convênio, o call center tornou-se realidade a partir de 1996. A empresa resolveu ampliar o seu serviço de atendimento com a aquisição de um equipamento de telefonia da Lucent, fabricante norte-americana que ganharia muito dinheiro com a explosão dos call centers no Brasil. Em seu primeiro ano de vida, o call center da Ticket deu um salto de produtividade digno de registro: mais que triplicou a sua capacidade de processamento de chamadas, pulando de 76 mil telefonemas atendidos em 1996 para 280 mil em 1997. Outro benefício trazido pelos call centers às empresas foi a possibilidade de avaliar a performance da central de atendimento. Software de gerenciamento permitiu identificar, por exemplo, o tempo médio de atendimento e o número de clientes que deixavam de ser atendidos ou que mofavam na espera telefônica. Na Ticket, comparando novamente o antes e o depois (1996 e 1997), o tempo médio de atendimento caiu de 735 para 192 segundos e o da fila de espera foi reduzido de 113 para 29 segundos. No mesmo período, o custo médio por chamada caiu 20%, de 6,65 reais para 5,32 reais. No final de 1998, quando o call center da Ticket estava recebendo novas atualizações para servir os seus 4,5 milhões de usuários, o custo por chamada caiu quase pela metade: 2,91 reais. E o melhor: a produtividade praticamente dobrou. Foram 544 mil chamadas atendidas, cada uma em 165 segundos.

Complicar para facilitar

Algumas para explicar outras para confundir, surgiram siglas e terminologias requintadas que, com o charme do anglicismo, ajudaram a elevar a prática do call center a um nível estratégico dentro das organizações. A partir de 1998, a revista *Consumidor Moderno*, criada em abril de 1994, começou a pautar suas edições com base na disseminação da cultura do call center e nas melhores práticas nacionais e internacionais do segmento. As primeiras reportagens, invariavelmente, vinham acompanhadas de glossário para explicar os novos termos.

Os atendentes passaram a ser chamados de agentes. Ganham baias, identificadas pela sigla PA ou Posição de Atendimento. Contaram com o auxílio dos scripts, textos pré-elaborados para conduzir o atendimento e padronizar o discurso. Equiparam-se com headsets, fones de ouvidos com os quais poupavam o trabalho de tirar o telefone do gancho a cada nova chamada. Com a mágica do screen pop, viram surgir na tela de seu computador as informações dos clientes exatamente no momento em que estavam chamando ao telefone.

Aplicações como essa nasciam da sincronia entre telefone e computador pessoal, ambos integrados por um servidor Computer Telephony Integration (CTI), o cérebro do call center. O CTI viabilizou, por exemplo, o roteamento inteligente das chamadas telefônicas, uma das maiores inovações nas centrais. O skill based routing a versão em inglês para roteamento por perfil de atendente possibilitou estabelecer prioridades de atendimento ou direcionar as chamadas para agentes específicos para determinadas tarefas. Na prática, isso significa que, se o presidente da República ligar para a central de atendimento e o identificador de chamadas acusar que o número do telefone é realmente o do Palácio do Planalto, a ligação pode passar na frente de todas as outras. E, se o chefe de Estado desejar se comunicar em outra língua, sua ligação pode ser direcionada para um agente bilíngüe.

E como passou a ser feita essa distribuição? Por meio do Distribuidor Automático de Chamadas (DAC), que se integra à plataforma PABX. Ambos fazem o meio de campo entre as linhas tronco (externas) e os ramais (internos). No DAC, o atendimento automático é viabilizado pela Unidade de Resposta Audível (URA), que, instalada antes ou depois do DAC, oferece ao cliente um menu de opções (disque um para isso, disque dois para aquilo...) e, em casos de congestionamento de chamadas, um fundo musical ponteadado pela célebre frase: Não desligue, sua ligação é muito importante para nós.

A onda da terceirização

Os indicadores de performance do call center e as facilidades proporcionadas por toda a tecnologia envolvida soavam como música aos ouvidos de executivos e empresários.

Entretanto, a nota na trave estava no investimento: cada Posição de Atendimento do call center custava cerca de 12 mil dólares, que poderia oscilar para mais ou para bem menos, dependendo dos requintes tecnológicos disponíveis na operação, como gravações das chamadas, link digital ou web call center. E isso não era tudo. A aquisição dos equipamentos respondia por apenas 15% do custo total de um call center. O grosso do investimento estava nas despesas fixas de manutenção, que incluía mão-de-obra e gastos com telecomunicações.

O alto custo de uma operação própria fez brotar o segmento da terceirização ou outsourcing de call center. As grandes centrais de atendimento do País emergiram do desdobramento das atividades de três segmentos distintos: financeiro, que já possuía grandes centrais internas na década de 1980; telemarketing, que já realizavam serviços terceirizados de venda por telefone; e telecomunicações, cujos serviços deram um salto de qualidade após a privatização do Sistema Telebrás, em julho de 1998.

Os birôs, como também ficaram conhecidos os terceiros, pipocaram no mercado a partir de 1999, oferecendo Serviços de Atendimento a Clientes (SAC), telemarketing, agendamento de visitas, pesquisas, cobrança, suporte técnico, retenção de clientes e recrutamento e seleção de mão-de-obra. Ergueram seus estabelecimentos ou sites em locais estratégicos inicialmente nas grandes capitais do País.

O pulo-do-gato das empresas de call center estava na dificuldade encontrada pelos usuários do serviço de gerenciar o crescente número de informações geradas nos pontos de contato ou touch points com o cliente. Também a favor da terceirização estava o fato de que digerir esses dados tornara-se vital para aprofundar relacionamentos e conquistar fidelidades. Muitas empresas que decidiram empenhar-se em conhecer a fundo seus clientes concluíram que seria desvio de rota preocupar-se, por exemplo, com a manutenção e a ampliação do espaço físico do call center.

O argumento apresentado pelos competidores ou players da terceirização firmou-se sobre essa questão da atividade-fim ou core business. Resumia-se no seguinte: a administração do relacionamento com os clientes é o principal negócio de qualquer empresa, isso não se discute, mas o contato com eles pode ser delegado a especialistas.

Nossa especialidade é oferecer condições adequadas e informações precisas para as tomadas de decisões. Sob essa pedra fundamental, edificaram-se as empresas de call center no País. Além do foco na atualização tecnológica (hardware e software), recursos humanos e treinamento, os birôs investiram nos mínimos detalhes de infra-estrutura de uma operação, como layout das baias de atendimento, iluminação, temperatura ambiente, ergonomia, cabeamento e acústica. Na operação, fizeram seus funcionários vestir a camisa do cliente literalmente, às vezes.

Uniformizados e a quilômetros de distância da sede do contratante às vezes, em outra cidade, eles passaram a atender as ligações e a responder em nome da empresa. Recebiam treinamento intensivo para isso. Para prevenir situações de estresse gerada pelo atendimento, os birôs proveram recursos para tornar o clima mais humano nos call centers. Os agentes muitos deles universitários tornaram-se alvo de campanhas motivacionais e puderam desfrutar de áreas de lazer, salas de descompressão e massoterapia. Um dos maiores problemas enfrentados pelos birôs na época era a alta rotatividade ou turn over de seus funcionários.

Preço X qualidade

Logo após o início das atividades dos call centers no Brasil, os limites entre o que poderia ser terceirizado e o que deveria ser guardado a sete chaves não estavam bem definidos para as empresas usuárias. A proclamada redução de custos de até 40% tornou-se um dos atrativos da terceirização. Entretanto, as empresas que entraram nesse barco apenas em busca de alívio financeiro deram com os burros nágua. Isso porque, no mercado, havia preço para todos os gostos. Dependendo da tecnologia, das horas utilizadas e do perfil dos agentes, uma Posição de Atendimento poderia custar entre 2,5 mil reais e 15 mil reais. Nas entrelinhas dessa variação de preço, liam-se níveis variados de satisfação dos clientes. Ou seja, a qualidade do

serviço de terceirização começou a ser definida pela própria empresa usuária, ou por quanto estava disposta a investir. Esse aspecto acabou manchando a imagem da terceirização nessa fase inicial. No pacote dos prestadores de serviços estavam as modalidades parcial e total de terceirização. Alguns usuários dos serviços de call center optaram por utilizar apenas a estrutura dos birôs. Outros aceitaram terceirizar todo o atendimento, mas com supervisores próprios. Os mais cautelosos optaram pelo modelo híbrido, pelo qual parte da operação é feita internamente (em geral, o atendimento a clientes especiais) e parte é terceirizada (grandes fluxos de ligações).

