

# COMO VENDER

JOE GIRARD  
*com*  
*Stanley H. Brown*

QUALQUER  
COISA  
QUALQUER  
UM

Edição revista e atualizada

Tradução  
Francisco Manuel da Rocha Filho

*Para a minha santa mãe no céu,  
pelo amor que salvou minha vida  
e me ajudou a crer  
que eu era um ser humano de valor.*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	Introdução	9
<b>2</b>	O fim de um perdedor e o início de um vencedor	21
<b>3</b>	A necessidade está no início de tudo	43
<b>4</b>	O “filante” é um ser humano	51
<b>5</b>	A Lei Girard dos 250	59
<b>6</b>	Não se junte ao clube	63
<b>7</b>	O que você deve fazer após vender a seu “tio Harry”?	71
<b>8</b>	Renove sempre a lotação da roda-gigante	79
<b>9</b>	A caixa de ferramentas de Girard	87
<b>10</b>	Faça com que leiam a correspondência	95
<b>11</b>	Caçando com perdigueiros	105
<b>12</b>	Saiba o que está fazendo... e por quê	123
<b>13</b>	Honestidade é a melhor política	139
<b>14</b>	Face a face com o cliente	147
<b>15</b>	O cheiro como motivador das vendas	153
<b>16</b>	Espionagem e serviço secreto	159
<b>17</b>	Retenha seus clientes	175
<b>18</b>	Como ganhar após encerrar a venda	197
<b>19</b>	Aceite toda a ajuda que puder obter	209
<b>20</b>	Gastos e lucros	221
<b>21</b>	Não há um capítulo final	229

## INTRODUÇÃO

Se você está com este livro em mãos, significa que acha que ele pode ajudá-lo a obter mais de seu trabalho – mais dinheiro e maior satisfação pessoal. Provavelmente, este não é o primeiro livro sobre a arte de vender que você terá lido. É quase certo que já tenha visto e lido muitos outros, todos contendo a promessa de lhe fornecer “segredos”, mágica ou inspiração sobre o tema. Possivelmente, você já sabe o bastante acerca de como obter estímulo olhando-se no espelho todas as manhãs e repetindo algumas frases a si mesmo. Já conhece os mistérios da “PMLA” e “HPD” e algumas outras expressões de poder mágico e forjadoras de atitudes. Sabe o suficiente sobre o que deve ou não pensar: os aspectos positivos e os negativos. E talvez sinta-se um pouco confuso com todas as sugestões contraditórias que lhe ofereceram os outros livros.

Não desejo tirar o lugar dos promotores de vendas, dos experts e de outras pessoas bem-intencionadas que se empenham em escrever livros sobre o assunto. Eles também têm de ganhar a vida.

Mas vamos encarar os fatos. O que você deseja saber é como vender, de imediato, produtos e serviços concretos. E a maioria

desses autores nunca vendeu muito em suas vidas, exceto os próprios livros. Podem ser escritores por profissão ou especialistas no treinamento de profissionais de vendas. Alguns podem até ter passado algumas semanas ou meses vendendo algo até descobrirem outra coisa mais condizente com suas aptidões pessoais. E, talvez, algum tenha conquistado um bom padrão de vida vendendo uma propriedade imobiliária de muitos milhões de dólares em expansão a cada dois anos, o que nada tem a ver com o tipo de venda que você já realiza e deseja aperfeiçoar.

Este é o ponto principal: eles simplesmente não correspondem ao nosso padrão de vendedor, alguém disposto a sair diariamente para vender algo, visando a ganhar seu sustento. Eles não fazem isso porque *têm* de fazer. Quando você lê seus livros, parecem ótimos. E, provavelmente, essas publicações irão proporcionar-lhe uma pequena ajuda, talvez mesmo o suficiente para compensar o que lhe custou adquiri-las. Porém, quando pensa melhor a respeito, você logo compreende que esses autores – mesmo os melhores – não representam o nosso tipo de vendedor.

Contudo, sou esse tipo de vendedor. Vendo carros e caminhões. Novos, diretamente ao cliente, não uma frota completa, simplesmente um de cada vez, carros e caminhões, face a face com o comprador, que é o mesmo tipo de pessoa a quem você vende, diariamente. Talvez você venda carros ou roupas, ou ainda casas, aparelhos eletrodomésticos e móveis, dia sim, dia não; algo que você tenha de vender em boa quantidade para garantir sua subsistência. E, quando lê esses livros escritos por peritos, provavelmente terá a mesma sensação que eu: a de que algo está faltando. E o que falta, como a sua intuição lhe dirá, é o envolvimento direto, o contato íntimo e atento com *nosso* problemas, *nostra* gente, *nosso* mundo. Esses autores simplesmente não se sentem como se estivessem nas trincheiras diariamente, do modo como nós temos de estar se desejamos ter o que comer no dia seguinte.

Eis por que meu livro é diferente. Eis a razão pela qual ele lhe será útil de um modo que os outros nunca conseguiram. Porque estou atuando a cada dia, como você também está. Faço o mesmo que você faz. Sinto o que você sente. E também desejo o que você deseja. E consigo obter. Outros já têm sido chamados de “o maior vendedor do mundo”. Mas eles não são nosso tipo de vendedor. Entre os que representam nosso tipo de vendedor, sou o maior do mundo. Você não precisa acreditar apenas na minha palavra. Se quiser checar essa informação, pode consultar a principal autoridade no assunto, o *Guinness World Records*.

Para provar que eu não sou MCNA (muita conversa e nenhuma ação) como os outros que dizem que são o número 1 com seus recordes autoproclamados, minha alegação foi verificada por uma renomada firma de auditoria.

Procure o nome do maior vendedor do mundo e verá que sou eu, Joe Girard. Ou, então, cheque histórias a meu respeito nas revistas *Newsweek*, *Forbes*, *Penthouse* e *Woman's Day*, ou ainda em centenas de outras revistas e jornais. Talvez você já me tenha visto em um ou outro show da televisão americana nos últimos anos. E, nesses programas, sempre sou apresentado como “o maior vendedor do mundo”, como atestado pelo *Guinness*.

Você deseja saber quanto ganhei desde que comecei a vender, em 1963? Em meu primeiro ano, vendi somente 267 carros. Somente! Mesmo naqueles tempos, isso era mais do que simplesmente ganhar a vida. Naquele primeiro ano, talvez eu fosse o número 1 nas concessionárias. Em 1966, meu quarto ano de atividade, consegui vender 614 veículos, entre carros e caminhões (diretamente ao comprador). Foi nesse ano que me tornei o NÚMERO 1 DO MUNDO ENTRE OS VENDEDORES DE CARROS E CAMINHÕES DIRETAMENTE AO COMPRADOR. E, a partir de então, todo ano, eu era o vendedor número 1 de carros e caminhões, diretamente ao comprador, incrementando meus negócios numa faixa além de 10% ao ano e, em alguns

anos, chegando aos 20%, mesmo quando atravessamos períodos de sérias recessões, desemprego e greves prolongadas. Na verdade, quanto pior a situação econômica, mais empenho invisto em meu trabalho – e consigo produzir mais. Venho me mantendo no topo mesmo quando os vendedores de automóveis na área de Detroit reduzem a semana de trabalho de seis para cinco dias.

*O ano de 1976 foi o melhor para mim.* Obtive um total de *ganhos em comissões acima de \$300 mil.* Não foram muitos que me superaram, exceto, talvez, aqueles rapazes que gastaram três anos persuadindo um gabinete ministerial de algum país para que lhes comprasse aviões ou mísseis. Mas não é esse o tipo de venda de que você e eu estamos falando.

