

A cultura do mercado: visão dos agentes norte-americanos sobre o comércio no Brasil

*The culture of the market: the views of North
American agents on Brazilian trade*

Tania Quintaneiro¹

Abstract

This article analyses cultural and social aspects of Brazilian markets from the perspective of United States officers in the first decades of XXth Century. The most important questions dealt with refer to obstacles facing the expansion of North American trade and the proposals to overcome them in the context of European competition.

Keywords: United States, trade, Brazilian culture

Resumo

Análise dos aspectos culturais e sociais do mercado brasileiro sob a ótica de agentes do Estado norte-americano nas primeiras décadas do século XX. Destacam-se os entraves à expansão do comércio norte-americano e as propostas elaboradas para superá-los no contexto da concorrência com os interesses europeus.

Palavras-chave: Estados Unidos, comércio, cultura brasileira

O objetivo e as fontes

No período que vai das últimas décadas do século XIX até a Primeira Guerra Mundial, os Estados Unidos já ocupavam uma posição expectante como produtores e exportadores de bens manufaturados². Mas eram ainda seus próprios mercados internos, vastos e protegidos por fortes barreiras tarifárias, assim como o comércio e a exploração de matérias primas em sua tradicional área de influência - México e Caribe - que atraíam as atenções do capital privado. A América do Sul despertava pouco interesse, e o comércio com ela, embora em aumento, não era o resultado de um esforço deliberado para disputar espaços, mas uma espécie de *spill over* do trato mercantil que os Estados Unidos mantinham com sua periferia mais próxima. No entanto, ao longo desse tempo, os países da área já vinham sendo objeto de crescente preocupação no âmbito da esfera pública estatal, como o prova o consi-

¹ Professora do Departamento de Sociologia e Antropologia da UFMG.

² Estes materiais foram obtidos graças a uma bolsa de pesquisa concedida pela FAPEMIG.

derável esforço desenvolvido pelo Departamento de Estado, através do envio de agentes especiais, no intuito de mapear e coletar dados sobre os distintos mercados, estudar as técnicas e táticas dos concorrentes europeus, e de detectar demandas idiossincráticas e oportunidades de investimentos rentáveis para seus empresários. Tal conduta apoiava-se numa sólida e moderna burocracia estatal, pronta a auxiliar no alcance de objetivos públicos e privados, fortemente entrelaçados entre si.

No caso do Brasil, esse processo de sondagem foi-se intensificando no decorrer da primeira metade do século XX, embora seu papel e real impacto no avanço dos interesses norte-americanos sejam uma questão em aberto. Dos longos e esporádicos relatórios de finais do século XIX, passando pelas minutas semanais, até a intensa troca de telegramas durante a Segunda Guerra, a frequência dos informes refletia o progressivo interesse pelo mercado brasileiro, a velocidade das mudanças no quadro internacional e o próprio desenvolvimento dos meios de comunicação que permitiriam perscrutar a vivacidade da conjuntura.³ Washington exigia-os numa frequência proporcional à seriedade das questões a que havia que dar respostas, fossem elas de caráter comercial ou mesmo de segurança nacional. Neles encontra-se uma vasta informação a respeito não só dos métodos utilizados para detectar e avaliar novas oportunidades, mas também dos modos pelos quais o Estado norte-americano antecipou-se aos interesses econômicos privados, protegeu as marcas de sua indústria, promoveu a descoberta de matérias primas ou a aplicação de materiais conhecidos a novos usos, garantiu o pagamento das dívidas contraídas por compradores com os seus fabricantes, estabeleceu acordos mercantis e procurou aplinar o caminho para o posterior avanço do capital privado.

No intuito de mapear, com certo detalhe, as características dos mercados brasileiros, os enviados especiais revelaram, as vezes inadvertidamente, aspectos vários da matriz cultural e das redes sociais em que se sustentava o complexo mundo das trocas mercantis no Brasil, oferecendo-nos uma visão de primeira mão de seus fundamentos. Com base nessas fontes, o artigo propõe-se dois objetivos. Primeiramente, desentranhar certas dimensões da trama social vinculadas à cultura de se fazer negócios no país. Através da análise das estratégias mercadológicas e do perfil das qualidades exigidas dos vendedores e representantes estrangeiros no trato com a clientela local, procurar-se-á detectar o papel dos vínculos pessoais nas práticas mercantis e de crédito, os hábitos, as necessidades, os gostos,

³ Uma parte dos relatórios então produzidos foi publicada, alguns distribuídos aos órgãos competentes ou diretamente aos empresários e suas associações e, junto com os estritamente confidenciais, encontram-se depositados nos United States National Archives, em Maryland, e na Library of Congress, em Washington, D.C.

enfim, a idiosincrasia do comprador e consumidor brasileiros, assim como suas variantes regionais. Trata-se, pois, de atentar para aqueles "elementos não-contratuais do contrato" que, como bem nos lembra Durkheim, constituem o alicerce das instituições, incluído o mercado. De fato, antes das obrigações registradas nos acordos entre as partes e da pressão exercida pelo Direito, são os costumes, as normas e os valores de caráter imperativo vigentes na sociedade que, criando laços entre os indivíduos, condicionam e viabilizam os processos de troca.⁴ É essa trama de relações sociais subjacente à dinâmica efetiva do mercado que este trabalho trata de desvendar, servindo-se dos relatórios dos agentes norte-americanos que, na sua condição de estrangeiros, aguçaram sua percepção para ler, nas entrelinhas da cultura, aquilo que, para os membros da sociedade brasileira, de tão translúcido, passava despercebido.

Em segundo termo, a análise visa avaliar até que ponto especificidades estruturais do mercado brasileiro - tais como as características sociais da rede de transporte e do modo de vida em localidades distantes - expressaram-se não só por meio de hábitos de consumo e de reciclagem como influenciaram, em grande medida, os resultados da concorrência entre europeus e norte-americanos, seja criando empecilhos à assimilação de inovações ou forçando a adaptação das manufaturas às condições locais. Vistos sob esse ângulo, os métodos de alemães e ingleses mostraram-se mais flexíveis, assegurando, assim, o controle de parcelas importantes do mercado, apesar da desvantagem com respeito a outros quesitos como preço ou qualidade.