A Motorola, fabricante de equipamentos de telefonia, aderiu à terceirização total em 1998, quatro anos após a inauguração de seu SAC interno. Contratou os serviços da Ckapt, empresa egressa do setor de marketing direto e uma das pioneiras na terceirização de call center. Comandada pelas sócias-diretoras Maria Inês Moraes e Idely Stancato, a Ckapt abriu suas baias em 1997. No ano seguinte, faturou seis milhões de reais. A parceria com a Motorola, que iniciou com apenas oito Posições de Atendimento, foi um sucesso. Ao final de 1999, com o boom das telecomuni-cações, que contribuiu para elevar a fabricante à condição de líder nas vendas de telefones celulares no Brasil, a prestação de serviço já tinha sido ampliada para 92 PAs. E com uma performance respeitável: a central atendia cerca de 120 mil telefonemas por mês. Após passar pelo leque da URA, o consumidor aguardava no máximo 30 segundos para ser atendido, com porcentual de abandono de 8% e 90% das ligações resolvidas na primeira chamada.

Ainda em 1999, com a aquisição do controle acionário da Ckapt pela Teleperformance Brasil, subsidiária da gigante francesa SR Teleperformance, a central da Ckapt Teleperformance recebeu investimentos de 2,5 milhões de dólares e, com nova sede de três mil m², passou a atender as subsidiárias da Motorola na Argentina, México, Chile.

O call center já reservava mais de 130 PAs para a Motorola, das quais 30 eram destinadas a agentes que tinham o espanhol como língua nativa. Em setembro de 2001, com cerca de 20 clientes fixos, a prestadora de serviço passou a se chamar Teleperformance.

Outra operação de call center bem-sucedida foi a da TAM, empresa do setor de aviação que, em 1999, entregou parte de seu serviço de atendimento à ACS, empresa sediada em Uberlândia (MG) controlada pelo Grupo Algar, com forte atuação no setor de telecomunicações (leia o quadro Nacional e interiorana). O número de Posições de Atendimento da TAM, que iniciou com 50, triplicou em apenas dois anos. Das 150 PAs terceirizadas, 50 destinavam-se ao atendimento de carga e cem às reservas de passageiros. Entretanto, duas áreas consideradas estratégicas pela TAM eram atendidas internamente: o serviço de atendimento Fale com o Presidente, destinado às manifestações dos passageiros; e o relacionamento com os principais agentes de viagens.

A força no foco do cliente

Os números do mercado de terceirização de call center mostraram-se generosos, revelando a clara mudança de paradigmas nas relações de consumo. Analisando os dados da Associação Brasileira de Telemarketing (ABT), a movimentação financeira do setor triplicou em apenas quatro anos. Em 1995, o telemarketing os números (receita das empresas, vendas geradas pelo telemarketing e investimento nas centrais) somaram 16 bilhões de reais. Em 1999, quando os call centers iniciaram sua escalada, a movimentação saltou para 50 bilhões de reais.

Era grande a dificuldade em obter informações precisas sobre o mercado de terceirização no Brasil. Em 2000, a ABT calculava que havia no País 150 mil Posições de Atendimento, das quais cerca de 30 mil, ou 20%, eram terceirizadas. O mercado trabalhava com números mais modestos: 80 mil PAs no total, com 12 mil (15%) em birôs. Em ambos os quadros, a conclusão era que havia ainda muito espaço para crescimento.

A análise da trajetória das empresas do setor mostra que as ex-centrais de telemarketing percorreram uma trilha coincidente: iniciaram suas operações com uma ou algumas dezenas de Posições de Atendimento na primeira metade da década de 1990, ampliaram o leque de

serviços a partir de 1996/1997, investiram em tecnologia, conquistaram bons clientes, prosperaram e receberam aporte estrangeiro.

Via de regra, as multinacionais de call center que desembarcaram no Brasil optaram por iniciar suas operações a partir da aquisição de participação acionária em prestadores já estabelecidos. Exemplos não faltam. Fundada em 1991 por Alexandre Jaú, Carlos César Camargo, Agnaldo Niccioli e Marco Antônio de Souza, a TMKT foi incorporada ao Grupo Interpublic, da agência de publicidade McCann-Erickson, em abril de 2000, quando já possuía 450 posições em São Paulo e projetava a construção de mais 650 PAs, divididas em outros dois sites em São Paulo e Belo Horizonte. Especialista em atender clientes do setor financeiro, passou a se chamar TMKT-MRM.

Em agosto de 1998, a Outsource, estabelecida em São Paulo desde 1993, foi comprada pela americana Teletech, que injetou 20 milhões de dólares na operação, trazendo clientes como a Hewlett-Packard (HP).

Outra importante prestadora do setor, a SoftWay nasceu como desenvolvedora de aplicativos para marketing e vendas em 1991. Abriu seu call center em 1996, e cresceu rapidamente (de 20 PAs passou para 300 PAs em 1999). Em janeiro de 2000, os sócios Roberto Josué e Alessandro Douliart iniciaram uma negociação que culminaria na venda de 60% do capital da SoftWay para o fundo TMG, cujos principais investidores são o Deutsche Bank, o FMO (banco de fomento do governo holandês) e a holding belga Artal.

O caso mais emblemático da voracidade do capital estrangeiro no setor de call center foi o da subsidiária da espanhola Atento Holding, empresa criada pela Telefônica. No Brasil desde abril de 1999, quando a maior parte da operação ainda estava a serviço da operação brasileira da Telefônica, que acabara de ingressar no mercado de telecomunicações após arrematar a empresa paulista de telefonia fixa, Telesp, a Atento já se preparava para iniciar o come-come.

Com apenas sete meses de operação, fez a primeira vítima: a baiana Trilha, fechando o ano com seis mil PAs e receita de 69 milhões de reais. A segunda vítima foi nada menos do que a maior empresa de call center do País, a Quatro/A, com faturamento em 1999 de aproximadamente 130 milhões de reais em mais de três mil PAs nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Ribeirão Preto e Fortaleza. A Atento desembolsou, em fevereiro de 2000, 140 milhões de dólares por esse império de call center construído pelo carioca Alexandre Accioly, que tinha o Unibanco como sócio minoritário.

Além de fazer um dos primeiros milionários do setor brasileiro de call center, a transação garantiu à Atento clientes como Ford, Direct TV, Varig e Unibanco e a liderança dos serviços de call center na América Latina. Com faturamento de 250 milhões de dólares em 2000 e uma respeitável carteira de 150 clientes, a Atento Brasil passou abocanhar fatia de cerca de 50% do mercado de terceirização, o que gerou denúncias de concorrência desleal, por suposto favorecimento em infra-estrutura por parte da operadora de telecomunicações do grupo controlador.

Os outros 50% passaram a ser disputados por novos players, como Contax e Dedic também criados pelas operadoras de telecomunicações Telemar e Portugal Telecom, e por empresas cujas operações cresceram substancialmente no início do novo século, como CSU TeleSystem, Telefutura, CBCC e SPCOM.

Com crescimento entre 20% e 30% por ano, o setor de terceirização de call center foi um dos que mais prosperaram no País. O outsourcing brasileiro rompeu o ano 2000 com movimentação acima de 500 milhões de dólares por ano, com aproximadamente 30 mil PAs terceirizadas. Com mais de 300 mil funcionários em seus quadros, os prestadores de serviço passaram a ser conhecido como grandes empregadores.

A demanda crescente pela terceirização começou a equacionar o problema da concentração de mercado, o que acalmou os ânimos de quem tinha participações menores. O setor não só

se tornou imune a crises econômicas como também passou a ser um aliado das empresas nos tempos difíceis do início do século 21. Mais maduras, as prestadoras de serviço já ofereciam profissionalismo e competência a baixos custos. Tudo isso para encantar os clientes dos clientes.

Nacional e interiorana

Com enfoque nos recursos humanos e na qualidade de vida, a ACS, do grupo mineiro Algar, iniciou suas operações em janeiro de 1999, fruto de um investimento de 25 milhões de dólares. Curiosamente, optou por construir a primeira central no interior do Estado, distanciando-se da mão-de-obra cara e aproximando-se das vaquinhas e da natureza. Com sede a dez minutos do centro de Uberlândia, o call center da ACS foi construído em uma extensa área verde, dentro de uma fazenda, com lagoa, cascata, árvores e animais. Na área interna, janelas amplas e jovens dispostos a ganhar menos e a prestar um serviço de nível universitário.

Com clientes como American Express, TAM, CTBC Telecom e Intelig, a ACS fechou seu primeiro ano de atividades com pouco mais de 1.000 PAs e faturamento de 12 milhões de reais. No ano seguinte, certificada pela ISO 9002 em todos os seus procedimentos internos, a operação cresceu e a receita atingiu 39 milhões de reais. Em 2001, construiu seu segundo prédio em Uberlândia e equipou seu call center com o pioneiro serviço de reconhecimento de fala, desenvolvido pela CTBC Telecom, operadora de telecomunicações do mesmo grupo.