Esta é uma profissão que emprega talento pessoal, instrumental, experiência e prática. Ela nos traz uma série de dores de cabeça e frustrações, não importa quão bem nós a exerçamos. Todavia, quando a desempenhamos do modo correto, ela nos proporciona mais satisfação financeira e emocional do que qualquer outro tipo de trabalho do mundo. Atuo nesse ramo porque amo o dinheiro, e o arrebatamento e a satisfação de ganhar sempre.

Talvez você já esteja indo bem no momento. Pode ter uma casa, um sítio para passar as férias, um barco e dois carros. Mas se tiver entendido o que foi dito até aqui, perceberá que há mais a ser conquistado do que você já tem no momento. E tem razão. Há muito mais do que todo o tipo de orgulho e satisfação que qualquer bom vendedor deve sentir. E, de fato, por melhor que já esteja sua vida, você pode aspirar a muito mais. Se você acha que já possui o bastante, então não está indo tão bem quanto poderia; portanto, continue lendo este livro, porque tenho um sistema completo de vendas que se parece muito com a atividade agrícola de um país em que as plantações crescem o tempo todo. Com meu sistema, você realizará várias atividades que são como o plantio de sementes. Você as fará o tempo todo e, então, começará a colher – continuamente. E, a cada vez que tiver colhido uma venda, plantará algo mais. Assim,

plantará e colherá, plantará e colherá – o tempo todo – no decorrer das estações. Não existe nada como isso, eu garanto.

Porém, se você pensa que não há nada a fazer para vender e ganhar, porque se considera um perdedor, permita-me dizer que já fui um perdedor maior do que você jamais foi.

Durante os primeiros 35 anos de minha vida, fui o maior perdedor do mundo. Fui expulso do ensino médio e demitido de cerca de quarenta empregos diferentes. Passei somente 97 dias no exército dos Estados Unidos. Não pude sequer me tornar trambiqueiro razoável. Tentei duas vezes e, da primeira, isso só me acarretou uma noite de pesadelo numa casa de detenção para delinqüentes juvenis. Da segunda vez, as acusações contra mim foram retiradas por falta de provas. Quando finalmente ingressei num negócio em que estava obtendo rendimentos discretos mas muito seguros e tentei pela primeira vez me expandir financeiramente, só alcancei a ruína total, e acabei devendo mais dinheiro do que jamais vira em minha vida, simplesmente por ter acreditado em alguém que não tinha razão alguma para me dizer a verdade.

O modo como passei daquela fase para a atual é o tema deste livro. Mesmo agora, continuo vendendo diariamente. Este livro não foi escrito por um espectador, com um título fantasioso e uma coletânea de diplomas; ele foi escrito por um vendedor ativo que está na linha de frente, atuando diariamente. Mesmo quando viajo pelo país proferindo palestras para outros vendedores, estou vendendo, porque os vendedores têm de saber que as pessoas que lhes demonstram como vender algo sabem como fazê-lo, porque praticam isso no dia-a-dia. Para mim, a história de como consegui ser o maior vendedor do mundo é motivo de muito orgulho. Mas ainda desfruto de um orgulho maior com a correspondência que recebo de vendedores ativos que me conhecem e me ouvem falar e, depois, escrevem-me contando como os ajudei a mudar de vida ao torná-los vendedores melhores, mais felizes e mais prósperos.

## VITÓRIAS OBTIDAS SEM DERRAMAMENTO DE SANGUE

Lembre-se de que, para um verdadeiro vendedor, não há nada melhor do que vender. É como uma casa conduzida pela pessoa certa, um ponto decisivo marcado por um jogador de beisebol que muda o placar, ou como o sabor das vitórias para um general. Porém, quando um vendedor vende, não há perdedores, pois tanto o comprador quanto o vendedor ganham quando se trata de uma boa venda. O confronto que conduz a uma venda é como um jogo ou uma guerra, com a diferença de que aqui ninguém se fere, ninguém perde; todos ganham. O que é melhor do que isso?

No entanto, o processo que conduz a essa vitória deve ter início muito antes de você avistar um cliente em potencial pela primeira vez. E tal processo se prolonga por bastante tempo, após o cliente ter assinado a fatura de venda, efetuado o pagamento e levado a mercadoria. Na verdade, se você pensa que a venda termina quando, como dizem no ramo de automóveis, vê-se o cliente pelas costas, então você perderá mais oportunidades de negócio do que jamais terá imaginado. Contudo, se compreender que o ato da venda pode ser um processo contínuo que nunca termina, então terá ampliado as chances de êxito.

Uma vez que meu sistema de vendas começou a funcionar a todo vapor, nunca precisei procurar por clientes entre as pessoas que caminham na entrada de um salão no qual se expõem as mercadorias. Não corto relações. Todos os meus clientes daqueles tempos são pessoas que me chamam pelo nome. Todos eles. E, a cada dez vendas que faço, aproximadamente seis são feitas a pessoas às quais já vendi antes pelo menos uma vez. E estamos falando de carros.

Em geral, as pessoas compram automóveis de três em três ou de quatro em quatro anos, até mesmo contando com frequência menor entre a classe média e trabalhadora, que configura a maior parte dos meus clientes. Se você estiver vendendo roupas, bebidas ou objetos que as pessoas adquirem em maior quantidade e com

mais freqüência, fazê-las voltar com regularidade é ainda mais importante. Contudo, isso se torna mais difícil no que se refere a carros. Assim, se eu puder transmitir a você o modo como asseguro que as pessoas voltem a comprar carros comigo, saiba que isso significa vendas ainda maiores se você estiver vendendo outros tipos de produtos e utilidades, em que o sucesso depende ainda mais de reaver esses clientes.

Asseguro-lhe que meu sistema será útil, se você o entender e o seguir. Encaro as situações de venda e os clientes de modo diferente do que adotava antes. Isso significa que venho modificando a maneira de agir em um bom número de aspectos de minha profissão. Sei que muitas pessoas têm falado sobre a importância das atitudes que assumimos. Dizem que se você modificar o comportamento em relação a algo – e frisam isso –, então tudo funcionará muito bem. A maioria dessas pessoas é sincera, mas elas não estão aqui fora fazendo venda direta, dia após dia.

Vamos encarar este ponto: vivemos num mundo real, árduo, duro. Seja o que for que você esteja vendendo, certamente alguém mais vende algo exatamente igual. Não é uma simples probabilidade. Isso é um fato. Este é um mundo verdadeiramente competitivo. E, ao lado dos milhares de vendedores de carros da Chevrolet que estão tentando vender exatamente o mesmo automóvel aos mesmos clientes, há centenas de milhares de outras pessoas vendendo e tentando tomar o mesmo dinheiro deles em troca de tudo, de móveis, casas, piscinas, barcos a motor para pequenas viagens de férias e material de ensino até cadernetas de poupança. Assim, quando você finalmente conta com um cliente, esse procura esquivar-se não porque seja má pessoa, mas simplesmente porque foi levado a crer que você o é. A profissão que escolhemos é muito dura, mas, se a encarmos como dotada de normas, padrões e princípios, ela pode ser exercida de modo a nos proporcionar satisfação financeira e emocional.

O primeiro ponto fundamental que você tem de saber – se já não o conhece – é que nem sempre este mundo é agradável.

Competição é um jogo duro, todos competem por algo que você e todo mundo deseja. Não sou um filósofo, mas sei disso praticamente desde o meu nascimento. E essa é uma das poucas coisas que aprendi antes dos 35 anos e que me veio a ser útil. O que estou tentando dizer é que os pretensos especialistas estão colocando idéias em seu caminho que você precisará reformular ou esquecer para fazer mais dinheiro e obter maior satisfação no ato de vender.