Visão do Brasil

Antes da Primeira Guerra Mundial, o comércio exterior dos Estados Unidos com o Brasil era ainda restrito. Mas, apesar do reduzido peso dos produtos manufaturados dessa origem na balança comercial do país, já era conspícua a presença, desde as últimas décadas do século XIX, de enviados daquele governo (Departamentos de Estado, de Comércio e da Indústria) em missão de reconhecimento, e crescentes os pedidos para a ampliação do quadro consular em regiões promissoras e pouco cobertas, como era o caso do sul. Funcionários especializados e, em geral, bem preparados tinham como tarefa a caracterização dos mercados regionais, a identificação das falhas no relacionamento entre os fabricantes de seu país e casas importadoras, vendedores e consumidores finais no Brasil, e dos acertos e debilidades dos concorrentes europeus.

⁴ Durkheim, Émile. *A divisão do trabalho social*. Lisboa: Presença/Martins Fontes, 1977, v. I, p. 243.

O ponto de inflexão das vendas americanas ao Brasil ocorre durante a Primeira Guerra, como resultado direto dos transtornos provocados nas relações comerciais com a Europa pelo conflito armado. Conquistado esse mercado de certa maneira inesperado, o governo norte-americano tratará de mantê-lo antes que voltasse a ser retomado pelos antigos negociantes europeus que, de fato, ainda contavam com bases sólidas, especialmente no sul. A figura do consumidor - que, no discurso do Estado norte-americano, já emerge como sujeito capaz de ditar exigências a serem levadas em conta pelo setor produtivo e cuja proteção caberia à esfera pública - pautará as ações de sua burocracia também no Brasil. Sintetizando o conselho dos agentes, tratava-se de "cultivar os brasileiros, aprender o que eles querem pelo suave método do relacionamento, e convencê-los da real sinceridade em expressões de interesse em seu bem-estar. Uma vez conquistado, o brasileiro não transfere facilmente sua fidelidade".⁵ E os agentes e representantes do capital privado cuidaram de não deixar que os empresários americanos se esquecessem desse detalhe.

Em suma, os enviados das agências governamentais, pontas-de-lança de uma expansão que só cristalizaria após a Segunda Guerra, foram hábeis informantes, capacitados a perceber de que maneira os traços culturais e as tramas sociais afetavam diretamente o comércio e, principalmente, como remover obstáculos para ampliar os vínculos econômicos entre os dois países.

Depois de auscultar o funcionamento dos mercados brasileiros, a opinião quase unânime dos agentes especiais era de que qualquer estratégia destinada a ampliar a presença das manufaturas norte-americanas no país abortaria caso não levasse em conta, antes de mais nada, o *ethos* cultural que permeava as relações mercantis e o caráter supostamente conservador dos consumidores. Com base nesse diagnóstico, foi recomendada uma série de medidas, orientadas, precisamente, a realizar os necessários ajustes entre as práticas dos fornecedores e as idiossincrasias locais. Vejamos os pontos mais importantes dessa agenda.

Lidando com a cultura do comprador

A prática de travar longas conversações antes de entrar a tratar de negócios era possivelmente uma das características mais destacadas da cultura mercantil brasileira. A importância de dedicar um bom tempo a essas preliminares obedecia a razões que não passaram

⁵ Richardson, E. V. A Glance at Conditions in Pernambuco, 8-10-1923. Record Group 59. Central Files.

despercebidas aos agentes norte-americanos: não se tratava apenas de um meio para cercar a operação de cuidados e garantias através da interação face a face, mas uma finalidade da própria transação. Em outras palavras, o comércio e sua parafernália cumpriam para o cliente múltiplas funções, que em outros contextos já tinham se diferenciado, como por exemplo: a de ser via para informar-se sobre o mundo lá fora, conferir o pulso da concorrência, barganhar preço, fazer-se ouvir no plano externo quando ainda não havia outras formas institucionalizadas que canalizassem seus pleitos e, sobretudo, servir como um prazeroso passatempo. Céticos do valor ou da utilidade dos produtos recentemente introduzidos e precisando avaliar o grau de confiabilidade de vendedores pouco conhecidos, os compradores aproveitavam o lapso que precedia os negócios para observá-los e tirar suas próprias conclusões. Para iniciar-se na arte de negociar no Brasil, o indispensável dedo de prosa e a atenção com a pessoa do comprador não podiam ser desconsiderados sob pena de não se fechar o pedido. Em síntese, o conselho era:

O exportador americano deve cultivar o comprador brasileiro e empenhar-se em tornar-se seu amigo - amigo primeiro, sócio de negócios mais tarde. Provavelmente, em poucos países a amizade tem um papel tão importante nos negócios como entre o povo brasileiro. Frequentemente os negociantes americanos cometem um sério erro nesse ponto. Eles vêm para as cidades do Brasil e frequentemente procuram, e se identificam logo que podem, com a 'colônia americana', quase inconscientes de que, fazendo isso, estão adiando talvez indefinidamente o início de qualquer utilidade real como promotores do comércio americano. (...) O Brasil tem suas próprias idéias sobre como fazer negócios e prefere fazê-los à sua maneira, enquanto os americanos crêem que o seu modo é o único possível. Esperar agir no Brasil como o vendedor comercial que viaja pelas pequenas cidades de New York a Albany anotando pedidos é esperar decepções.⁶

Os métodos de venda então empregados pelos representantes dos interesses norte-americanos no Brasil pecavam, segundo os analistas, pela precipitação e conhecimento insuficiente da cultura mercantil, o que podia causar perdas notáveis para as empresas. Os vendedores não se dedicavam a travar conhecimento com os comerciantes, a não ser para fazer entrevistas de rotina e exibir amostras. Tratava-se de começar a estabelecer "um confiável *Who's Who*" o qual "leva tempo, pede um estudo cuidadoso, um pouco de paciência para adquirir uma familiaridade inteligente com qualquer país estrangeiro, e o Brasil é um gritante exemplo". Certos vendedores ingleses são citados como exemplo do que não devia ser feito porque "pensam apenas em obter uns poucos pedidos e então encontrar-se com seus patrícios

⁶ Richardson, E. V. *op. cit.*

no clube ou no hotel - eles nunca saem com os brasileiros a fim de se tomarem mais familiarizados com o idioma e hábitos.⁷