A plataforma de voz, que consumiu investimento de 12 milhões de dólares, mostrou-se capaz de interpretar sinônimos, sotaques e gírias de todas as regiões do País. O atendimento automatizado para casos específicos, como pedidos de informações possibilitou aproveitar os talentos humanos em outras áreas do call center.

O grupo Algar continuou investindo em seu braço de call center. Com 46 milhões de reais injetados na construção do terceiro prédio, inaugurado em agosto de 2002, elevou de 1,8 mil para 3,3 o número de PAs da ACS. No mesmo ano, a receita já tingiria 52 milhões de reais.

Os negócios imitam a vida - Capítulo 11

Relacionamentos nutrem-se de fidelidade. A fidelidade sobrevive com transparência. A transparência nasce quando há cumplicidade. A cumplicidade traz intimidade. A intimidade cultiva-se com lealdade. A lealdade produz laços duradouros. Os laços duradouros selam o compromisso. E tudo isso gera amor, alicerce sobre o qual são construídos relacionamentos prósperos e verdadeiros. No século 21, o mundo dos negócios passou a se interessar pelos dogmas da vida, principalmente os que definem a dinâmica das relações humanas. Com o objetivo de conviver se possível, para sempre com seus clientes e desfrutar do privilégio de desenterrar tesouros dessa relação, as organizações tiveram de assimilar as regras da convivência e avançar pelo campo dos relacionamentos.

Ouvir, dialogar, satisfazer, compreender, suprir e surpreender tornaram-se palavras de ordem para quem desejasse dar passos mais seguros na trilha do entendimento dos imprevisíveis movimentos dos consumidores. Conhecendo seus clientes e se tornando deles conhecidas, as organizações teriam mais chances de balizar as suas estratégias de acordo com as suas próprias percepções. Entretanto, para alcançar a desejada intimidade no relacionamento com seu público prioritário, teriam de se fragilizar, revelando face, alma e coração. E, ainda que o esforço de descer do pedestal representasse uma tremenda mudança cultural, não teriam garantias de sucesso na empreitada, pois, no jogo da vida, a profundidade dos laços afetivos está subordinada a variáveis como empatia, conveniência, pertinência, entre outras.

Dessa experiência, uma das mais importantes lições que seriam pinçadas pelas empresas é que o relacionamento só prospera na medida em que uma parte supre as expectativas da outra. E a busca por essa mútua satisfação traria outra grande descoberta para o mundo corporativo: os anseios não são lineares; variam de indivíduo para indivíduo. E a conclusão: é

impossível relacionar-se com uma massa de pessoas. É preciso identificar os clientes, diferenciá-los por grupos e interagir com eles por meio de uma comunicação personalizada.

Com a proliferação do marketing one-to-one, cristalizado pela dupla Don Peppers e Martha Rogers, autora do best seller *The One to One Future* (Marketing um-a-um Editora Elsevier), publicado pela primeira vez em 1993, a magia dos relacionamentos tornou-se um ideal no mundo dos negócios do século 21, ponteadado cada vez mais pela segmentação. E a magia era esta: quanto mais a empresa se aprofunda no convívio com seus clientes, deixando-os também penetrar em seu mundo, mais apta está para estabelecer com eles uma comunicação eficiente, com diferentes graus de afinidade, e ainda criar oportunidades para arrancar suspiros de satisfação ao exalar por seus poros o perfume do apreço ao consumidor. Maiores lucros seriam pura consequência.

Com essa perspectiva, nada mais elementar do que afirmar que os indivíduos têm reações distintas diante de uma mesma situação. Logo, não seria necessária a astúcia de um Sherlock Holmes para concluir, por exemplo, que consumidores que adquirem o mesmo produto ou serviço têm hábitos, reações, classes sociais, expectativas e valores diferentes. Portanto, para estabelecer contatos duradouros com todos os clientes ou pelo menos com a maioria deles, os elos dessa relação também devem ter níveis distintos. Ao mesmo tempo em que há clientes que não gostam de pagar por serviços de que não necessitam, há também aqueles que se frustram por não receber serviços pelos quais estariam dispostos a pagar.

Para decifrar o enigma da excelência no trato com clientes, as empresas tiveram de ter sensibilidade para colher as boas pistas de suas experiências de consumo, pois elas levariam à interpretação de quem é quem na teia de relacionamentos. Por isso, quanto mais cancha no assunto, melhor. O ideal da segmentação diz que a capacidade de uma organização em aprofundar os laços com os clientes é proporcional ao seu empenho em criar oportunidades de contato, extrair o máximo de informações possível e utilizá-las com inteligência.

Curiosamente, na era em que os produtos passaram a ser classificados como commodities, estimular o consumidor a utilizar os serviços de pós-venda procurados, na maioria das vezes, por clientes insatisfeitos revelou-se a estratégia mais sensata para iniciar uma aproximação personalizada. A solução das reclamações é um dos mais poderosos instrumentos de que qualquer profissional de marketing dispõe para dar início a relacionamentos duradouros e produtivos com clientes individuais, afirmam os consultores Don Peppers e Martha Rogers em seu livro sobre marketing one-to-one. E advertem as empresas: Se você nunca recebe uma reclamação, isso deve ser motivo de preocupação, e não de autocongratulação.

CRM: como reviver a mercearia

Com todo esse pano de fundo, ganhou força no mercado o conceito do CRM (Customer Relationship Management ou gerenciamento do relacionamento com clientes), que rompeu o século 21 com o rótulo de solução obrigatória para a sobrevivência das companhias centradas no cliente. Em rápidas e carimbadas palavras, o CRM nasceu com o propósito de tentar reviver a antiga relação da mercearia de bairro, aquela em que o dono do estabelecimento sabia os nomes de seus clientes e ainda conhecia seus familiares e os hábitos de consumo de cada um. Bom dia, seu Mário, mande meus parabéns a sua esposa pelo aniversário. Não vai levar aquele vinho de que ela gosta para um brinde hoje à noite?.

O fato é que, diante da impessoalidade no relacionamento ditada pela economia de escala, transportar a característica da personalização para a versão moderna da gestão de clientes não era tão simples assim. No pequeno comércio, os dados relevantes de cada freguês eram armazenados em um bloco de anotações ou até mesmo na memória do proprietário. Nas grandes cadeias de varejo, cadernos ou mentes seriam insuficientes para gerenciar as informações captadas diariamente no relacionamento com milhares de clientes em diversos canais de acesso.

Transformar dados em conhecimento, e conhecimento em relacionamento, passou a ser o grande desafio do CRM no cenário globalizado. Companhias como as multinacionais IBM,

Oracle e Microsoft, especializadas em soluções para banco de dados, agradeceram. Cada vez mais evoluídos, os bancos de dados ganharam papel preponderante nas soluções de CRM, principalmente para usuários de setores que dependem do armazenamento de grande quantidade de informações, como bancos, operadoras de telecomunicações e companhias de energia.

Mas, se o maior benefício desse revolucionário conceito está em ensinar organizações a personalizar o contato com seu público, quem daria conta de garimpar as informações e colocar inteligência em sua utilização? Como abastecer constantemente esse banco de dados com informações que nem sempre são fornecidas espontaneamente pelos clientes? A julgar a diversidade e o volume das informações captadas por empresas com alcance nacional e internacional, como diferenciar os clientes e proporcionar-lhes experiências únicas?

Agregar inteligência à análise de informações para colher frutos do relacionamento constitui-se, portanto, em outro elemento primordial para o sucesso de uma iniciativa de CRM. Além de aplicações de data warehousing (concentração das informações em um banco de dados) e data mining (análise e garimpagem das informações para utilização), entraram em campo o software capaz de gerenciar e personalizar campanhas de marketing. Ele foi a classe das soluções para inteligência de negócios ou Business Intelligence (BI).

Como se vê, conhecer a fundo cada cliente tornou-se um intrincado desafio; fazê-lo sentir-se único, então, uma missão quase impossível. Na comparação com o relacionamento de antigamente, as soluções tecnológicas representaram, portanto, uma das grandes novidades do CRM. Mas, se o objetivo desse conceito é humanizar o contato com o cliente, ninguém cometeria um erro tão pueril quanto encarar a tecnologia como o pilar mais importante da solução, certo? Errado. Por incrível que pareça, esse foi o grande equívoco da fase inicial do CRM no Brasil.

O conceito foi trazido em 1999 por multinacionais que estavam aprendendo a criar soluções para essa ousada estratégia de negócios que se propõe a intensificar e ao mesmo tempo equilibrar as temperaturas da fria busca pelo lucro e dos calorosos relacionamentos com os clientes. No início, o CRM foi empacotado como produto em uma caixa de soluções semiprontas, desenhadas a partir de experiências internacionais, muitas delas distantes da realidade brasileira.