Este é um mundo rude, competitivo. Quando digo isso, não estou insinuando que você deva trapacear ou roubar para sobreviver. Dedique-me apenas um pouco de atenção e você entenderá o que quero dizer. Verá como é possível mudar a atitude das pessoas ao vender-lhes algo do modo certo, meu modo, e, assim, contar com seu dinheiro e amizade. Realmente, se você não obtiver as duas coisas, o dinheiro do comprador e sua amizade, não conseguirá manter-se nesse ramo de negócios por muito tempo. Não me entenda mal: quando me refiro à amizade, não estou falando em pieguices como "Ame seus vizinhos." O modo como você lida com seus vizinhos é assunto estritamente seu. Entretanto, quando começar a ler o Capítulo 5, entenderá exatamente o que defino como amizade. Nós temos de lidar com todo tipo de atitude que os clientes mantêm em relação a vendedores, a importância de falar a verdade e o valor de certas espécies de mentira. Se você não compreende aqueles com quem está lidando e o que eles realmente desejam ouvir, então não terá uma carreira longa. Isso eu posso garantir.

Antes de entrarmos na questão do comportamento de seus clientes, temos de abordar sua atitude como vendedor. Lembre-se de que fui um perdedor durante 35 anos, período que descreverei em minúcias, levando-o até a sentir certa pena de mim, tal como eu mesmo sentia. Mas, neste momento, devo dizer-lhe que sentir pena de si mesmo é uma armadilha. Representa uma garantia de que você continuará perdendo. Isso elimina todas as chances de alguém vencer a batalha da vida e das vendas. Também vou provar

isso. E mostrarei a você como deixei de ser um perdedor para me tornar um grande vencedor, o maior vendedor do mundo, como é dito neste livro. E fiz tudo isso por mim mesmo. É o que farei ao mostrar-lhe como agir da mesma forma.

É isso que quis dizer. Você terá de fazer isso por e para si mesmo. Ninguém pode fazer isso por você. Mas creio que posso mostrar-lhe o que fiz de minha vida – e por que –, para que, assim, você possa olhar para si mesmo e para sua vida e aprender a converter as desvantagens em vantagens, o passivo em ativo, os fracassos em êxitos, as derrotas em vitórias.

Uma vez que tenha chegado a esse ponto, você contará com um conjunto de comportamentos incutidos em sua mente. Sei que muitos dos ditos “especialistas” no assunto lhe disseram para proceder de outro modo. Isto é, eles lhe fornecem as palavras, as atitudes que deve assumir, e, então, pedem que você as desenvolva. Eles lhe dizem para se habituar a crer nessas palavras, repetindo-as todas as manhãs ao se levantar, ou então as dizendo a si mesmo diante do espelho ou algo assim.

## COMO TER UM COMPORTAMENTO VENCEDOR

Se você, contudo, fizer isso sem conhecer o porquê e o como, a coisa toda valerá tanto quanto carregar uma pata de coelho ou esfregar uma ferradura ou algo mais que, dizem, dá sorte. O único modo de agir corretamente é descobrir onde estão os erros, como os assimilou e por que os mantém. E irei justamente conduzi-lo ao longo da história de minhas atitudes: as erradas e, depois, à grande mudança em minha vida e, que me guiou na direção das atitudes certas. Não pense que me refiro a algum momento mágico em que um dedo celestial porventura me tenha tocado. A mudança que ocorreu em minha vida resultou de algo muito diferente, por razões compreensíveis, como você perceberá.

Não quero dizer que toda a situação que atravessei foi fácil, mas segui adiante. E, se pude agir assim, vindo de onde vim, qualquer um que se sinta cansado de ser um perdedor pode fazer o mesmo. Garanto isso também. Mas você terá de construir as próprias versões das atitudes certas como um primeiro passo. Então, compreenderá as outras normas e partes de meu sistema, e por que funcionam, desde que você as execute com propriedade e consistência. A Lei Girard dos 250 tornará claro por que você desejará utilizar esse sistema o tempo todo. Quando chegarmos ao uso devido do tempo, você entenderá não apenas os fatos evidentes acerca do valor do tempo e o que custa desperdiçá-lo, mas também a importância de ser realista sobre si mesmo e do que pode fazer, e como ser bom para si mesmo em longo ou curto prazos. Quando chegarmos a abordar certos aspectos do que faço, passarei, naturalmente, a falar sobre como vendo carros às pessoas. Relacionarei minhas ações às de vendedores de outros setores. Muita informação a esse respeito é óbvia e você pode entender por si mesmo. Quando eu digo que é essencial incentivar o comprador a fazer um test-drive com o carro, você sabe que, se vende casas, isso equivale a levar os clientes a conhecerem de perto o modelo da casa. Ou, então, convencer o cliente a vestir a roupa que deseja comprar. Ou mesmo preparar para eles uma refeição se estiver vendendo uma nova cozinha. Do mesmo modo como, em outros tempos, um vendedor de aspiradores de pó em domicílio costumava lançar pó e detritos no assoalho e, em seguida, usar o aspirador para demonstrar seu funcionamento. O vendedor de utilidades para cozinha prepara uma refeição e exhibe a sua linha de produtos. Um vendedor de colchões tem de conseguir que o cliente se deite num deles. Tudo isso equivale à “viagem demonstrativa” num novo carro Chevrolet.

Seja o que for que eu faça ou diga que tenha a ver com a venda de carros, quase sempre haverá um equivalente para a venda de

outros produtos. Talvez um vendedor de apólices de seguro não possa fazer com que você compareça ao próprio funeral, como fez Tom Sawyer, mas ele o levará a falar sobre suas mulheres e filhos, e talvez consiga que você apanhe os retratos de seus entes mais queridos e os deixe sobre a mesa enquanto ele estiver falando. Esse gesto pode ser, sob a forma de uma inquietante lembrança de que você não viverá para sempre, tudo de que ele precisa para convencer você. Eis aí uma espécie de demonstração dinâmica.

Daqui em diante, vou levá-lo, passo a passo, ao longo de minha descoberta acerca da maneira de se converter um perdedor num vencedor. Mostrarei a você como incuti em mim mesmo as atitudes de um vencedor e como tais atitudes me levaram a desenvolver meu próprio sistema. Lembre-se disto: essas atitudes e esse sistema têm feito de mim o Maior Vendedor do Mundo.

## O FIM DE UM PERDEDOR E O INÍCIO DE UM VENCEDOR

Certa vez, alguém me disse que eu era um vendedor nato. Permita-me dizer que isso não é verdade. Alguns vendedores, talvez até mesmo a maioria, podem ter nascido com esse dom. Mas não sou um vendedor nato. Eu me fiz um vendedor, sozinho. E, se pude fazer isso, começando de onde comecei, qualquer um pode. Acompanhe a história e você logo entenderá o que digo.

Um grande número de pessoas tem um começo de vida marcado pela pobreza, mas a vida que levei onde nasci era caracterizada por um tipo especial de pobreza, algo como se, hoje, você fosse negro e pobre. Nasci no dia 1º de novembro de 1928, na parte mais baixa do leste de Detroit, em um bairro que, naquela época, você chamaria de italiano, mas que chamo de siciliano, porque, para mim, há uma grande diferença nisso. Sinto orgulho de ser siciliano, ainda que muitas pessoas, incluindo as de outras regiões da Itália, nos discriminem e procurem comprovar que todos somos produto de alguma espécie de sindicato do crime. Meu orgulho marcante me acarretou uma série de

problemas na juventude, e até mesmo recentemente. Eu estava sempre pronto para lutar com alguém que me chamasse de *wop*, *dago*,\* ou *engraxate*. Sei muito bem que todos têm alguma espécie de preconceito em relação a algo ou alguém, mas nunca gostei de ser alvo de qualquer tipo de discriminação, e já fiz muitos narizes sangrarem por terem me dirigido tais expressões pejorativas.