Mais perceptivos, os agentes sugeriam que os vendedores tomassem consciência de que, para a outra parte, o negócio envolvia propósitos que iam além do fim utilitário imediato e que exigiam paciência para serem realizados. Ainda que, com a chegada do vendedor, o comerciante avisasse estar muito ocupado, atraído pelo gosto de entreter-se com a prosa, ele "irá se aproximando com propriedade, ouvirá tudo o que este tiver que dizer e então colocará algumas questões".⁸ O prazer da conversa, uma característica nacional, não podia, portanto, estar ausente nos negócios. Ao contrário, como bem perceberam os agentes, era uma parte fundamental do relacionamento comercial, e respeitar esse traço uma condição sine qua non para quem pretendesse ser bem-sucedido no Brasil, onde aparentemente não se fazia jus ao ditado "amigos, amigos, negócios à parte". Quem não quisesse voltar com as mãos vazias, deveria abandonar a abordagem sumária e enérgica que era a prática nos Estados Unidos, pois o brasileiro:

não gosta de fazer negócios apressadamente, prefere discutir sob vários ângulos, em geral por semanas, barganhar o preço, sentir que não está lidando meramente com um conhecido de negócios, mas um amigo, e finalmente decide e solicita entrega imediata. Um inglês que tinha um extraordinário sucesso aqui gastava a maior parte de seu tempo viajando pelo interior, de carro ou a cavalo, ou por quaisquer meios possíveis. Vivia na casa de seus clientes como hóspede, bebia muito café com eles, jogava pôquer se eles gostavam, conversava sobre tudo. Finalmente chegava ao assunto e discutia os preços.⁹

Reconhecia-se também que a inércia do mercado, provocada pelo entranhado conservadorismo de compradores e consumidores finais pouco abertos às novidades, podia ser revertida por meio de vendedores interessados e qualificados que trabalhassem ativamente para tanto. Nesse sentido, a capacidade de persuasão demonstrada pelos europeus - especialmente os alemães - era tida como capaz de inverter a posição de superioridade das mercadorias norte-americanas em favor de outras de qualidade inferior. Eram muitas as situações onde isto se verificava. Por exemplo: os motores americanos eram mais leves, segundo os observadores, porque feito de ferro de melhor qualidade. Mas isso não era garantia de que seriam preferidos aos similares inferiores que contassem com um bom vendedor europeu disposto a falar sobre as vantagens do seu produto, e que podia

⁷ Office of Naval Intelligence. Report on South Brazil, 24-1-1919.

⁸ Hutchinson, Lincoln. *Report on Trade Conditions in Brazil*. Special Agent Series. Washington Government Printing Office, 1906.

⁹ Davis, Nathaniel. Suggestions to American Exporters on selling in the Pernambuco District, 21-7-1926. Record Group 59. Central Files.

fazer com que o peso da máquina européia contasse mais favoravelmente do que a leveza do ferro de qualidade utilizado no motor americano.¹⁰ Por isso, o desconhecimento da língua portuguesa ou a pouca fluência que demonstravam viajantes e representantes das empresas norte-americanas era um dos problemas mais graves apontados por todos quantos vieram ao Brasil. Numa cultura que valorizava tanto os contatos pessoais, e que através deles buscava captar as sutilezas do não-dito, o uso de intérpretes mostrava-se pouco útil, podendo truncar os vários fins compreendidos na negociação, incluindo o simples deleite. É o que mostra o exemplo de um vendedor de esponjas americanas que trouxera a uma das maiores casas de ferragens do Rio uma caixa cheia de amostras e um intérprete. O comerciante local começou a examinar as amostras - que não eram exatamente do tipo que já existia no mercado - e, enquanto escolhia algumas que queria, pedia mudanças em outras que, se executadas, resultariam num pedido bem maior.

Nesse momento o vendedor entendeu mal, pela tradução, alguma coisa dita pelo consumidor em perspectiva. Rudemente, pegou todas as amostras, colocou-as de volta na caixa e saiu da loja sem outras palavras. Se tivesse sido mais educado, ele não somente teria conseguido o pedido, mas provavelmente teria aberto um excelente mercado. O artigo que estava sendo mostrado era tão bom que a empresa local escreveu para os Estados Unidos e fez o pedido ao representante em New York. Se o vendedor soubesse português ao menos o bastante para se fazer entender e tivesse um pouco mais de paciência, ele teria garantido o pedido.¹¹

Os desastres causados por tais tropeços acabavam por tornar mais vantajosa a contratação de vendedores brasileiros, que poderiam conseguir melhores resultados. Os representantes das grandes empresas industriais, embora fossem "sem dúvida vendedores hábeis... em Chicago e New York e mesmo executivos de empresas", desperdiçavam boas oportunidades de fazer negócios no Brasil por não saberem pronunciar uma só palavra em português, dissipando muito da capacidade persuasiva que poderiam ter no contato direto com os importadores.¹² A razão para o descuido nessa qualificação dos vendedores - apesar de tantas sugestões de que se levassem em conta os males causados pela ignorância do idioma falado pela outra parte - poderia estar na descrença dos fabricantes norte-americanos nas possibilidades de expansão de suas vendas no Brasil ou no

¹⁰ Turner, John M. *South America. Brazil. Trade Representation. Special Agents Series n. 45 Trade Development in Latin America, 1911.*

¹¹ Hutchinson, Lincoln. *op. cit.*

¹² Silvíno da Silva. Métodos comerciais alemães suplantam o métodos americanos no Brasil, anexo a: Russo, Vincent. Potencial Possibilities for Expansion of American Trade in the State of RS, Brazil 24-3 a 22-4-1939. Recor Group 59. Central Files.

caráter intermitente da demanda, o que pode ter desestimulado o treinamento dos funcionários enviados. O fato é que sofriam-se prejuízos devido a essa indiferença ou ao despreparo do representante que,

jovem, não-treinado, inexperiente, não-familiarizado com o idioma - português e não espanhol - sem a total confiança de seus empregadores e freqüentemente de si mesmo, está predestinado a falhar nesse mercado. Se não tem perseverança moral, sua rendição à abundante tentação é totalmente provável. Enquanto a firma nos Estados Unidos interpreta a derrota como um problema de mercado, os ingleses e europeus continentais, mais inteligentemente representados, beneficiam-se com a retirada.¹³