Apesar de os provedores de soluções anunciarem que o conceito também englobava estrutura de negócios, processos e pessoas, houve uma ênfase exagerada no aspecto tecnológico, gerando incertezas e frustrações nos usuários. Com suas intermináveis apresentações em power point, recheadas de gráficos indecifráveis, muitos vendedores queimaram os primeiros meses de sua estada no Brasil tentando empurrar goela abaixo pacotes caríssimos e inadequados a seus clientes.

Mesmo assim, contratos milionários foram firmados, principalmente com empresas dos setores de finanças e telecomunicações, gerando euforia no mercado. A operadora de telefonia fixa GVT (Global Village Telecom), que entrou no mercado em outubro de 2000 para concorrer com a Brasil Telecom em nove Estados do Sul, Centro-Oeste e parte do Norte do Brasil, além do Distrito Federal, investiu uma fortuna em tecnologia da informação. Para inaugurar a operação, foram necessários 75 milhões de dólares para entrelaçar seus sistemas de TI. Desse montante, três milhões de dólares foram gastos em aplicações para CRM destinados aos contratos com a Siebel e a Avaya. A consultoria Accenture comandou a integração total dos sistemas, que consumiu um terço do investimento.

Diante de números como esses, os institutos de pesquisa trouxeram projeções otimistas e um tanto quanto conflitantes a respeito do futuro do CRM no Brasil e no mundo. Embalados pelos números expressivos registrados com a venda de software de gestão empresarial (ERP Enterprise Resource Planning), os prognósticos sinalizavam que o mercado de CRM dobraria de tamanho em 2000.

Não se confirmaram. Segundo o International Data Corporation (IDC), o setor mundial crescerá 41% em relação a 1999, movimentando 4,6 bilhões de dólares no mundo todo. O Brasil, de acordo com o instituto, registrara crescimento abaixo desse índice. Em julho de 2002, o IDC apresentou nova pesquisa com números que trouxeram mais desânimo ao mercado: o Brasil movimentara 41 milhões de dólares em aplicativos para CRM em 2001, com retração de 13% em relação à receita do ano anterior: 47 milhões de dólares. Bem mais abrangentes e elevados, as projeções do Gartner Group também não vingaram. Em março de 2000, o vice-presidente de pesquisa do instituto, Jeff Golterman, afirmava que o setor mundial movimentaria 19 bilhões de dólares até 2002. Desse total, entre 5% (950 milhões de dólares) a 8% (1,5 bilhão de dólares) viriam do mercado brasileiro de software. Em 2003, o instituto dava a triste notícia de que as vendas mundiais de software em 2002 ficaram em apenas 2,8 bilhões de dólares, com queda de 24,7% em relação a 2001 (3,7 bilhões de dólares).

O mercado foi pego de surpresa. Embalada pelo otimismo dos institutos de pesquisa, a subsidiária da norte-americana Siebel, que contava com a vantagem de trazer a solução líder em software para CRM no mundo, com ênfase em automação de força de vendas, acreditou que suas vendas representariam 50% da receita total na América Latina em 2000. Teve de se contentar com 35%. A Siebel esbarrou no desempenho da concorrente Vantive no Brasil.

Também americana, e com expertise na outra ponta da linha de frente do CRM, o call center, a Vantive iniciou sua trajetória no Brasil em novembro de 1997, quando trouxe dois executivos (Carlos Ramón e Belisário Castro) e 1,5 milhão de dólares para investir. De início, conquistou grandes clientes, como Vale Refeição (VR), Promon, Listel e Shell. A partir daí, com software traduzido para o português, conquistou a simpatia dos administradores de grandes centrais de atendimento. A receita mais do que dobrou nos dois primeiros anos de operação, pulando de 6,5 milhões de dólares em 1998 para 15 milhões de dólares no ano seguinte. Tornou-se líder absoluta no País, abocanhando 70% do mercado de call center.

Com o avanço mundial do CRM, a Vantive virou produto após ser adquirida, em outubro de 1999, pela gigante americana de software de gestão empresarial PeopleSoft. O mercado de soluções para call center também era disputado pela Clarify especializada em e-busi-ness, que foi incorporada pela canadense Nortel pela cifra de cerca de 2,1 bilhões de dólares; e pela nacional e experiente Plusoft, campeã em vendas de soluções para o middle market, com clientes de faturamento gigante e call center nem tanto, como Avon, Laboratório Fleury, Net, Natura, Merck Sharp & Dohme, Brasilprev, Icatu Hartford, Parmalat, Nestlé. Outra importante aglutinação mundial de empresa especializada em soluções para centrais de atendimento deu-se em setembro de 1999, quando a francesa Alcatel comprou por cerca de 1,5 bilhão de dólares a americana Genesys, líder em soluções de CTI.

No Brasil, a receita estava mesmo na venda de soluções para call center. Entretanto, como os players do CRM eram os mesmos, com algumas variações, todos ficaram decepcionados com a estagnação do mercado como um todo. As justificativas para o desempenho abaixo do esperado do CRM foram se renovando ano a ano. Em 1999, a culpa foi de dois eventos: a crise cambial de janeiro, que fez o real perder metade do valor em dez dias diante do dólar, e o bug do milênio, que obrigou as empresas a modernizar seus sistemas para não ter maiores prejuízos com a mudança de calendário no fim do ano. Em 2000, o vilão foi o estouro da bolha de internet, que arrasou a economia mundial. Em 2001, o ataque terrorista às torres gêmeas do World Trade Center em 11 de setembro. Em 2002, as crises energética e cambial no Brasil. Em 2003, a insegurança gerada pela transição do governo de Fernando Henrique Cardoso para o de Luiz Inácio Lula da Silva.

Os argumentos eram pertinentes, mas havia outras razões para o mercado puxasse o freio de mão. Para se ter uma idéia, em 1999, em meio à euforia dos projetos de internet, o instituto de pesquisa internacional Forrester Research divulgou o estudo The demise of CRM (A morte do CRM), que afirmava com todas as letras que o novo modelo do Electronic Relationship Management (eRM) tornaria o CRM obsoleto. O instituto chegou a arriscar dizendo que o CRM não funcionaria, revelando clara dificuldade em enxergar a internet como canal e o CRM como conceito.

No Brasil, em debate promovido pela revista *Consumidor Moderno* (edição 34), em 22 de março de 2000, os fornecedores de soluções de CRM assumiram a culpa pela falta de informação e pela imaturidade do mercado nacional. O mediador Paulo Araújo, que na época ocupava o cargo de diretor de relações com clientes da Telemig Celular, abriu o debate com a seguinte questão: Qual é a imagem que o conceito CRM está passando ao mercado?. E, de bate-pronto, veio a primeira resposta: Confusão, dada por Ênio Klein, então diretor de CRM da Oracle, uma das principais concorrentes do mercado. E muita!, apoiou Edenize Maron, CRM manager da SAP, outra multinacional de peso.

Muitos sabiam, mas poucos vendedores tinham coragem de revelar aos clientes que o caminho para colher os frutos do CRM seria longo e trabalhoso. Nos sistemas dos potenciais usuários das soluções, os dados técnicos, administrativos e de histórico de contatos de clientes estavam dispersos em ambientes tecnológicos mistos de arquiteturas proprietárias. As plataformas não se comunicavam. Para quem entendia do riscado, estava claro que as ferramentas de CRM poderiam até ser implementadas, mas, sem a integração com os sistemas legados e de gestão empresarial (ERP), o objetivo estratégico de utilizar uma base de dados única para viabilizar o gerenciamento das relações com clientes ainda estaria longe de ser alcançado.

Como explicou Ênio Klein no debate da *Consumidor Moderno*, a integração entre as cadeias de suprimento e de demanda é primordial para entender o comportamento do mercado, definir estratégias e automatizar processos. Chamam o ERP de primeira onda e o CRM de segunda onda. Na verdade, uma coisa depende da outra.

De fato, isso é verdade, mas não é regra para todos os segmentos. No ramo de cosméticos e perfumes, a paranaense O Boticário destacou-se mais por sua vocação em agradar ao cliente do que pelos investimentos feitos em ferramentas e integração. Fundada em 1977, O Boticário entrou no século 21 como a maior rede de franquia do mundo no segmento de cosméticos, com atuação na América Latina, Europa e Japão, e uma imagem consistente de empresa socialmente responsável e amiga do consumidor.