O primeiro lar de que me lembro foi um apartamento no sobrado de uma casa onde viviam duas famílias e que ficava de frente para uma carvoaria. Você julgaria tratar-se de um lugar muito desagradável se vivesse perto de uma carvoaria. Mas isso tinha uma vantagem. Quando a situação se tornava realmente difícil na época de inverno, e a casa estava extremamente fria, meu irmão mais velho Jim e eu atravessávamos a rua e então eu deslizava por baixo da cerca e dali jogava pedaços de carvão para ele, que os colocava numa saca de aniagem. Então, carregávamos a saca para casa e colocávamos os pedaços de carvão no forno. Algumas vezes, isso era tudo que havia ali para queimar; assim, nunca nos incomodava o fato de que o carvão talvez pertencesse a alguém mais. Esse foi o tipo de ambiente em que me desenvolvi.

A caldeira de calefação ficava no porão, mas me recordo desse lugar por outro motivo: era o espaço que meu pai escolhia para me bater, e isso desde que me entendo por gente. Suponho que eu era tão bom ou mau quanto a maioria dos meninos, nada de especial. Portanto, nunca soube ao certo por que ele me tratava assim, e não a meu irmão ou minhas duas irmãs menores. Mas o fato é que ele me batia. Muitas vezes, ele descia comigo ao porão e ali me amarrava a um cano, batendo em mim com uma daquelas grandes tiras de couro que usava para afiar sua navalha de barbear. Sempre que um dos meninos fazia algum barulho ou algo parecido, era eu

---

\*Termos depreciativos usados pelos americanos em relação aos estrangeiros de tez amarelada, especialmente italianos.

quem levava a pior. Descíamos ao porão, onde ele berrava enquanto me batia: “Você não é bom, nunca será nada, você irá parar na cadeia...” e coisas desse tipo. Nunca pude imaginar por que levava essas surras, mas ele nunca parou de me bater enquanto morei naquela casa.

Às vezes, escapava correndo por alguns quarteirões até a plataforma da estrada de ferro, que ficava perto do rio, e aí me escondia num vagão fechado de mercadorias. De vez em quando, adormecia sobre o piso coberto de palha dos vagões de carga. E, quando voltava para casa, meu pai me batia de novo e me dizia que eu não era bom e nunca seria nada, e que acabaria em Jacktown (como chamávamos a prisão estadual em Jackson, Michigan, para onde iam muitos garotos da vizinhança).

Vou lhe contar uma coisa: se você cresce numa casa em que seu pai é o chefe e ele lhe diz, desde cedo, que você não é bom, e o castiga duramente enquanto lhe fala aos gritos, você acaba acreditando mesmo nisso. Afinal de contas, ele é seu pai, a única autoridade que você conhece, e deve estar com a razão. Após algum tempo, comecei a acreditar, ainda que minha mãe costumasse descer ao porão depois e me dizer que, na realidade, eu era um bom menino. Isso servia de algum conforto, creio eu, mas ela não mandava como meu velho pai; assim, apesar de eu amá-la intensamente, ainda acreditava que eu não era bom e que nunca valeria qualquer coisa. Acreditei nisso por um longo tempo, e tal fato teve muito a ver com o que me acontecia, com o que fiz a mim mesmo, na maior parte de minha vida.

Tenho procurado compreender o que o fez me odiar, levando-o a me humilhar e desabafar em mim daquele modo o tempo todo. Ele viera da Sicília quando ainda era jovem, sem instrução, praticamente ignorante, e pobre. Seu próprio pai fora um tirano que o xingava e batia nele. Meu pai estava com 25 anos quando se casou com minha mãe. Ela contava apenas 15 anos então, e sua mãe não se sentia muito contente com o fato de ela ter desposado meu pai.

Ninguém jamais me contou o que se passou naqueles tempos, mas uma guerra surda se iniciou entre meu pai e minha avó materna e nunca teve fim enquanto ele viveu. Meu pai nunca permitiu que qualquer um de nós, incluindo minha mãe, tivesse contato com minha avó, mesmo quando ela viveu na casa geminada à nossa. Algumas vezes, minha mãe costumava ir às escondidas no porão e falava com ela através de um tabique. E eu a visitava, também, porque éramos muito amigos, talvez por causa do modo como meu pai se sentia a nosso respeito. Quem quer que fosse que meu pai soubesse que a estava visitando, lá vinham de novo as surras e os xingamentos.

A essa altura, você provavelmente estará se perguntando o que isso tem a ver com o modo certo de vender algo. Bem, isso tem tudo a ver, ou seja, como determinadas atitudes podem ser implantadas em sua mente. E fora incutido em minha mente que eu era um péssimo garoto e que não daria para coisa alguma na vida. Acreditei nisso, e me achava pronto a provar que meu pai estava certo. Afinal de contas, é de se esperar que os filhos respeitem seus pais e obedeçam a eles. Mas havia outra atitude subjacente ali, resultante daquelas mesmas surras e palavras duras. Tratava-se de um sentimento de ira contra meu pai, e do desejo de provar a ele que estava errado; afinal, ele devia me amar como amava meu irmão e minhas duas irmãs. Algumas vezes, uma dessas duas atitudes funcionava; em outras ocasiões, era a outra que prevalecia; em outras ainda, as duas se anulavam.

Meu pai nunca foi capaz de conseguir trabalho regularmente. Afinal de contas, estávamos no período da depressão e éramos sicilianos em Detroit, e meu pai não tinha nenhum ramo de negócios, nada. Na maior parte do tempo, ele estava desempregado ou na WPA (Work Projects Administration). Vivíamos quase sempre graças ao Instituto de Previdência Social (que, naquele tempo, chamavam de “Assistência aos Necessitados”) e praticamente as únicas ocasiões felizes de que posso me lembrar ocorriam por

volta do Natal, quando os Bons Camaradas (uma associação beneficente local) nos enviavam uma caixa de brinquedos, fruto de contribuições. Em sua maioria, esses brinquedos eram usados e consertados, mas sempre representavam para nós uma grande emoção. E o cupom que eles nos davam era ainda melhor, ele servia para irmos à cidade e trocarmos por um par de sapatos novo. Isso significava muito para mim naquele tempo.

Quando eu estava com quase 8 anos, comecei a trabalhar. A poucos quarteirões de onde vivíamos havia muitas fábricas. A U. S. Rubber, fabricante de pneus, ocupava um prédio próximo ao rio, onde havia também uma grande fábrica de fogões e algumas outras de móveis. Em toda a extensão da avenida Jefferson, na parte leste, próxima daquelas fábricas, havia bares para os trabalhadores. Fiz uma caixa de engraxate e consegui algumas escovas e graxa para sapatos (não lembro onde arranjei dinheiro para comprá-las), e passei a trabalhar naqueles bares como engraxate. Se você acredita que já suou muito para ganhar dinheiro, permita-me dizer que ficar agachado sobre o assoalho de bares sujos engraxando sapatos em troca de alguns centavos é páreo duro para o que quer que você já tenha feito. Começava meu trabalho de engraxate à tarde, depois do colégio, quando as fábricas estavam fechando. Trabalhava em todos os bares ao longo da avenida Jefferson – cerca de 1.600m de extensão – e depois voltava e recomeçava, talvez mais do que uma vez por dia. Se eu fosse alimentar algum orgulho, este valeria um níquel. Algumas vezes, ganhava uma gorjeta de um centavo ou dois e, em outras oportunidades, não conseguia nem mesmo ganhar mais do que dois centavos por uma engraxada. Pouco tempo depois, passei a fazer encenações para atrair a atenção, como jogar as escovas para o alto e trocar de mãos para apará-las. As pessoas passaram a me conhecer melhor, e eu ganhava mais gorjetas. Naqueles idos de 1930, mesmo com um centavo apenas, era possível comprar um bocado

de doces e, com uma moeda de cinco centavos, comprava-se uma casquinha de sorvete com duas bolas ou quase um litro de leite.