O comprador brasileiro era tido pelos agentes norte-americanos como profundamente conservador mas, como parece ser o caso, talvez fosse mais adequado considerá-lo fiel a marcas e produtos, e provavelmente aos próprios revendedores. Os fabricantes dos Estados Unidos não concediam a devida atenção às razões desse apego, desconsiderando detalhes aparentemente singelos, mas de grande importância para o comércio. Os próprios agentes atribuíam o declínio dos ingleses, antes cuidadosos, à sua progressiva indiferença com relação a esse aspecto. Os brasileiros aferravam-se a "tamanhos, formas, pesos, marcas, nomes, nacionalidade, cores e até às formas, tamanhos e cores das embalagens: todas estas e muitas outras minúcias têm um papel que ninguém pode avaliar se não teve uma experiência no Brasil".¹⁴ Embora isso pudesse também ser atribuído a uma conduta tradicional, um mercado essencialmente dependente de bens industrializados caros e importados de países distantes não podia aventurar-se facilmente a testar novos produtos. Havia um cálculo racional nessa atitude: resultava mais econômico investir no já conhecido e cuja qualidade fora comprovada pelo uso. O mesmo se aplicaria a vendedores com os quais ainda havia pouca familiaridade - no caso, os norte-americanos. Os fabricantes poderiam, no entanto, tirar alguma vantagem desse conservadorismo caso conseguissem ser os primeiros a estabelecer sua linha ou introduzir um produto necessário. Por exemplo, os fazendeiros brasileiros, uma vez acostumados a certo tipo de mercadorias, continuavam a encomendá-las - e, a propósito, pediam pela marca! Assim, os concorrentes encontravam re-

¹³ Richardson, E. Verne. op. cit. Um brasileiro em visita aos Estados Unidos chama a atenção dos americanos, durante uma palestra, para o que, em 1939, ainda parecia passar despercebido: "praticamente todos os 43.000.000 habitantes no Brasil falam somente a língua portuguesa. No entanto, apesar do fato de que importantes relações comerciais entre os Estados Unidos e o Brasil têm mais do que cem anos, a maioria das firmas americanas ainda preparam propaganda e material de anúncios, tanto quanto correspondência com os importadores brasileiros, em inglês e muito freqüentemente em espanhol. A Alemanha, a Itália e o Japão - apenas para mencionar poucos dos outros países - usam exclusivamente a língua portuguesa quando lidam com o Brasil". Silvíno da Silva, op. cit.

¹⁴ Hutchinson, Lincoln. op. cit.

sistências para substituí-las pelas suas próprias, mesmo que houvesse grande semelhança entre os produtos. Por essa razão - e apesar de as grandes importadoras serem, na sua grande maioria, de origem germânica - a maquinaria agrícola proveniente dos Estados Unidos era a mais vendida no Brasil. As tentativas de copiar o produto norte-americano atestavam que este já fincara raízes no mercado. Porém grandes dificuldades esperavam por aqueles que precisavam criar demanda para novos produtos ou ocupar o lugar de mercadorias que vinham sendo consumidas há longo tempo.

Os métodos de propaganda adotados pelos negociantes norte-americanos relacionavam-se indiscutivelmente com sua percepção do mercado brasileiro. E na falta de um esforço persistente e determinado por parte dos produtores, era o próprio governo norte-americano que apostava haver disposição por parte do mercado brasileiro de aceitar grandes quantidades de produtos originários de seu país tão logo os fabricantes dessem atenção apropriada àquelas demandas e necessidades peculiares.¹⁵ Durante o período em que o Brasil era visto como uma região para *dumping*, parte da produção não-comercializável nos Estados Unidos costumava ser destinada ao país, precedida por um dilúvio de catálogos e de vendedores viajantes. As críticas à classe de propaganda então utilizada referiam-se à sua precariedade e inadequação, embora as inglesas não fossem melhores. Costumavam restringir-se ao envio de circulares aos importadores, diretamente ou através dos consulados. Estas só raras vezes eram traduzidas para o português e os pesos e medidas convertidos ao sistema métrico; na maioria dos casos, mesmo essa mínima atenção às necessidades peculiares do mercado era negligenciada, o que só resultava em desperdício de papel e selos. Devido a isso,

catálogos, panfletos e propagandas similares em inglês em muitos casos são uma perda completa de tempo e dinheiro. Eles não podem ser entendidos no Brasil, sendo o português o idioma do país. Catálogos em espanhol são um pouco melhores devido à grande semelhança entre as duas línguas, mas ainda assim não são muito eficientes. É provável que eles dêem ao consumidor em perspectiva a idéia de que o fabricante é ignorante sobre o idioma falado no Brasil, o que atua em detrimento de sua causa devido à suposição do consumidor de que o vendedor pensa estar lidando com uma casa de pequeno porte. Catálogos em português, se cuidadosamente escritos, podem ser valiosos, mas enviá-los a pessoas que não os solicitaram não é muito lucrativo, a menos que se esteja seguro de que a empresa está disposta a ter interesse neles. Poucas firmas mantêm catálogos propriamente preenchidos para tê-los para referência imediata.¹⁶

¹⁵ Hutchinson, Lincoln. *op. cit.*

¹⁶ Hutchinson, Lincoln. *Brazilian Markets for American Hardware*. Dept. of Commerce BFDC Miscellaneous Series 47. Washington GPO, 1916.

Desmond Platt reforça essa avaliação quando afirma que muitos dos catálogos ingleses que chegavam ao Brasil eram impressos na Espanha, e cita um relatório de 1902 sobre o Brasil que diz que "o importador brasileiro ou português preferia lê-los em inglês ou francês do que em espanhol" já que se "demorava mais para decifrá-los do que os originais escritos em inglês" - idioma acessível a alguns círculos comerciais do país.¹⁷ Uma grande parte da literatura de propaganda inglesa e norte-americana distribuída na América era, segundo Platt, a que sobrava dos seus mercados tradicionais.