Em ritmo acelerado de expansão de lojas, a empresa dobrou de tamanho entre 1997 e 2002, quando faturou 1,3 bilhão de reais na rede (473 milhões de reais na indústria), com lucro de 30 milhões de reais. Com 2,2 mil lojas e quiosques próprios e franqueados, O Boticário atravessou os anos de crise registrando crescimento em torno dos 25%. A tecnologia teve papel secundário nos resultados. Nesse período, a empresa investiu apenas 500 mil reais em soluções de CRM, data warehouse e recursos para a plataforma de CTI. Em contrapartida, implementou o programa Fidelidade O Boticário, em que o consumidor passou a trocar facilmente pontos acumulados por produtos. Nos primeiros dois anos do programa, entregou mais de 540 mil prêmios. A partir daí, sim, enxergou uma oportunidade para avançar no relacionamento com o auxílio de mais tecnologia. Com informações importantes sobre seus consumidores em seu banco de dados, a empresa percebeu que poderia estudar o comportamento de compra dos clientes e aproveitar as informações para dar os primeiros passos em direção à personalização.

Tá no sangue

Empresas como O Boticário, TAM e Grupo Pão de Açúcar conseguiam passar uma imagem amigável ao consumidor sem necessariamente ter rodado em seus servidores as soluções mirabolantes de CRM. Não por coincidência, essas três companhias tinham o engajamento dos principais executivos na busca pela satisfação do cliente. Miguel Kringsner, comandante Rolim e Abílio Diniz estavam envolvidos até o pescoço nessa missão. Em abril de 2000, o comandante Rolim deu a seguinte declaração a *Consumidor Moderno* (edição 34): Tecnologia é uma grande guerra que tenho aqui com o vice-presidente da área de serviços, o Luís Eduardo Falco [que, em abril de 2002, assumiu o comando da operadora Oi]. Ele é adepto do embarque automático, alegando que o embarque tem de ser feito dez minutos após o pouso do avião. Não quero que faça. Quero que alguém entre no avião para checar se todas as poltronas estão reclinando, se todos os cintos estão atando. O embarque não pode ser automático simplesmente porque nós não podemos receber o rótulo da automatização. Não gostamos dele, nós gostamos da personalização.

No Pão de Açúcar, o bastão foi passado para o departamento da ombudsman, mas o sinal verde para priorizar o cliente era dado pelo presidente, que se posicionou ao lado do representante do cliente no organograma da empresa. E essa postura não estava apenas no desenho. Abilio Diniz autorizou a criação de um auto-seguro para pagar indenizações a clientes lesados. O teto para esse auto-seguro, que poderia ser pago pela ombudsman sem que houvesse autorização da alta administração da empresa, iniciou em 200 mil reais em 1996 e, em 2000, chegou a três milhões de reais.

É importante ressaltar que, apesar da questão cultural ser primordial, o aspecto da integração tecnológica também merece atenção. Isso porque a decisão de priorizar o cliente gera mais mudanças em uma organização do que a simples instalação de uma linha tool free ou a aquisição de uma parafernália completa de call center. Mexe também com a infra-estrutura de retaguarda (back office) da empresa e dá novo sentido às aquisições dos pacotes tecnológicos de gestão empresarial. Para atuar nesse meio-de-campo, ganhou espaço no mercado a figura do integrador (um dos assuntos que abordaremos no próximo capítulo).

Com a melhor compreensão de quais são os componentes de um projeto de CRM, os usuários se assustaram com a complexidade de implementação da solução completa e os acionistas não se sentiram seguros quanto ao retorno do investimento. A saída, então, foi negociar CRM em pedacinhos. Os projetos isolados receberam apelidos como CRM operacional, CRM colaborativo, CRM analítico e eCRM, o que gerou ainda mais confusão. E pior: algumas iniciativas de que se tinha notícia eram, na verdade, projetos isolados de call center ou de automação de força de vendas. E, numa espécie de metonímia do mundo dos negócios, em que a parte é substituída pelo todo, tornaram-se sinônimos de CRM.

A não ser pela figura de linguagem, não se tem um carro com a aquisição de quatro rodas. Todavia, lendo ao pé da letra, o mercado brasileiro fez o gerenciamento de relações com clientes caber dentro das fronteiras do call center. Hoje se sabe que, sem uma política consistente de marketing de relacionamento, o departamento, por mais que ganhasse status de contact center, jamais seria capaz de, sozinho, fidelizar clientes.

Com a ascensão do CRM, o call (chamada, em inglês) caíra em desuso, porque não exprimia a razão de ser do conjunto dos canais disponíveis ao consumidor. O termo contact center soou melhor quando o contexto passou a ser o relacionamento. Com a plataforma da internet, incorporou facilidades que deram as rédeas do relacionamento aos agentes. No contact center, o atendimento de uma chamada de voz poderia ser realizado sobre a infra-estrutura da web, conhecida como Internet Protocol (Voz sobre IP - VoIP). Também agregou o benefício do atendimento por chat (conversação em tempo real com os agentes), chamado de web call center cuja tecnologia passou a ser fornecida por players como Net Call Center e Direct Talk. Por fim, o contact center trazia consigo o conceito da convergência tecnológica, expresso na fila universal interface única entre o canal de acesso (e-mail, chat, VoIP, telefone ou até videoconferência) e o agente.

Trocaram o call pelo contact, mas se esqueceram de tirar o center. Se levamos ao pé da letra, a palavra centro ou central também não combina com a cultura do CRM. Um center, seja ele precedido por call ou contact, pressupõe que há um responsável pelo relacionamento com clientes, ao passo que o objetivo do CRM é fazer com que a organização como um todo seja responsável pela tarefa. De novo, a afirmação de que a tecnologia é apenas um meio para implantar uma estratégia de CRM poderia não ser vendável. Mas era verdadeira.

Errar é humano; persistir...

Os tempos mudaram no século 21. Comandadas por pessoas, as empresas principalmente as mais sábias admitiram-se falíveis e perceberam que reconhecer erros como, por exemplo, promover recalls, tornar pública a sua negligência com o consumidor no passado ou assumir a culpa em um acidente ambiental poderia legitimar futuros discursos sobre confiabilidade ou transparência nas relações de consumo. O ambiente da Nova Economia mostrou-se inóspito para companhias com posturas antiéticas. O maior exemplo disso talvez seja a crise mundial de desconfiança que se instaurou nos primeiros anos, marcados por escândalos contábeis que

derrubaram multinacionais como Enron, WorldCom, Xerox e tantas outras que as seguiram. Assim, as pessoas jurídicas tomaram a maior lição da vida: para conquistar a lealdade em um relacionamento, é preciso estar bem-intencionadas, e parar de tentar manipular o tempo todo. As motivações genuínas, ainda que não tragam bons resultados a priori, nutrem a cumplicidade em uma relação. Nesse sentido, é possível uma empresa falhar na estratégia de aproximação com seus clientes e, mesmo assim, estar comprometida com eles (leia o quadro A luta para apagar a primeira impressão).

No novo século, até a comunicação de massa ganhou maior calor humano. Os slogans que tinham enfoque no produto, como Se a marca é Cica, bons produtos indica, Se é Bayer é bom, Tomou Doril, a dor sumiu e Helmanns, a verdadeira maionese, entraram para o rol das boas recordações. As mensagens criadas na era do marketing de relacionamento tinham um claro objetivo de se aproximar do coração dos clientes. Exemplos: Volkswagen: Você conhece, você confia, Perdigão: Nosso maior segredo é você, Tem coisas que só a Philco faz pra você, Itaú: Feito para você.

No entanto, como o foco no cliente não se comprova no discurso, e sim na prática, a imagem de uma empresa que respeita o consumidor não pode ser construída com 50 segundos de boa propaganda em horário nobre na televisão. A cultura do bem-servir só pode ser percebida quando ela está disseminada por toda a organização. Em junho de 2001, em outro debate promovido pela revista *Consumidor Moderno* (edição 47), a então gerente de atendimento ao consumidor da Avon, Denise von Poser, colocou os pingos nos is. Nós ainda não temos uma visão empresarial com o foco no cliente. Temos empresas com recursos maravilhosos de tecnologia, mas com foco em produtos. Precisamos aprender que nosso grande produto é serviço para o cliente. Dar o que ele quer, pelo canal que escolher, declarou Denise, com experiência posterior como professora de CRM do MBA da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM).

O desconhecimento do CRM está e sempre estará em organizações que não querem entendê-lo. Para elas, não há catequese que dê jeito. Para fazer ou adotar CRM, uma empresa precisa ter mais atributos do que saber cumprir tarefas, como escolher a solução ideal para seus negócios, integrar os diversos ambientes tecnológicos, calcular o valor do cliente, dizer que tem foco nele, justificar o retorno do investimento, equipar o call center, criar uma ouvidoria etc.. Uma empresa faz ou tem CRM quando se propõe a trazer a dinâmica dos relacionamentos, descrita no primeiro parágrafo deste capítulo, para dentro de seus negócios. Quer conhecer a fundo seus clientes? Torne-se íntimo deles. Quer ganhar sua fidelidade? Seja transparente. Sem estar disposta a se aventurar na experiência do convívio, a companhia jamais conseguirá reconhecer seus fiéis companheiros. Aplicará a Teoria de Pareto que diz que 80% da receita de uma empresa vem de 20% dos clientes, e não perceberá que, entre os 80% dos clientes menos lucrativos, podem estar os mais leais, que falam bem. Quanto valem eles?