Na segunda ou terceira passagem ao longo da rua, eu já conseguia ver os mesmos camaradas bebendo o terceiro ou o quarto drinque. Pude constatar o que a bebida fazia com as pessoas no decorrer de poucas horas. Às vezes, a bebida os tornava mais espontâneos e talvez mais generosos, mas, num grande número de ocasiões, simplesmente os tornava mesquinhos e vulgares. Afinal de contas, aqueles eram homens que haviam trabalhado duro o dia todo e estavam, talvez, temerosos de vir a perder seus empregos. Havia mais mão-de-obra do que empregos disponíveis naqueles dias, numa margem bem expressiva. E aqueles trabalhadores faziam uma parada nos bares para desaguar seus problemas antes que tivessem de voltar para uma casa pobre e infeliz. Trabalhar naqueles bares era bastante deprimente. Mas eu tinha de ficar ali às vezes até dez ou meia-noite e, só então, voltava para casa com cerca de um dólar, algumas vezes um pouco mais. Tudo ia para a minha família e, por vezes, era todo dinheiro que entrava para as despesas. Quando uma fábrica estava fechada ou não havia muito serviço para mim por alguma outra razão e eu conseguia trazer apenas alguns centavos, meu pai gritava comigo e me batia. Em noites assim, eu sentia medo de voltar para casa. O temor de não estar me saindo bem se incrustava fundo em meu íntimo, e eu queria ficar na rua até mais tarde, para lustrar, talvez, mais alguns sapatos.

Esse foi um tipo sórdido de infância, mas nunca desejei esquecê-la. É por isso que conservo até hoje uma grande foto minha aos 9 anos, de joelhos e engraxando sapatos. Essa foto está pendurada na parede de meu escritório; assim, não me esqueço de onde vim. Odeio esse começo, mas, ao mesmo tempo, sinto orgulho dele.

## MINHAS PRIMEIRAS VENDAS

Talvez os meus giros pela Jefferson, praticamente implorando àqueles trabalhadores que me deixassem engraxar seus sapatos, tenham representado uma pequena experiência de venda. Fico pensando no que eu representava, ajoelhado no chão com as escovas e a graxa de sapatos, e concluo que tudo aquilo era uma espécie de exibição de vendedor. Mas onde realmente aprendi algo do ato de vender foi quando comecei a entregar jornais em domicílio. Eu acordava por volta das seis da manhã e, então, ia até a oficina, onde exemplares do *Free Press*, de Detroit, eram empilhados para ser distribuídos na vizinhança. Eu dobrava aqueles exemplares e os carregava numa sacola, indo entregá-los; depois, ia para a escola e, mais tarde, trabalhava mais um pouco como engraxate.

Porém, aprendi realmente a arte de vender quando o jornal instituiu um concurso para conquistar novos assinantes. Nessa competição, para cada assinante que você conseguisse e que aceitasse fazer pelo menos uma assinatura mensal, o prêmio era uma caixa de Pepsi. Bem, isso era um grande negócio para mim. Uma caixa com 24 garrafas de um litro daquele refrigerante significava realmente alguma coisa. Costuma-se falar muito em incentivo e motivação. Pois bem, foi isso mesmo que o prêmio significou para mim. Trabalhei indo de casa em casa, de apartamento em apartamento, em cada rua que passasse. Toquei tantas campanhas que meus dedos chegaram a ficar dormentes. Devo mesmo ter faltado um dia ou dois à escola durante a competição. Mas eu era persistente. Dizia o seguinte ao provável assinante: “Nós estamos numa competição, e eu gostaria muito que o senhor fizesse uma assinatura apenas por uma semana.” O prêmio somente seria conferido no caso de uma assinatura por um mês, no mínimo, mas eu imaginava que muitas daquelas pessoas continuariam com o jornal depois que tivessem feito uma assinatura experimental. Eu lhes dizia que o jornal seria

entregue na porta de suas casas antes que acordassem, o que era verdade. E, quando elas me diziam não, eu continuava a insistir, nunca desistindo, nem me mostrando desalentado a ponto de não prosseguir tocando campainhas. Não é nada divertido ser despachado com uma recusa. Bem cedo verifiquei porém que quanto mais eu fazia contato com as pessoas, mais vendas conseguia. E isso é mais do que divertido. Bem depressa a pequena garagem que tínhamos atrás de nossa casa estava cheia de caixas de Pepsi que eu podia vender na vizinhança por qualquer preço que conseguisse obter por elas. Isso me proporcionava mais dinheiro para levar para casa, e uma dose maior de esperança de que pudesse provar a meu pai que eu tinha algum valor. Mas mesmo isso não pareceu dar resultado.

Permaneci cinco anos com minha caixa de engraxate e os jornais, indo para o colégio na maioria das vezes, sem fazer muito progresso. Não era muito estudioso, mas conseguia aprender alguma coisa e não era tão mau aluno quando estava no colégio. Contudo, os problemas entre meu pai e eu nunca tiveram uma melhora significativa. E umas 24 vezes, talvez, ele chegou a me expulsar de casa. Então, eu dormia naqueles vagões de carga ou ia até a cidade e alugava um quarto numa casa de cômodos na parte baixa de Detroit. Era o setor mais humilde da cidade, onde havia hotéis baratos, albergues, prostíbulos e cinemas em que eram exibidos filmes tidos, então, como pornográficos. Eu alugava um leito num daqueles albergues que custavam dez centavos ou menos por noite – não se dispunha de um quarto, havia simplesmente uma cama numa espécie de dormitório, na companhia de um bando de bêbados que ali pernoitavam. Meu pai acabava indo me buscar após algum tempo e me levava de volta para casa, dizendo-me para ser um bom menino. Creio que ele procedia assim porque minha mãe lhe pedia. Então, eu voltava para casa, tentava ir ao colégio por algum tempo, andava à toa para lá e para cá na esquina com alguns colegas, e, então, era expulso de novo.

Certa noite quando tinha 16 anos, fui à esquina para me encontrar com dois colegas da vizinhança. Então, eles me disseram: “Vamos fazer uma limpeza naquele bar que fica entre a Meldrum e a Lafayette. Já sondamos o lugar. Há muita bebida e talvez algum dinheiro no caixa. Topa ir com a gente?”

Eu já conhecia aquele bar, pois era um dos que percorria para engraxar os sapatos da freguesia. Nunca fizera algo assim antes, mas talvez, por já conhecer o local ou por algum outro motivo qualquer, resolvi acompanhar os dois rapazes. Mas eu não era ladrão, independentemente do que pensassem de mim. Pelo menos até aquela noite. Na verdade, não sei o que me levou a acompanhá-los, mas o fato é que fui.

Quando sondaram o local, um dos rapazes foi ao banheiro e deixou a janela aberta. Naquela época, podia-se fazer isso. Agora, com certeza, haveria grades nas janelas e, alarmes ou um sinalizador qualquer para indicar ao vigia que a janela do banheiro não estava fechada. Mas naquele tempo não havia nada disso, mesmo numa vizinhança pobre e sujeita a muitas tentações como aquela, com a qual convivíamos.

Assim, por volta das dez horas daquela noite, entramos às escondidas no estacionamento do hotel Whittier, que tinha fama de ser elegante e ficava mais abaixo, perto do rio. Furtamos um carro que estava estacionado ali – lembro-me de que era um Studebaker. Posso ouvir ainda o empregado do estacionamento gritando: “Ei, voltem aqui com esse carro!” Mas nós simplesmente saímos com ele em alta velocidade e depois o escondemos mais adiante, num beco da vizinhança.