Desvantagens da correspondência são apontadas com graça nos documentos. Levando-se em consideração a distância e o horário dos barcos entre os dois países, a demora na resposta podia chegar a no mínimo dois meses, se não mais - especialmente no Rio de Janeiro, onde o atraso se acrescia de dez dias devido a que as embarcações com as cartas podiam cruzar-se na entrada e na saída da baía. Pior que isso, depois de tanto tempo para chegar ao destinatário, a informação contida na carta podia já não mais corresponder aos objetivos do missivista, as colocações serem mal compreendidas e, com isso, os pedidos não serem fechados. Problemas que, é interessante ressaltar, "aumentam pela falta de conhecimento mútuo, entre as partes envolvidas na transação, a respeito de como o outro está acostumado a fazer negócios, dos métodos do país etc."¹⁸ Limitar o uso de correios apenas para a remessa dos pedidos fornecia apenas uma solução parcial. Mas os métodos indiretos, tais como o emprego de catálogos, não passavam também de perda de tempo e só funcionavam se aliados ao elemento pessoal. Mais uma vez, a prática mostrava ser o contato *tête-à-tête* o que produzia um retorno mais lucrativo.¹⁹ Por isso, a propaganda impressa anunciando produtos só tinha um certo sucesso quando utilizada por antigas firmas, já conhecidas no mercado. Para as norte-americanas, com uma ou duas exceções pouco significativas, seu uso não atingia os objetivos pretendidos.

Além do descuido generalizado com o idioma, as circulares impressas tomavam-se inócuas devido ao apego dos consumidores brasileiros a certos bens e mesmo a preconceitos arraigados num mercado há tempos em mãos de fabricantes de nacionalidades concorrentes. Essa era mais uma razão para que produtos que pretendiam disputar lugar com aqueles que já gozavam de prestígio no Brasil não pudessem ser eficientemente introduzidos por esse meio. Para modificar comportamentos consolidados, confiava-se mais nas habilidades de um bom vendedor que, através do trato direto com o comerciante obtivesse sua confiança, ouvisse e transmitisse suas rei-

¹⁷ Platt, Desmond C. M. *Latin America and British Trade. 1806-1914*, p. 170-1. As referências são ao relatório de Churchill de 1904 sobre o Pará.

¹⁸ Hutchinson, Lincoln. *Brazilian Markets*, op. cit.

¹⁹ Wilson, Otto. *South America as an Export Field*. Special Agents Series, n. 81. 1914.

vindicações aos fabricantes e sugerisse novos produtos. Levando-se em conta que o brasileiro tinha seu modo particular de fazer negócios e que naturalmente considerava-se autoridade no referente às necessidades de seu próprio mercado, era aconselhada com veemência a incorporação, aos artigos oferecidos na praça, das modificações sugeridas pelos comerciantes locais, de modo que aqueles se ajustassem aos hábitos nacionais de consumo. Para isto, era fundamental incentivar a capacidade dos empresários norte-americanos de “manufaturar novos tipos, tamanhos, pesos, formas e cores de mercadorias ou modos de embalá-las”. Em suma, precisava-se de vendedores atentos e de fabricantes receptivos, quer dizer, dispostos a inovar. Mas não se tratava apenas disso e, sim, de fazer com que tais mudanças fossem ao encontro das demandas brasileiras. Uma das funções dos vendedores seria, então, a de convencer o fabricante a incorporar ao produto as modificações sugeridas pelos consumidores, de modo que o paciente esforço para captar novos clientes não fosse desperdiçado. Tarefa nada fácil, dada a célebre inflexibilidade dos fabricantes norte-americanos, cuja conduta era reputada pelos agentes como antípoda daquela implementada com sucesso pela concorrência.

Os norte-americanos jamais questionaram a própria crença na qualidade superior de seus produtos, o que servia para justificar preços mais altos que, por sua vez, dificultavam as vendas à vista e o consumo pela população de baixa renda no Brasil. Por isso, acreditavam que muitos de seus artigos não podiam enfrentar a concorrência com os alemães, produzidos a baixos custos. Isto só seria superado com o reconhecimento dos consumidores de que as manufaturas americanas podiam provar-se mais econômicas a longo prazo. Pareciam enquadrar-se nesse caso principalmente os bens duráveis: cofres, balanças, máquinas de escrever, pianos, máquinas de costura, câmaras e vários tipos de maquinaria. Convencidos de que o tempo agiria em seu favor, os agentes escutavam atentos as queixas sobre a fragilidade e inutilidade daqueles produtos alemães cujo consumo, nos últimos dez anos, parecia estar declinando e sendo substituído por similares italianos, mais baratos e de boa qualidade.²⁰ A cópia de artigos estrangeiros, uma prática não pouco comum naquela época, representava mais um obstáculo para os artigos norte-americanos pois, apesar da baixa qualidade dos produtos dela resultante, eles atingiam parcelas importantes do mercado de baixa renda. Isto acontecia, sobretudo, em relação a bens não-duráveis. A questão de preços versus qualidade não consegue ser resolvida e volta sempre a ser tocada na correspondência. Mesmo depois da Segunda Guerra, ainda continua a ser tema privilegiado.

²⁰ Hutchinson, Lincoln. *Brazilian Markets*, *op. cit.*

É necessário saber, a fim de concorrer com a Alemanha, Japão ou qualquer outro país, que as empresas americanas devem estar preparadas para fabricar produtos mais baratos para este mercado, porque já tem sido dito que os brasileiros preferem produtos de qualidade tais como os que são produzidos pelos Estados Unidos. O problema é, então, encontrar um meio ou meios pelos quais reduzir as muitas taxas e despesas agora acrescentadas ao custos atuais das mercadorias americanas no momento em que são oferecidas aos consumidores locais, e que as colocam numa posição extremamente difícil para atender ao poder de compra local e à concorrência de preços de fontes alemãs.²¹

Associado à qualidade e ao preço, colocava-se um problema de difícil solução: os prazos de pagamento que, obviamente, incidiam diretamente nas possibilidades de desbancar a concorrência. Dado o caráter pouco institucionalizado e altamente fiduciário do acesso ao crédito, os prazos de pagamento costumavam obedecer, para grande parte da população brasileira, a critérios personalizados, mais do que aos ditames da burocracia das instituições financeiras, então pouco difundidas. Sob tais circunstâncias, os negócios dependiam, em grande medida, do cultivo de relações pessoais, aconselhável a quem quisesse penetrar no mercado. O comerciante honraria seus compromissos, mesmo os não-formalizados em documentos, e sua validade na sociedade brasileira não ficava a dever aos bancos, fundada que era em vínculos diretos e na confiança. Estando os brasileiros "acostumados a pagamentos mais fáceis" em suas tradicionais relações com os europeus, vender "a dinheiro contra documentos" já era considerado satisfatório. Os norte-americanos, devido à sua presença ainda recente no mercado e ao fato de exigirem pagamento à vista ou em prazos mais curtos, estavam em relativa desvantagem frente aos europeus. Ainda assim, não davam a necessária atenção às dificuldades geradas por essas demandas.