A luta para apagar a primeira impressão

A multinacional espanhola Telefônica chegou ao Brasil em 1998, após arrematar a estatal de telefonia fixa Telesp no leilão da Telebrás. A operadora recebeu uma ingrata herança da estatal de São Paulo: cerca de 480 mil pessoas à espera da instalação de seu telefone, já quitado por meio do plano de expansão da Telesp e uma fila quilométrica de sete milhões de outros paulistas que sonhavam em ter seu telefone.

Seu desafio inicial era arrumar a casa e se preparar para a desregulamentação do setor, que estava condicionada à antecipação das metas de universalização estabelecidas para 2003 pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). Eram severas as condições para explorar serviços como ligações de longa distância e transmissão de dados para todo o território nacional. Exemplos: cumprir prazo máximo de 15 dias chegava a dois anos para instalação de linha telefônica em sua área de concessão e instalar orelhões em municípios com mais de 600 habitantes, na quantidade suficiente para que não haja qualquer cidadão que, dentro da área urbana, tenha de andar mais de 300 metros para chegar a um telefone público. Após instalar mais de sete milhões de terminais quando iniciou, havia seis milhões de linhas em todo o

Estado de São Paulo, a empresa conseguiu antecipar o cumprimento das metas em cerca de um ano.

O foco na expansão da rede teve um custo maior do que os 10,5 bilhões de reais investidos. Com linhas desligadas repentinamente, números trocados e telefones mudos, os clientes protestaram contra a baixa qualidade nos serviços. Não foram ouvidos esse foi o pecado. Líder absoluta no cadastro de reclamações fundamentadas da Fundação Procon de São Paulo, a Telefônica foi alvo de 10.045 queixas em 1999. O silêncio da empresa foi pago com liminares na justiça, CPI na Assembléia Legislativa, um site de internet bem freqüentado intitulado Eu odeio a Telefônica e a construção de uma imagem de arrogância e incompetência no mercado.

Com passagens pela Procter & Gamble e pela presidência da America Online (AOL) brasileira, o executivo Manoel Amorim foi contratado no final de 2000 para comandar a Telefônica. De início, Amorim estabeleceu o segundo plano de metas da companhia, que consistia em reverter o quadro de indiferença em relação ao assinante e ganhar uma imagem de companhia com foco no cliente. Entre as ações, lançou em abril de 2002 um plano de qualidade total, com envolvimento de todos os funcionários da empresa. Amorim passou a fazer ligações constantes para o call center da própria empresa.

Num domingo à noite, como conta a revista *Consumidor Moderno* (edição 73), o executivo fez-se passar por um usuário do Speedy, serviço de conexão de alta velocidade da Telefônica. Reclamou que o serviço não funcionava. Apesar das duas horas de conversa e da boa vontade do agente do call center terceirizado pela Atento, empresa do Grupo Telefônica, as tentativas para resolver o problema foram em vão. Amorim, então, passou a questionar o operador para tentar descobrir qual o motivo de não se chegar à solução. Após o funcionário enumerar algumas falhas, como a ausência de um dos fornecedores para dar suporte no atendimento justamente no horário de pico, ele revelou sua identidade: Meu nome é Manoel Amorim, sou o presidente da Telefônica. Quero que na próxima quinta-feira você e mais três colegas façam uma apresentação para o comitê executivo apontando o que a Telefônica tem de fazer para atender melhor os clientes do Speedy. Você teve uma ótima atitude, então o problema deve estar conosco. Isso aconteceu no final de 2001. O operador que atendeu Amorim passou a trabalhar na área de qualidade da companhia.

A Telefônica também passou a convidar usuários insatisfeitos para expressarem suas opiniões sobre a empresa em eventos direcionados a funcionários. Um dos convidados chegou a mandar todos para o inferno e hoje é um dos clientes mais fiéis que temos, declarou Amorim, em outubro de 2003, no Congresso Nacional das Relações Empresa Cliente (Conarec), evento realizado em São Paulo pela Abrarec (Associação Brasileira de Relações Empresa Cliente), revista *Consumidor Moderno*, e IBRC (Instituto Brasileiro de Relações com o Cliente). Nessa época, a Telefônica, que já demonstrava estar no caminho certo para apagar a imagem de negligência da época da privatização, comemorava o feito de ser a única operadora no Brasil a cumprir todos os 35 requisitos do Plano Geral de Metas de Qualidade (PGMQ).

Casos como o da Telefônica mostraram que o ditado a primeira impressão é a que fica vale apenas para relacionamentos imaturos e superficiais. Nos de laços duradouros, atados pelo compromisso de ambos os lados e aprofundados pela lealdade, os votos devem ser renovados constantemente, até porque as expectativas dos clientes mudam de tempos em tempos.

Os detalhes que fazem a diferença - Capítulo 12

Os detalhes que fazem a diferença (segmentação, fidelização, retenção e responsabilidade social) entram na cartilha de preocupação das empresas que anseiam por um bom relacionamento com o consumidor

Quais são os seus melhores clientes? Atrás de uma resposta a essa pergunta, as empresas seguiram pelo caminho da segmentação nas relações de consumo no início do século 21. Resultado da ampla divulgação no meio empresarial dos conceitos de marketing one-to-one e Customer Relationship Management (CRM), emergiu no País uma nova categoria de

consumidores. Na era industrial, as empresas precisavam ser gigantes para competir com outras gigantes. Agora, na era da informação e da interatividade, o que importa não é mais somente quantos clientes a empresa tem, e sim quais conquistou, declarou a consultora americana Martha Rogers em entrevista exclusiva à revista Consumidor Moderno (edição 35), quando visitou o Brasil em maio de 2000.

Conhecidos como clientes estratégicos, a eles foi atribuído o poder de sustentar o negócio das organizações. No mercado, viraram moscas brancas. Identificá-los e cortejá-los tornaram-se necessidades de primeira ordem nas empresas, com níveis de premência variáveis em função do modelo e do grau de competitividade de cada segmento. Nas entrelinhas do que disse Martha, pioneira na defesa do conceito do marketing one-to-one no mundo, lê-se que o tempo de sobrevivência de uma organização está diretamente ligado ao seu talento em conquistar e fidelizar seus clientes de maior potencial de rentabilidade. E atenção: dar as boas-vindas aos clientes estratégicos não significa botar os menos rentáveis no olho da rua. Quer dizer apenas que, ao ser convidados a entrar, nem todos receberão tapete vermelho e acesso a determinadas salas especiais da casa. Para quem considerar a estratégia discriminatória demais, Martha Rogers a defende fazendo duas perguntas: Vale a pena gastar tanto dinheiro da mesma forma que todo mundo gasta e com a probabilidade que muitos clientes não serão meus? Não é preferível gastar dinheiro com as pessoas que me farão ser lucrativo?

Na telefonia móvel, setor que cresceu a passos largos (cerca de 40% ao ano) após a privatização do Sistema Telebrás em 1998, ultrapassando a telefonia fixa em número de usuários pela primeira vez em agosto de 2003, os clientes graúdos ganharam o título de heavy users. E perderam o sossego. Sob fogo cruzado, passaram a ser aliciados pela concorrência, o que estimulou a infidelidade, apelidada de churn - índice de migração de clientes para outras operadoras. A guerra acirrou-se após a consolidação do setor até o final de 2003, período em que o quadro de competidores foi drasticamente reduzido. A maioria das 22 operadoras formadas após a privatização foi aglutinada por players com grande abrangência, como Vivo, Claro, Oi e TIM.

Reter clientes estratégicos tornou-se um trabalho cada vez mais árduo para as operadoras, que se esmeraram em desenhar estratégias de marketing de relacionamento e trataram de recrutar agentes com ótima lábia para ocupar as baias das células de retenção no call center. Sob esse campo de batalha, escondiam-se raízes históricas. A telefonia móvel também sofreu com as chagas da exclusão e da alta concentração de renda no Brasil. Os levantamentos do IBGE em 2002 ilustram a disparidade: o telefone (fixo ou celular) foi encontrado em 98% dos domicílios cujo rendimento era superior a dez salários mínimos. Entretanto, a porcentagem caía para 28,6% quando as luzes eram jogadas sobre lares cuja renda não ultrapassava dois salários mínimos. E o dado mais interessante da pesquisa foi que, em 8,8% de todas as residências, o único telefone era o celular, algo inimaginável menos de uma década atrás, quando a linha fixa era um bem que constava da declaração de imposto de renda.