Em Detroit, os bares fechavam às duas da manhã, assim tivemos de esperar até que os empregados da noite fechassem a porta, limpassem as mesas e saíssem. Eram cerca de três e trinta da madrugada quando nos aproximamos do local. Entramos no carro e fomos até o beco atrás do bar. Não havia ninguém nas proximidades. Aquela área inteira ficava deserta à noite. Não me

sentia realmente muito receoso enquanto me aproximava do bar. Na verdade, uma vez que já tinha ido até aquele ponto, realmente não sentia medo algum.

Um de meus colegas deslizou pela janela e abriu a porta dos fundos do bar. Então, simplesmente levamos para o carro todas as caixas de bebidas que pudemos acomodar. Estávamos na época da Segunda Guerra Mundial. O fato deve ter acontecido em algum dia por volta de maio de 1944, e ainda era bastante difícil conseguir uísque. Na verdade, em Michigan essa bebida esteve racionada por algum tempo. Seja como for, assim que carregamos o carro e limpamos a caixa registradora, saímos de lá, escondemos as caixas de bebidas e dividimos o dinheiro. Como havia \$175 na caixa registradora, minha parte foi de aproximadamente \$60, acrescida de um dólar por caixa de bebida, o que me coube na divisão do que obtivemos com a venda do uísque a outros colegas que circulavam pela esquina de nossa rua. Para mim, tratava-se de uma bolada ganha com facilidade, e a coisa toda funcionara tão bem que não pensei mais a respeito.

É curioso evocar esse tempo, porque realmente não sei o motivo pelo qual não continuei a agir assim após aquele primeiro “serviço”. Quero dizer: não me senti amedrontado ou algo parecido, aquele dinheiro era bem-vindo e as perspectivas eram de que poderíamos encontrar outros “trabalhos” também fáceis. Mas não segui tal caminho. Acho que, na ocasião, meu pai estava me pressionando a arrumar um emprego, que acabei conseguindo numa fábrica. Assim, talvez eu estivesse com mais medo dele e do que seria capaz de fazer comigo se eu não fosse trabalhar.

Seja como for, já havia praticamente esquecido disso tudo, ou pelo menos procurei esquecer, quando, certo dia, deitado na minha cama, ouvi ruídos e vozes agitadas. Minha mãe estava chorando e eu não conseguia imaginar o que estaria acontecendo. Nem me passou pela mente que o ruído e o choro pudessem estar relacionados com o as-

salto ao bar. Tudo ocorrera três meses antes, eu não participara de mais nada com aqueles dois rapazes desde então e ninguém voltara a falar no assunto.

De repente, um homem entrou no meu quarto, me sacudiu pelos ombros e disse: “Levante-se!” Abri os olhos, um distintivo surgiu diante de meu rosto e um policial ordenou: “Vista-se.” Depois, só me recordo de estar na delegacia, com aquele policial e um grupo de outros que me perguntavam sobre o roubo do bar e uma série de furtos praticados em outros bares e mercearias sobre os quais eu não tinha o menor conhecimento. Mas eles estavam a par do assalto de que eu participara. Um dos outros dois rapazes fora preso e falara a respeito dos servicinhos que ele fizera, incluindo o daquele bar. E aí, de alguma forma, meu nome foi mencionado. Desse modo, eu me vi, logo depois, na casa de detenção juvenil. Foi o pior lugar em que já estive na vida. Um grande recinto cheio de leitos de lona e muitos garotos, além de um homem grande que andava para lá e para cá com uma correia na mão e fazia os garotos se inclinarem, açoitando-os em seguida. Era pior do que uma noite que passei num albergue, quando as luzes foram acesas em plena madrugada para arrastarem para fora o cadáver de um bêbado que morrera enquanto dormia. Foi realmente a pior noite que já passei em minha vida, e olhem que já havia passado muitas noites num bom número de lugares horríveis.

Pela manhã, eles me levaram para ver o dono do bar que aqueles dois colegas e eu tínhamos assaltado. Ele se lembrava de mim e me perguntou por que eu fizera aquilo. Respondi que não sabia, mas que pagaria a ele tudo que havia roubado do bar. Ele concordou com a proposta e não levou adiante a queixa contra mim; assim, pude sair da detenção. Eu teria feito qualquer coisa para deixar aquele lugar.

Meu pai e meu tio foram me buscar. Meu pai começou a me bater tão logo chegamos à rua. Bateu-me no carro e também quando chegamos em casa. Referiu-se gritando insistentemente à

vergonha que eu trouxera para a reputação de nossa família. Daquela vez, realmente achei que ele estava com toda a razão. Eu havia provado a meu pai que o que ele sempre dissera sobre mim era verdade – eu era um inútil, um ladrãozinho e tinha sido preso.

Mas eu também passara pelo maior susto de minha vida ao ficar na noite anterior na casa de detenção para delinquentes juvenis. Não importava o que pudesse acontecer, eu não passaria por aquilo de novo. Não pararia na cadeia, como muitos rapazes com quem eu perambulava, imaginando alguma tramóia para pôr em prática.

Assim, consegui um emprego na fábrica de fogões da vizinhança, local em que muitos sicilianos trabalhavam. Eu colocava material isolante nos painéis dos fornos, o que era um serviço desagradável, porque a substância usada para isso aderiu às nossas roupas e se entranhava na pele, no nariz e em tudo mais. Além disso, éramos obrigados a trabalhar muito e depressa. Certo dia, fui surpreendido fumando – esse foi meu segundo delito – e eles me “varreram”. Varrer era o termo que usávamos para a demissão. Era como se você fosse um montinho de lixo e eles o varressem – foi assim que me senti intimamente por boa parte do tempo.

Penso que tive uns quarenta empregos diferentes naquela época, mas não consigo lembrar com exatidão. Dirigi um caminhão para um tipógrafo até que fui despedido por gastar tempo demais nas entregas. Trabalhei na Chrysler Motors fazendo capotas para carros conversíveis. Até que não era muito ruim. Depois, trabalhei numa fábrica de automóveis Hudson, na linha de montagem, que é um dos piores serviços, porque você fica grudado às máquinas e os patrões decidem o quanto precisa trabalhar. Estive numa fábrica de galvanoplastia. Nesse lugar, havia várias cubas de ácido quente e metal derretido, soltando uma fumaça que penetrava em nossos pulmões. Desde então, passei a sofrer de asma.

Por algum tempo fui ajudante de garçom no hotel Statler. Em outra oportunidade, trabalhei como mensageiro no hotel

Book-Cadillac, que depois se tornaria o Sheraton. Tive um pequeno papel ali, usando um daqueles uniformes chamativos e pararicando hóspedes. Certo dia, joguei fora um punhado de telegramas, em vez de entregá-los nos quartos dos hóspedes. Neguei que isso tivesse acontecido enquanto eu estava de serviço, mas, nos telegramas, estava registrada a hora da entrega, e eu ignorava esse detalhe. Dessa forma, fui despedido. Algumas vezes, penso que se tivesse tomado conhecimento de informações como aquela, poderia ter agido melhor, e talvez até mesmo tivesse vindo a exercer a vice-presidência de algum lugar como o Sheraton. Mas, naquela época, eu era um pouco ignorante.

Eu freqüentava o colégio sem regularidade e, em meio a esse quadro, tive uma briga com o coordenador de ensino da Eastern High School e acabei sendo expulso. Ele vivia me censurando, muitas vezes sem motivo algum, outras pelo tipo de comportamento que os garotos costumam ter, porém, começou a me falar sobre “você e sua gente” e como “sua gente faria melhor em aprender” e coisas do gênero. Eu lhe disse que meu nome não era “sua gente”, porque você pode imaginar o que eles queriam dizer quando começavam com essa história de “sua gente”. Ele estava se referindo aos italianos, e logo isso se tornou insuportável e acabei batendo nele, o que significou o fim das relações entre o colégio e eu.