Os usineiros pernambucanos, por exemplo, queixavam-se continuamente dos termos de pagamento requeridos - 1/3 com o pedido, 1/3 no embarque e 1/3 contra documentos de embarque no Recife. O maquinário dos concorrentes europeus era vendido ali por uma firma confiável e bem estabelecida que atuava como agente e facilitava a concessão de prazos de pagamento, oferecendo até mais de seis meses.²² Esse tipo de prática garantia aos europeus a primazia também no setor de bens não-duráveis. Utensílios de cozinha, cutelaria, ferramentas, objetos esmaltados e outros produtos gozavam das mesmas facilidades, e em se tratando de artigos de maior valor, como uma prensadora de algodão, o prazo podia se estender até dezoito meses, sem depósito em dinheiro.²³ Pouco disposto a oferecer iguais

²¹ Russo, Vincent. *op. cit.*

²² Cameron, Charles. Long Credits for Sugar Machinery, Pernambuco, 1-8-1922. Central Files.

²³ Richardson, Verne. American Sales Methods in Northeastern Brazil, 5-2-1924. Central Files.

vantagens, o comércio norte-americano tinha pouco espaço em Pernambuco, onde era difícil comprar ou achar em quantidade mercadorias dessa origem, apesar de sua qualidade. Mesmo aqueles importadores brasileiros que peregrinavam anualmente ao exterior com o intuito de se abastecer preferiam a França, Alemanha, Bélgica, Suíça e Inglaterra - onde encontravam exportadores satisfeitos de atender a seus pedidos e dar-lhes prazos de pagamento - do que arriscar-se a ir aos Estados Unidos, sabendo que ali lhes pediriam pagamento em dinheiro. Se os fabricantes americanos pretendiam concorrer com sucesso com os ingleses, franceses e alemães deviam investigar mais cuidadosamente essa questão.

Foi o que fez o Departamento de Comércio norte-americano, procurando descobrir o alcance da prática e os prazos de crédito oferecidos pelos concorrentes europeus de modo a tornar a situação mais clara para os fabricantes americanos e facilitar suas chances de ingresso nos mercados brasileiros. Constatou-se, por exemplo, que, na década de vinte, a Henor & Cia. de Pernambuco vendia maquinaria em até quatro pagamentos anuais, com juros de 8%, sendo os riscos assumidos inteiramente pelos fabricantes europeus.²⁴ Sabia-se que a francesa Vauquier et Cie., de Lille, vinha comunicando seus termos gerais para venda de maquinaria no país da seguinte forma: sem juros para valores superiores a 10.000 francos e pagamento em 90 dias após a chegada ao Recife; entre 10.000 e 100.000 francos - 1/3 na chegada, 1/3 a 90 dias da chegada e 1/3 a 180 dias da chegada. A Aitkin & Co., de Glasgow, propunha o seguinte: nos casos de compras de maquinaria acima de 1.000.000\$, quatro pagamentos iguais, o primeiro, no pedido, o segundo, quando liberado da alfândega no Recife, o terceiro, um ano depois da chegada, e o último, dois anos depois da chegada.²⁵ Havia acordos onde 50% do valor eram pagos no pedido, 25% com a entrega das mercadorias e 25% em 6 ou 9 meses. Por parte do comprador, a prática do regateio era esperada mas, nesse caso, também o pagamento à vista e em dinheiro vivo,

após longas discussões, pedidos de redução e acordos, (quando) chega-se ao preço que o vendedor tinha em mente desde o princípio e o comprador abre sua caixa forte e paga à vista. A formalidade do recibo é em geral esquecida. O uso de cheques não é comum. Os fazendeiros mantêm grandes quantidades de dinheiro em casa mas não se deve sugerir que ele pague à vista. Em geral ele pede longos prazos e cabe ao vendedor avaliar as perspectivas e ver se deve ou não oferecer crédito.²⁶

O sentido de toda essa encenação, onde jogo social e cálculo

²⁴ Eldridge, Jr., F. Assistant Liaison Officer Dept. Comercio. 23-9-1922. Central Files.

²⁵ Cameron, C. R. *op. cit.*

²⁶ Davis, Nathaniel. *op. cit.*

econômico se entrecruzam, escapava à compreensão de muitos dos recém-chegados, e sua ignorância podia ter como conseqüência a perda de negócios. Para serem reconhecidas como presença permanente na vida comercial do país, as empresas norte-americanas deveriam preparar-se, como as européias, para autorizar seus representantes "a enfrentar a concorrência em matéria de crédito".²⁷ Sem dúvida o que estava implícito nesse caso era a confiança pessoal estabelecida entre vendedores e compradores que prescindia de instituições bancárias e de documentos. A mútua suspeita tinha como resultado, freqüentemente, mal-entendidos e dificuldades. Mesmo quando retificada a omissão do exportador, era difícil corrigir a má impressão que interferia com o desenvolvimento dos negócios. De novo, a partir dos erros havia que construir os acertos e, assim, uma cultura comercial entre ambos países.

Os desafios às mercadorias

A precariedade das vias e dos meios de transporte no país fazia com que o acondicionamento dos produtos importados fosse de vital importância. Os compradores brasileiros cansavam-se de queixar-se das perdas de mercadorias importadas dos Estados Unidos por falta de adequada embalagem. A reclamação universal era de que os produtos eram embalados como se estivessem sendo despachados para a Europa. Os métodos de manuseio das cargas no Brasil eram totalmente diferentes dos usados nos países comercialmente mais avançados, além de mais precários. Ao porto de Santos, por exemplo, entravam apenas pequenos vapores costeiros. Os fretes dos grandes navios desembarcavam em chatas por meio de guindastes mais ou menos "apressada e atabalhoadamente. Sacas, fardos, barris, caixas de todas as formas, tamanhos e pesos podem ser carregados promiscuamente em tal barcaça, e a durabilidade da embalagem é testada ao extremo".²⁸ Na alfândega, os guindastes manuais eram usados com pouca precisão, e as mercadorias sofriam baques e quedas, danificando as caixas e seu conteúdo, e perdendo-se as partes pequenas. Em geral isso ocorria com os produtos importados dos Estados Unidos. As francesas eram as melhores embalagens, e mesmo as inglesas e alemãs costumavam ser superiores às americanas.²⁹