Apesar do número de usuários dos serviços móveis ter ultrapassado os 40 milhões em 2004, os problemas agravaram-se justamente no período do boom do setor. O crescimento meteórico da base de usuários deu-se às custas do lento aumento da taxa de penetração de aparelhos por números de habitantes (média de 20% até o final de 2003, diante de índices europeus superiores a 80%) e da redução da receita média por usuário (pouco mais de 45 mensais de reais em 2003 e cerca de 70% do total de aparelhos no plano pré-pago). A tendência de queda ou estagnação de receita média por usuário estava estampada nas ruas da cidade. Um dos ícones dessa fase expansionista da telefonia móvel no Brasil foi a Casas Bahia, rede varejista voltada ao público de baixa renda, que, conforme se lia em outdoors das grandes capitais, se consagrou como o maior revendedor de aparelhos celulares do País, com aproximadamente dois milhões de unidades vendidas apenas em 2003.

Mais do que mera ferramenta de comunicação, o celular tornou-se um objeto de desejo dos brasileiros, que não pouparam lágrimas para saciá-lo. Entre 1999 e 2003, as tarifas de telefone registraram uma elevação de 75,35%, enquanto a inflação medida pelo Índice de Preços ao Consumidor (IPC) foi de 52,27%, segundo pesquisa da Fundação Getúlio Vargas (FGV) divulgada em janeiro de 2004. Esse mesmo levantamento constatou outras bruscas mudanças

dos hábitos do consumidor médio (com rendimentos na faixa de um a 33 salários mínimos), tais como maiores gastos com TV paga, DVD e internet, superando as despesas com alimentação.

A Vivo, operadora do grupo ibérico formado por Portugal Telecom e Telefônica, preparou-se para a batalha pelos heavy users. O português Abílio Ançã Henriques, presidente da antiga Telesp Celular (que ganhou nova identidade e maior abrangência ao aglutinar-se com a Telefônica Celular e Global Telecom), já falava sobre suas estratégias de marketing one-to-one em entrevista à revista Consumidor Moderno (edição 41) em dezembro de 2000. Segundo Henriques, o atendimento a seus clientes mais rentáveis estava sob a responsabilidade de uma célula do call center destinada a atendimento corporativo, em alguns casos com direito a gerente de conta.

Outro bom exemplo de como a mentalidade empresarial começou a mudar em função da necessidade de ajustar o foco no cliente está no start up da Oi, operadora da Telemar Norte Leste com atuação em 16 Estados brasileiros. O presidente escolhido para inaugurar a operação em abril de 2002 foi Luís Eduardo Falco, que tinha rigorosamente nenhuma experiência em telecomunicações, mas uma bagagem respeitável na arte de encantar o cliente. Ex-vice-presidente de marketing e comercial da TAM, Falco trouxe de seu tempo de convivência com o comandante Rolim Amaro o espírito de servir e a estratégia de priorizar o contato com os clientes. Do Jeito TAM de Voar ao Jeito Oi de Atender (Jóia), o presidente aterrissou na operadora disseminando o hábito de sempre ligar para dar um oi aos clientes e perguntar se estão satisfeitos com os serviços.

Os consultores

Embora embrionários, os casos bem-sucedidos de segmentação começaram a surgir no Brasil no início do século. Mas as melhores práticas de que se tinha notícia eram, na maior parte das vezes, apenas bons exemplos que vinham de fora. Foi necessário peneirar tudo o que se ouviu sobre o assunto. Se levados ao pé da letra, os ensinamentos do CRM teriam induzido muitas empresas a erro, pois cairiam na inadequação ou começariam a promover uma fria e cruel seleção de clientes. Salvo as raras exceções, como as empresas que espontaneamente conseguiram analisar quais eram as suas próprias necessidades e direcionar ações e investimento com maestria, muitas clamavam por um empurrãozinho na hora de definir o melhor caminho e, assim, evitar frustrações ao tentar colher os frutos do CRM. A estas, os serviços de consultoria. Ganharam terreno no mercado empresas como Accenture, CPM, IBM Business Consulting Services (BCS), Ernst & Young, Deloitte, Damovo, Wittel, Prockwork e Stefanini, responsáveis pela definição estratégica do CRM, revisão de processos e pela integração dos sistemas de retaguarda e da linha de frente.

Em contrapartida, os altos investimentos em soluções completas de CRM começaram a abandonar as pranchetas. Enquanto se repetia em congressos e mesas redondas o bordão de que o CRM não decolava no Brasil em função da confusão do conceito, jogando toda a culpa da estagnação das vendas sobre as costas dos pobres empresários, em cujas cabeças não entrara a idéia de que CRM não é tecnologia, e sim estratégia, o mercado caía na real, atentando para o fato de que seria mais barato e eficiente investir no treinamento e no bem-estar de seus funcionários e imprimir uma velocidade mais lenta às aquisições de software e aos projetos de consultoria e integração (leia o quadro Fidelização do cliente interno: muito além do treinamento).

Sem negligenciar os propalados benefícios da integração total, como visão única do cliente, cross-selling, up-selling, fila universal e gerenciamento da cadeia de demanda, os casos de sucesso em relacionamento com clientes começaram a pipocar de ações simples e criativas de empresas que, sob o ponto de vista do projeto, se encontravam apenas nos alicerces do CRM. A DaimlerChrysler do Brasil, por exemplo, identificou por meio de pesquisa realizada em setembro de 2002 a necessidade de disponibilizar um chat na internet aos seus consumidores. No contact center da montadora, nasceu o Sales Support, que passou a dar informações sobre preços de produto, financiamentos, condições de compra para portadores de deficiência e agendar test drive. Ao receber o contato por internet ou telefone, o contact center encaminha a solicitação à concessionária mais próxima do cliente e monitora o processo. Em apenas oito

meses de operação, apurou-se que 30% das consultas pelo chat da DaimlerChrysler resultaram em vendas (algumas dezenas de automóveis). Para não perder os clientes de vista, a montadora encomenda semestralmente a institutos de pesquisas independentes um levantamento da satisfação de seus clientes quanto ao atendimento prestado na concessionária e ao produto.

Como conceito, o CRM já traz resultados há muito tempo em empresas que nasceram com vocação para o relacionamento. Para elas, o ideal da segmentação sempre foi uma meta. Com a cultura da excelência em serviços sendo disseminada pela empresa desde o início da década de 1990, o Pão de Açúcar deu uma arrancada no rumo da segmentação com o cartão Mais em 2000, quando passou a rastrear os hábitos de consumo dos clientes da rede de supermercados e definir ações específicas a partir da garimpagem desses dados.

Em agosto de 2002, por exemplo, o Pão de Açúcar fez uma parceria com o uísque Chivas para distribuir gravatas exclusivas a todos os clientes cadastrados que adquirissem a bebida em uma das lojas Pão de Açúcar. Para essa ação, a rede varejista enviou mala-direta para 30 mil clientes das classes A e B, selecionados entre um universo de cerca de cinco milhões de consumidores cadastrados. A promoção trouxe um resultado surpreendente: as vendas da bebida quadruplicaram em relação à média nos meses que antecederam a ação. Desde outubro de 2002, com o lançamento do Guia Mais Vantagens, que oferece descontos, brindes e condições diferenciadas de pagamento em academias, provedores de internet, cartões de crédito, seguradoras, restaurantes, hotéis, escolas de informática e de idiomas, as ações passaram a extrapolar o ambiente das lojas Pão de Açúcar e mostraram que o limite para a segmentação ainda está muito distante de ser definido.

Arquitetos de marca

Enxergar os consumidores por todos os ângulos e observar o seu comportamento é o que todas as organizações sensatas buscam fazer. Os caminhos podem ser vários, até mesmo valer-se das soluções tecnológicas. Após a definição dos pontos de partida e de chegada, hardware e software devem caber dentro desse caminho, cujas pistas têm a intenção de abrir veredas para encontrar os clientes mais interessantes e paparicá-los. Caso contrário, é tiro nãgua. Para identificar esses alvos, mais uma classe de especialistas despontou no mercado. Craques na segmentação, as agências de marketing direto e de relacionamento entraram em campo, entre elas Incentive House, OgilvyOne, Plurismidia, Market Data, Fábrica e Datamidia, FCBi.