Ao que me lembro, perdi muitos de meus empregos por me meter em brigas com camaradas que viviam falando de *wops*, *dagos* e *gringos*. Naquele tempo, talvez eu estivesse simplesmente procurando confusão. Talvez desejasse apenas manter-me como um perdedor, para mostrar a meu pai que ele estava certo e que eu não tinha valor algum. Mas eu estava cheio de rancor, e havia um bom número de intolerantes naqueles dias para dar razão a esse tipo de ressentimento.

Acredito que aquela noite na casa de detenção juvenil tenha sido minha salvação do pior. Nunca me esqueço de como me sen-

ti. É possível que eu não fosse bom, mas, com toda certeza, não era ruim a ponto de merecer aquilo.

Após mais algumas idas de um emprego desagradável para outro, alistei-me no exército. Isso ocorreu no início de 1947. Até que caí de um caminhão e feri minhas costas durante o treinamento básico, e eles acabaram me dando baixa. Mas mesmo isso não ocorreu com facilidade. Eu detestava o exército. Era quase tão ruim para mim quanto estar preso. Por algum tempo, eles me deram apenas serviços para fazer na caserna, em vez de me dispensarem de vez. Certo dia, um sargento que eu nunca vira ofereceu-se para me ajudar a conseguir a dispensa se eu desse a ele o que ganhava como soldo. Por alguns momentos, pensei que isso fosse uma espécie de plano, e que eles estivessem tentando me flagrar subornando um oficial. Ele passou a me assediar com aquela proposta e tentei ignorá-lo. Quando meu caso finalmente foi examinado e eles me deram baixa, o sargento me procurou e pediu o dinheiro. Entreguei-lhe meu soldo e fui para casa com uma dispensa honrosa do exército. Não sei se ele teve ou não algo a ver com isso, mas me senti tão feliz por estar livre da caserna que lhe dei os poucos dólares que havia recebido sem problema algum. Quando cheguei em casa, minha mãe se mostrou muito contente de me ver, mas meu pai recomeçou logo com aquela história de que eu era um vadio. E disse que nem mesmo o exército me quisera, frisando: “Você não presta e nunca fará nada que sirva na vida.” Acrescentou que ele deveria ter me estrangulado quando nasci. Enquanto eu viver, nunca me esquecerei daquele dia. Com lágrimas quentes em meus olhos, ouvindo meu pai gritar e soltar pragas contra mim repetidamente, e vendo minha mãe começar a chorar, saí de casa, e passei a trabalhar em algumas ocasiões e andar à toa em outras ouvindo ainda os berros do meu pai que, constantemente, me perseguiram.

Então, em 1948, tive mais um problema com a lei por ser idiota. Um sujeito e eu abrimos uma loja para limpeza e conservação

de chapéus e polimento de sapatos na vizinhança. No quarto dos fundos, tínhamos mesas de vinte-e-um e jogo de dados. Pensamos ter arranjado um bom sistema de driblar a ação da lei. Um de nós ficaria como olheiro na frente da loja e, se alguém parecido com um policial entrasse, faria um sinal riscando a parede fina com a unha. O companheiro lá nos fundos jogaria fora os dados ou escaparia para que, assim, não restasse evidência alguma. Certo dia, eu estava na parte da frente da loja e um colega dos meus tempos da Escola Secundária Barbour Junior apareceu. Conversamos sobre os dias de colégio e, então, ele me disse que estava no ramo de construção civil. Perguntou-me se podia ir ao aposento dos fundos e eu o fiz entrar. Quando meu sócio o viu, reconheceu-o como um tira e saiu correndo pelos fundos com os dados.

## O DIFÍCIL CAMINHO PARA O DINHEIRO FÁCIL

Nunca passara pela minha mente que alguém de nossa vizinhança pudesse ser policial. Era uma espécie de insulto chegar sequer a sugerir que qualquer um fosse um tira. De fato, há uma praga siciliana que diz a alguém para se tornar policial. Mas aquele rapaz era, de fato, um policial. Embora meu companheiro tivesse levado consigo a prova da jogatina e tudo o que houvesse ali fosse um amigável jogo de cartas em andamento, fomos detidos por vadiagem. A norma em vigor em relação ao nosso tipo de negócio era que as pessoas que o dirigiam teriam de pagar as multas quando os clientes fossem detidos por esse motivo. Assim, nosso pequeno negócio terminou por causa da obrigação de pagarmos uma série de multas referentes aos detidos. Esse foi o fim de meus tempos de proprietário de uma casa de jogos. E aconteceu justamente quando tudo ia bem, pois, até sermos surpreendidos pela polícia, estávamos ganhando dinheiro com certa facilidade. E, por algum tempo, eu realmente acreditara na existência de algo cha-

mado dinheiro fácil, mesmo tendo suado a camisa para obter a maior parte do dinheiro que já ganhei em minha vida.

Depois houve outra série de empregos desagradáveis, brigas, demissões e horas passadas por aí com amigos, jogando sinuca ou fazendo qualquer outra coisa. Às vezes, penso que, se naquele tempo alguém tivesse me tratado de modo digno, eu poderia ter permanecido num emprego decente e aberto meu caminho para algo de bom e útil. Mas talvez o motivo de ninguém me tratar com dignidade residisse no fato de eu acreditar que não era alguém honesto, decente e agisse de maneira errada para provar exatamente isso. De fato, penso que procedia daquele modo desagradável para que, assim, meu pai sentisse que tinha razão, e então talvez viesse a gostar de mim. Sei que soa sem sentido, mas é assim que as pessoas parecem agir grande parte das vezes. Observe, por exemplo, os rapazes que tentam fazer com que as garotas gostem deles batendo nelas e chegando, algumas vezes, a matá-las. Isso é um contra-senso, mas parece ser o modo das pessoas agirem quando vivem brigando com o mundo por acharem que não recebem tratamento à altura do que merecem.

Finalmente, alguém me deu uma boa oportunidade, e daí em diante minha vida começou a mudar um pouco. Era Abe Saperstein, um construtor de casas em pequena escala. Ele arrematava lotes em diversos locais e, depois de contratar algumas pessoas, construía casas pequenas e baratas, uma de cada vez, talvez mais ou menos meia dúzia por ano. Ele não estava construindo nenhuma grande comunidade; tratava-se de uma operação pequena. Contratou-me para trabalhar como um operário comum, que era tudo o que eu podia fazer. Eu dirigia um caminhão, misturava cimento, carregava materiais de construção e trabalhava na colocação de tijolos e tudo mais naquelas casas. Naqueles tempos, Saperstein as construía talvez por \$9 mil e as vendia por aproximadamente \$12 mil.

Não era um lucro expressivo, e ele fazia tudo o que podia pessoalmente; desse modo, não precisava pagar comissões. Era algo

muito parecido com o ato de obter empréstimo em um banco. As pessoas precisavam de casas baratas, e as adquiriam se pudessem financiá-las.

Como era um pequeno empreendimento, tive oportunidade de aprender como tudo era feito e conhecer as pessoas que eram chamadas para fazer o que não conseguíamos. Casei-me perto da época em que fui trabalhar para Saperstein e nosso primeiro filho já estava a caminho. Este fato, além de Saperstein me tratar bem e me permitir aprender tudo sobre aquele ramo de atividade, acabou me mantendo ali. Provavelmente, esse foi o primeiro emprego no qual fiquei por mais de um ano. Não era um grande emprego, mas dava para viver, eu tinha o suficiente para sustentar minha mulher, meu filho, Joe, e minha filha, Grace.