Cabe aqui um pequeno parêntese sobre interesses na rede portuária que podem ter contribuído para dificultar a solução de problemas causados pela própria inadequação física dos locais de desembarque. Ao comprar sua passagem num vapor da Royal Mail de Southampton, um agente americano perguntou se estava incluído

²⁷ Richardson, Veme. *American Sales*, *op. cit.*

²⁸ Hutchinson, Lincoln. *Report on Trade Conditions in Brazil*, *op. cit.*

²⁹ Hutchinson, Lincoln. *Brazilian Markets for American Hardware*, *op. cit.*

no preço o transporte dele e de sua bagagem até o navio. O bilheteiro prontamente disse que não, explicando que, graças a tentativas anteriores nesse sentido, "sua vida tinha sido ameaçada quatro vezes pelo barqueiro do porto, e as autoridades com quem falou disseram que ele não perturbasse o método de anos ... porque se todas as linhas a vapor fizessem o mesmo não haveria nada para o barqueiro fazer".³⁰ Assim, preservavam-se indefinidamente essas ou outras estruturas vinculadas às atividades portuárias, prejudicando possivelmente os processos de importação delas dependentes.

As instruções de como empacotar as mercadorias chegavam a detalhes nos próprios pedidos e a explicação para isto encontrava-se também no interessante destino que tomavam, no ponto de chegada, os recipientes e outros componentes da embalagem, utilizados em outros países meramente como envoltório ou recipiente. Era importante notar que a exigência de um correto acondicionamento dos produtos era uma medida econômica, na medida que as embalagens costumavam ser tratadas como subprodutos de grande utilidade, especialmente nas regiões mais distantes dos centros urbanos e industriais. Conta-se que no Pará, os caixotes de motores e peças valiam bem mais do que custavam na origem, e os pregos e as correias que os amarravam eram conservados para uso futuro. As caixas que traziam latas de óleo para os motores eram tão valiosas que a satisfação do comprador com o seu reaproveitamento quase podia assegurar um pedido futuro do mesmo tipo de produto. Os recipientes de todos os tipos não eram queimados ou jogados fora, mas possuíam grande serventia em algumas regiões. Era preciso cuidado para não danificar a embalagem na chegada dos produtos, o que as fazia perder o seu valor de segunda mão.

Barris de farinha de aveia, com arcos de noqueira valem aqui duas vezes seu custo em New York, onde barris de madeira branca com arcos não valem um cent e freqüentemente são rejeitados depois de usados. O barril de aveia pode ser usado para o envio de muitos artigos como biscoitos, açúcar, comestíveis e alimentos que os ratos podem destruir em pacotes menos seguros. Ele está pronto para viajar 100 milhas até Manaus, e 100 milhas acima em outro rio, depois disso, por terra e numa canoa por mais 500 milhas e, quando o comprador finalmente o recebe, o conteúdo custou a ele tremendamente, mas os bens estão em condições de uso. Caixas de madeira firme bem amarradas se manterão, mesmo com uma dúzia de duros manejos e uma quantas quedas no barco mas, quando os produtos chegam em boas condições, o alto custo da embalagem é esquecido. Não poupem os pregos e não usem os brilhantes mas os cobertos de cimento. Amarrem cada caixa, ainda que ela pese apenas dez libras, para uma viagem que

³⁰ Hutchinson, Lincoln. Report on Trade Conditions in Brazil, op. cit.

³¹ Turner, John M. op. cit.

*não pode ser compreendida pelo funcionário médio que trata do embarque. Ele pode dizer que é um desperdício de material e que a caixa pode ir e voltar à China, mas a China não é comparável ao rio Amazonas pela distância e duras condições de transporte*³¹

O clima, a manipulação brusca, o uso de equipamentos e meios de transporte pouco indicados mas às vezes os únicos disponíveis, como mulas e pequenos barcos, os carregadores do cais, o transporte interno por meio de uma estrutura viária precariamente desenvolvida (portos, ferrovias e rodovias) exigiam embalagens resistentes, que alimentavam uma cultura de reciclagem. Frequentemente, os pacotes precisavam ser enviados a seu destino em lombo de mula, devendo por isso pesar não mais de 150 libras cada. Já acontecera de chegarem produtos em fardos de 1000 libras que tiveram que ser divididos em pequenas unidades, aumentando as despesas e o tempo, além da dificuldade causada pelo fato de o representante nem sempre ter as mesmas condições para isto que o fabricante. O tipo de pacote também podia afetar as taxas alfandegárias. Por tudo isso é que os fabricantes eram instados a empacotar exatamente segundo as indicações de seu agente.

Mas era depois de chegadas as mercadorias que outra exigência se apresentava: o conhecimento técnico para montá-las e nelas fazer reparos quando necessários, qualificação que havia que imitar dos vendedores alemães. Sem dúvida, essa carência era mais notada ao se tratar de tecnologia pouco difundida, como era o caso dos automóveis e motores, quando a instalação e manutenção eram fundamentais para garantir o funcionamento. No Pará - onde pequenas máquinas a querosene ou gás e motores de 8 a 10 HP eram utilizados em firmas pequenas como padarias, moinhos de café e outras, um agente que vendera um motor garantindo os homens para manejá-lo e mecânicos para repará-lo, em caso de necessidade, aumentou rapidamente suas vendas. Com o tempo, setenta desses motores passaram a operar em Belém e rio acima, tendo se tornado o único modelo bem conhecido e pedido pelos usuários, e havendo muitos homens, familiarizados com seu funcionamento, sempre disponíveis. O oposto ocorrera com certa marca de automóveis americanos que tinham sido vendidos a comerciantes paraenses. Sem representantes dos fabricantes para montá-los e ajustá-los, não funcionaram a contento, perdendo mercado para máquinas francesas pontualmente enviadas para suprir a demanda. Nesse caso, "um mau automóvel estragava a venda de uma dúzia". E já que os primeiros carros franceses vieram acompanhados de um mecânico - detalhe que provaria ser a arma secreta dos europeus - novas vendas rapidamente se seguiram.