Além de adotar o marketing de relacionamento, as empresas que pretendiam fidelizar clientes bons e fiéis trataram de zelar por sua reputação no mercado. Ou melhor, cuidar da marca. Imagem é tudo, dizem os marqueteiros, com exceção daqueles que idealizaram a campanha do refrigerante Sprite no final da década de 1990: Imagem não é nada, sede é tudo. Em sua forma original, a frase continua válida, mas sofre algumas interferências negativas, relativas à própria imagem do marketing. A priori, a atividade de construir uma marca levanta suspeitas, que se acentuam à medida que cresce o número de especialistas em fazer propagandas de cerveja de péssima categoria e em colocar laços caprichados sobre organizações que têm faces vergonhosas ou sobre produtos que fazem mal à saúde ou sobre serviços que não entregam o que prometem ou sobre políticos de passado desconhecido e duvidoso. Vão perguntas como: É possível construir uma imagem sólida de algo inconsistente? E vêm respostas como a que deu Washington Olivetto, presidente da W/Brasil, a Consumidor Moderno (edição 23), em junho de 1998, justificando sua recusa em fazer marketing político: O publicitário tenta ressaltar qualidades e omitir defeitos. Portanto, os eleitores correm o risco de votar em uma embalagem em vez de em um produto. Mas, por melhor que seja a campanha publicitária, é impossível transformar um produto ruim em um produto de qualidade. Eu não gosto de fazer campanha política, porque gosto de anunciar produtos que o consumidor possa devolver se não gostar.

Deixando a história e a imagem do marketing para uma outra oportunidade, o relacionamento dos consumidores com uma marca está intimamente ligado ao conjunto de suas percepções em relação a um produto, uma empresa ou uma idéia.

Os posicionamentos das organizações e a forma pela qual elas vão ao mercado constituem, portanto, uma estratégia para ocupar a mente do consumidor. No entanto, além do enorme desafio para o futuro do chamado branding, processo que envolve todos os estágios de administração de uma marca, inclusive o marketing, a memória do brasileiro não está, digamos, repleta de boas lembranças.

O nascimento e a trajetória das relações de consumo no Brasil firmaram-se, até o século passado, na remoção de obstáculos que impediam o estabelecimento de uma via de mão dupla entre os dois extremos, a oferta e a demanda. Em 500 anos, as conquistas sociais, políticas e civis foram desimpedindo esse trajeto e gerando maior equilíbrio na relação entre fornecedores e consumidores. Nessa estrada, as relações entre fornecedores e consumidores deixaram marcas da exploração, acomodação, avareza, falsidade e tensão. Apenas nas últimas décadas, surgiram os primeiros sinais de transparência e cordialidade.

Apesar de representarem etapas de evolução no curso da história, todas essas características, boas ou ruins, também compõem a imagem atual das experiências de consumo. Qual é o consumidor que não pode contar boas histórias em que se sentiu injustiçado, demasiadamente paciente, consumista, lesado, irado, seguro e cortejado? O conjunto dessas sensações compõe a argamassa para a construção de marcas e relacionamentos. Aos olhos do consumidor, a edificação é uma só, mas, como os alicerces escondem o veio da cultura corporativa, esse universo dos sentidos resulta em uma postura subjetiva e bipolar diante da imagem da marca: confiança ou suspeita. Em seu livro *Marketing para o Século XXI - Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados* (Editora Futura), Philip Kotler escreve: A construção da marca exige mais do que apenas a construção da imagem da marca. Ela requer o gerenciamento de todo o contato com a marca que o cliente possa ter. Uma vez que todos os funcionários, distribuidores e revendedores da empresa podem afetar a experiência com a marca, o desafio é gerenciar a qualidade de todos os contatos com a marca.

Fidelização do cliente interno: muito além do treinamento

Ser humano tem vontade própria e livre arbítrio. Sente-se bem quando opta por exercer a sua função com empenho e excelência. Aceita regras, procedimentos, scripts e estratégias, mas não digere nada que desce pela goela abaixo. Ele não ouve apenas. Também fala, vê, enxerga, apalpa, escuta, cheira, quer ser percebido e exige retorno. Tem língua felina, mas também sabe reconhecer posturas corretas e, vez por outra, fala bem.

Para obter sucesso em iniciativas de CRM, o caminho é conquistar antes a fidelidade do cliente interno (funcionários, parceiros, colaboradores etc.). Como? Em primeiro lugar, é preciso medir com frequência o humor de todos eles. A comunicação interna, com ferramenta como jornais, revistas, pesquisas, reuniões, vídeo e ouvidoria interna, é um excelente meio para promover interação. Mas lembre-se: comunicação tem sempre duas vias, caso contrário é informação. O importante é perceber que é preciso ouvir o público interno e dar-lhe retorno. Mais do que isso, é preciso mostrar-lhes que aquilo que foi estabelecido como meta no discurso está ocorrendo na prática, dentro da empresa. As informações devem ser claras e completas. Incoerências no discurso são facilmente detectadas e podem destruir uma estratégia mais ampla de relacionamento com clientes. Quem nunca ouviu um funcionário falar mal da própria empresa? Como, por exemplo, justificando algo que aborreceu o cliente: Eu também não concordo, mas tenho de cumprir ordens.

Outra boa dica é incluir o cliente interno no processo de conquista da lealdade do cliente externo, principalmente quando há indícios de insatisfação. Reconquistar um cliente externo faz o funcionário se tornar responsável por ele, o que gera maior compromisso com a satisfação dos demais clientes. Mais um lembrete: os elogios são bons e todos gostam. Se puder transformar o tapinha nas costas em bônus, e vários bônus em promoção, melhor ainda. A melhor estratégia para motivar funcionários é fazê-los enxergar que eles também fazem parte da meta estabelecida pela empresa. Em terceiro lugar, disponibilize cursos e programas de capacitação e de estudo. Ao final desses cursos, pague bolsas de 50% para faculdade ou pós-graduação. Isso ressaltará as pessoas que buscam aperfeiçoamento. Funcionários capacitados atendem melhor o cliente e assimilam mais facilmente a cultura da empresa.

No final do ano, não seja injusto. Dê bônus proporcional. Se um é melhor do que o outro, tem de receber uma recompensa melhor. Caso contrário, para o próximo ano, qual será a motivação de um bom funcionário em empenhar-se novamente se o companheiro relapso foi agraciado com o mesmo bônus?

O relacionamento com o cliente interno vai bem quando se pode dizer isto: Nossos funcionários têm enorme afeição pela empresa e valorizam o ambiente de trabalho. Essa declaração foi dada à revista Consumidor Moderno (edição 49) em setembro de 2001 por Antônio Ulrich, diretor-superintendente da Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga, em cuja rede de milhares de postos de combustível há conveniência em serviços, produtos de qualidade e, principalmente, atendimento cortês e eficiente. Ah, a Petróleo Ipiranga também faz constantes atualizações tecnológicas, adota o conceito do CRM, mantém programa de qualidade em seus postos de combustíveis, investe em preservação ambiental, tem o hábito de promover pesquisa de satisfação para avaliar a imagem da empresa e da concorrência junto a seus públicos prioritários e tem agilidade para mudar a rota da comunicação e reposicionar a marca de acordo com os resultados apurados.

As organizações devem ter bom caráter, ser cidadã, empenhar-se na política da boa vizinhança e engajar-se em ações sociais. Qualquer semelhança com atributos e atividades de gente não é mera coincidência. No início do século 21, as empresas que desejassem aproximar-se de seus clientes precisariam sair do casulo e correr os riscos da aventura do relacionamento. Motivos para isso: ética e engajamento social tornaram-se questões cruciais para as relações entre consumidores e empresas. O conceito da responsabilidade social emergiu no Brasil em 2000, fruto da crescente demanda das organizações por práticas socialmente responsáveis e do trabalho desenvolvido pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, entidade sem fins lucrativos fundada em 1998. O instituto iniciou promovendo congressos sobre o tema e recrutando associados para fomentar as iniciativas no Brasil.

Um dos fatores do sucesso das práticas socialmente responsáveis foi a divulgação. Ao contrário da caridade ou do socorro ao próximo, atitudes que perdem o significado ao se tornarem públicas, as iniciativas ligadas a responsabilidade social ganharam visibilidade e mostraram que poderiam ser interessantes sob diversos aspectos. Elas tornaram-se mais um fator de composição da imagem de marca, uma vez que o foco das ações está em projetos auto-sustentáveis, que são agentes de transformações e devem estar alinhados com os valores da organização. Para os funcionários e colaboradores, que também são alvo das ações, fazer parte de uma organização socialmente responsável é uma questão de orgulho. E, como consequência para as relações de consumo, os consumidores modernos enxergaram mais uma possibilidade de interferir no curso da história, prestigiando empresas empenhadas em promover o seu bem-estar e de sua comunidade. A partir de 2000, o Instituto Ethos divulgou pesquisas que mostravam que os consumidores brasileiros estavam dispostos a rejeitar empresas ou aderir a elas de acordo com o grau de comprometimento que mantinham com a sociedade. Meu objetivo é que a responsabilidade social entre na decisão de compra das pessoas e seja cláusula das transações comerciais, o que já está começando na prática, disse Oded Grajew, co-fundador do Ethos, em entrevista à Consumidor Moderno - revista pioneira na disseminação desse conceito no Brasil - em julho de 2002 (edição 36).

Consumidor Moderno - Edição 78
Fevereiro de 2004