Quando Saperstein decidiu se aposentar, ele passou o negócio para mim. Não era algo realmente tão grande quanto parecia: tudo o que tínhamos se resumia a um velho caminhão, algumas ferramentas e um pequeno misturador de cimento. Mas eu havia aprendido como adicionar a isso uma certa dose de experiência e dirigir o negócio a meu modo. O sistema financeiro em Detroit tinha muitos altos e baixos, mais ainda que em outros lugares. Mas, num ano mais favorável, foi possível construir muitas casas – uma de cada vez – distribuídas em volta da cidade, manter as coisas em andamento e ganhar um pouco mais de dinheiro do que conseguiria num emprego comum.

A situação permaneceu razoavelmente bem por algum tempo. Mas por um período extremamente curto. Quando havia dois lotes vagos juntos, era possível poupar dinheiro escavando duas fundações ao mesmo tempo, adquirindo materiais de construção e contratando trabalhadores para levar adiante as duas casas. Mesmo que isso funcionasse numa escala maior do que de costume. Porém, não era necessário ser um gênio para perceber as vantagens de se conseguir algo maior. Então, decidi expandir a empresa de algum modo.

Saperstein era um homem decente. Sempre me tratou como a um filho, e eu gostava muito dele. Ele me ensinou bastante, enquanto eu passava de motorista de caminhão a supervisor das obras e, depois, a dono do negócio. Mas o que eu não tinha aprendido era em quem podia ou não confiar. Com o tipo de pequeno negócio que tínhamos, confiança não era importante. Ninguém confiaria em nós por muito tempo.

Assim, quando passei a trabalhar por minha conta, não sabia que não se podia acreditar em qualquer coisa, a menos que fosse colocada no papel. Comecei a procurar nos arredores um pedaço de terra onde pudesse construir um conjunto de casas de uma só vez. Todos os materiais necessários à obra podiam ser adquiridos e entregues a um custo mais baixo. Finalmente, encontrei um lote no subúrbio, ao norte de Detroit, onde construí cerca de cinquenta casas. Consegui também levantar pelo menos quatro unidades ao mesmo tempo, a um preço bem mais acessível do que os anteriores.

A terra tinha um preço com o qual eu podia arcar, porque estava completamente desurbanizada – isso significava que não havia rede de esgoto. E, nos arredores de Detroit, as pessoas não comprariam casas com fossas sépticas. De início, o trato não me interessara. Entretanto, o vendedor dos terrenos disse: “Não se preocupe com o esgoto. Estive na prefeitura, em Mount Clemens, e ouvi a promessa de que eles planejam instalar a rede de esgoto aqui na primavera. Mas não conte a ninguém sobre isso, porque eles não querem que não haja uma especulação imobiliária exagerada.”

Ótimo! Era isso que eu queria saber. Adquiri os direitos de propriedade daqueles terrenos com base em um contrato que incluía juros muito elevados. Mas isso não era importante, porque, uma vez que eu tivesse uma casa-modelo construída e começasse a vender a partir daí, certamente haveria dinheiro. Tudo parecia muito seguro.

Construí a primeira casa, coloquei cartazes e anúncios, e aguardei. Para diminuir o custo da operação, resolvi fazer a venda pessoalmente. Todos os fins de semana ia até lá e me sentava à porta daquela casa. É exatamente aos sábados e domingos que as pessoas têm tempo para procurar imóveis. Diversas pessoas iam até lá e gostavam do que viam. O preço era razoável e havia muitas vantagens para o comprador.

Porém, todos faziam a mesma pergunta: “Tem esgoto?” Eu lhes dizia o que sabia a respeito, ou seja, que os esgotos estariam funcionando ali dentro de poucos meses. Então, eles diziam que voltariam quando os esgotos já estivessem instalados. E eu ficava sentado ali, à espera. Nesse meio-tempo, minha dívida relativa aos terrenos e ao material de construção se mantinha no mesmo patamar. Costuma-se conceder um crédito de curto prazo no ramo de construção. Você só recolhe o dinheiro quando começa a vender. Mas eu não estava vendendo nada, e o crédito estava passando de curto a longo. Todos começaram a fazer cobranças. Minha dívida já era de \$60 mil.

Por fim, compreendi que o melhor a fazer seria apressar aquela questão dos esgotos. Dessa forma, fui à sede da prefeitura e perguntei sobre o assunto. Todos me olharam de maneira estranha, perguntando a que esgoto eu me referia. Não havia plano algum para a instalação de rede de esgoto naquela área. Na verdade, nunca houvera, como soube logo em seguida, pois eles ainda não tinham intenção de colocar esgotos por lá. Nunca me senti tão idiota em minha vida, por ter acreditado na palavra daquele corretor de imóveis sem ter procurado checá-la. Mas havia acreditado nele, e tudo o que fizera até então – manter-me fora de confusões, trabalhar com afinco –, durante dez anos, foi por água abaixo.

Cheguei ao ponto de ter de estacionar o carro dois quarteirões à frente e entrar escondido em minha residência por um beco, pulando a cerca dos fundos. O banco estava tentando tomar o meu carro.

## LEVANTE A CABEÇA E SIGA EM FRENTE

Então, certa noite, voltei para casa e June, minha mulher, me pediu dinheiro para comprar comida. Eu não tinha dinheiro. “O que as crianças vão comer?”, perguntou ela.

Como responder a esta pergunta: “O que as crianças vão comer?” Ali estava eu, um construtor de casas que se deixara enganar até o ponto de perder tudo. Os cobradores estavam me perseguindo. O banco estava prestes a ficar com minha casa e meu carro. Tudo isso já era ruim, mas agora faltava comida. Por alguns momentos, meus antigos sentimentos voltaram. Eu não sabia fazer nada, como meu pai sempre disse. Não importava o quanto me empenhasse em me estabelecer na vida, sempre voltava ao mesmo ponto. Mas não podia esquecer aquela pergunta que minha mulher me fizera. Não havia tempo para sentir pena de mim mesmo. Eu era responsável por outras pessoas, minha mulher e meus filhos, além dos fornecedores a quem eu devia dinheiro, por um trabalho que eles haviam feito de boa-fé. Mas, naquele momento, não estava preocupado com dívidas, falência ou a perda do meu carro. O mais importante era como obter dinheiro suficiente para alimentar minha família no dia seguinte. Isso era tudo. Simplesmente evitar que eles tivessem fome. Eu sabia muito bem o que significava sentir fome na infância, quando tínhamos apenas esmagado para comer diariamente, muitas vezes sem qualquer tempero ou acompanhamento. Sempre fui um grande perdedor. Mas não faria outras pessoas sofrerem por conta do que fiz ou deixei de fazer. Sempre ganhei a vida para ajudar minha família. Na infância, às vezes eu era a única fonte de sustento deles. Quando trabalhava em fábricas e ganhava \$90 por semana, meu pai me fazia entregar o pagamento e me devolvia apenas \$2 para gastos pessoais. Sempre fora capaz de trazer para casa o bastante para alimentar minha mulher e filhos – talvez não muito dinheiro, mas o que era necessário – até aquele momento.

Não gastei tempo demais pensando em como havia sido estúpido em acreditar naquele corretor. Se tivesse refletido, poderia ter compreendido que acreditar na palavra dele sem uma comprovação talvez fosse outro modo de me arruinar, para provar a meu pai que ele estava certo e que eu não servia para nada. Apesar de tudo, mais tarde o ajudei financeiramente e construí para ele uma pequena casa, na qual ele viveu até o fim de seus dias. Então, tudo o que pensei foi em encontrar algum meio honesto de conseguir o sustento para a minha família.

Foi assim que ingressei no negócio de venda de carros. Esse foi o ponto de partida de algo que faria com que me convertesse no Maior Vendedor do Mundo.

*Olhe para trás para aprender a olhar melhor para frente.*