³¹ Turner, John M. *op. cit.*

O mesmo tipo de lição poderia ser retirado do exemplo de uma lancha a gasolina norte-americana cujas baterias logo se esgotaram devido ao clima. Como ninguém sabia qual era o problema, nenhuma outra lancha americana foi vendida por um tempo. Enquanto isso, uma dúzia de lanchas européias entrou em operação "porque cada mecânico, que trabalhou em uma, ficou a serviço do proprietário de outras", atuando como um advogado da marca.³² Em se tratando de negócios, se um mau começo podia ser prejudicial, pior ocorria com mercadorias de introdução recente, quando o próprio campo estava ainda inexplorado e o número de usuários muito reduzido. A má operação podia não só danificar os equipamentos mas a reputação da marca, e os pedidos iriam para o concorrente.

No caso específico dos equipamentos agrícolas, um agente do Departamento de Comércio observava as mesmas tendências. Comparado com o mercado argentino - mais organizado e onde grandes monocultivos exigiam maquinário agrícola - ele considera que muitas das pequenas fazendas brasileiras com tendência à diversificação viriam a tornar-se consumidoras de implementos e máquinas agrícolas. No entanto, era preciso uma estratégia adequada, mesmo que inspirada nos modelos dos concorrentes, para captar esses compradores em potencial. Não se fazia qualquer reparo à conduta comercial da maioria das casas de exportação já estabelecidas na região, especialmente as alemãs, que operavam com grandes capitais, ou a seus executivos "com treinamento na área de direito, engenharia ou comércio avançado", ainda que poucos tivessem experiência com métodos e linhas de equipamentos agrícolas modernos e agricultura científica. O problema encontrava-se no fato de que os fazendeiros brasileiros inexperientes deixavam-se levar por "oportunidades" e, ao seguir conselhos de vendedores e fazendeiros locais, acabavam por importar, durante as curtas fases de prosperidade de seus cultivos, implementos ineficazes para as finalidades a que se destinavam.³³ Vendedores competentes, acostumados aos métodos locais de trabalho e conhecedores do idioma poderiam aconselhar grupos de fazendeiros, nos distritos agrícolas, cooperando ativamente com eles na escolha de implementos agrícolas e maquinaria norte-americanos adequados. Além disso, era preciso promover a fabricação de artigos adaptados às condições do país, sem perder de vista que o fator mais importante naquele negócio é o método de introdução da mercadoria. Tudo isso faz pensar que havia preocupação com a montagem de uma estratégia a longo prazo no sentido de atender às necessidades específicas e diversificadas do mercado, garantir a manutenção dos artigos importados e evitar ocorrências que fizessem desacreditar a

³³ Von Motz, Frank H. *Market for Agricultural Implements and Machinery in Brazil*, Dept. of Commerce, Washington, Special Agents Series, n. 140, 1917.

qualidade e adequação dos bens adquiridos, além de procurar que seu produto fosse o primeiro a ser adotado, iniciando assim uma longa cadeia de pedidos, sustentada pela fidelidade habitual do comprador brasileiro.

Era justamente em nome dessa fidelidade ou conservadorismo que se condenava veementemente a prática de fabricantes norte-americanos de substituir alguns dos produtos solicitados que estivessem em falta por outros disponíveis, a qual, além de provocar no comprador o sentimento de estar sendo enganado, expunha-o ao risco de ter que aceitar bens de duvidoso proveito no mercado interno. Sabedor disso, um funcionário do Departamento de Comércio argumenta longamente, desaconselhando-a, e fornece exemplos dos problemas que poderiam ser causados. Segundo ele, ninguém sabe melhor o que precisa do que o comerciante local, e não importa como possam ser vistos os pedidos que preenche, outros exatamente iguais se seguirão:

Um comerciante no Pará viu num catálogo um tipo de cama de lona dobrável, com rede contra mosquito, que cabia em pequeno espaço quando não estava em uso e poderia ser facilmente carregada de um lugar a outro. Ele viu uma oportunidade de negócio e pediu meia grossa, dando instruções de embalagem. Imagine sua surpresa ao receber alguns meses depois uma fatura para outro tipo de cama, com um preço diferente e mais alto, com uma carta do expedidor dizendo que a cama que ele tinha pedido tinha sido considerada muito leve para o uso e que ele tinha tomado a liberdade de mudar o pedido para uma cama mais pesada com a rede mosquiteira separada. Quando os produtos chegaram, eles eram absolutamente inadequados para o propósito pretendido e não puderam ser usados para nada mais, já que, onde essa cama pesada teria que ser vendida, as pessoas dormem em redes porque é mais fresco e custa muito menos³⁴

O descuido com certos detalhes, principalmente por parte daqueles exportadores pouco familiarizados com as queixas referentes a pedidos não propriamente preenchidos, marcados, empacotados etc., causava aos clientes brasileiros muita inconveniência e freqüentemente redundava em perda de negócios futuros. A comparação era inevitável: "os europeus, especialmente os alemães, deram muita atenção a seus negócios de exportação. Assim, os pedidos colocados com eles têm geralmente sido preenchidos exatamente como solicitado." As queixas de negligência contra firmas norte-americanas eram tantas que os negociantes desinteressavam-se em lidar com elas, desvalorizando-se, assim, a mais forte moeda corrente no mercado: a confiança.

Conclui-se das considerações feitas no trabalho que, sobretudo no âmbito do comércio internacional, ganhos e perdas auferidos na tentativas de abrir ou de conservar mercados decorrem em parte

³⁴ Turner, John M. *op. cit.*

de variáveis que genericamente podem ser qualificadas como culturais. O conhecimento e a observância de regras tácitas e de práticas associadas à idiosincrasia dos povos sobre a maneira de se fazer negócios representam peças da maior relevância, particularmente em contextos, tais como os do período analisado, nos quais a indústria dos países mais avançados mostra-se mais diversificada, a produção menos padronizada e o consumo menos massificado do que virão a ser, posteriormente, com o triunfo da economia norte-americana. Sob tais circunstâncias, possuir os meios para captar a sensibilidade e as nuances da cultura mercantil dos mercados-alvo tornava-se imperioso para conquistar novos espaços. O Departamento de Estado norte-americano, ciente dessa necessidade, destacou para o Brasil e outras regiões funcionários dedicados a propiciar, via o acúmulo de informações, formas eficazes de consolidar a cooperação entre os compradores locais e os representantes da indústria estadunidense. Se o labor por eles desempenhado foi fundamental no avanço dos interesses norte-americanos é um assunto ainda a ser estudado. Em todo caso, os relatórios produzidos constituem uma das fontes mais ricas para a compreensão da cultura mercantil brasileira.