

NortEstudios No. 10

Imigração e empreendedorismo no Texas

**Crônica de uma experiência
(1995-2010)**

**Prólogo por
José Amado Mendes**

Edmundo Treviño Garza

Imigração e
empreendedorismo no
Texas

Crônica de uma experiência
(1995-2010)

Prólogo por José Amado Mendes

Imigração e
empreendedorismo no
Texas
Crônica de uma experiência
(1995-2010)

Prólogo por José Amado Mendes

Edmundo Treviño Garza

Fundador de The US Marketer LLC

Serie: NortEstudios

Núm. 10

Santos Guzman, *Reitor*

Juan Paura, *Secretário Geral*

José Javier Villarreal Tostado, *Secretário de Extensão e Cultura*

Humberto Salazar, *Diretor de Humanidades e História*

César Morado, *Coordenador do Centro de Estudos Humanísticos*

Mario Cerutti, *Assessor Editorial de NortEstudios*

Diana L. Méndez, *Secretária Executiva da Associação de História Econômica do Norte do México*

920.9

T813i

Treviño Garza, Edmundo

Imigração e empreendedorismo no Texas. Crônica de uma experiência (1995-2010) / Edmundo Treviño Garza. Monterrey, N.L.: Centro de Estudios Humanísticos, UANL, 2022.

156p. (Coleção NortEstudios Núm. 10)

1. Biografia – Edmundo Treviño Garza 2. Problemas sociais – Imigração – Texas 3. Economia empresarial – 1995-2010

©Universidade Autônoma de Nuevo León

ISBN 978-607-27-1778-7

Centro de Estudos Humanísticos. Biblioteca Universitária Raúl Rangel Frías, Avenida Alfonso Reyes No. 4000 Nte. Bairro Regina, CEP. 64290, Monterrey, Nuevo León, México. www.ceh.uanl.mx.

Direitos reservados. É permitida a reprodução parcial para fins acadêmicos desde que citada a fonte.

Impresso em Monterrey, Nuevo León, México.

PRÓLOGO

AO SER-ME SOLICITADO UM PRÓLOGO para o presente livro, pelo meu amigo Mario Cerutti, professor e investigador da Facultad de Economía da Universidad de Nuevo León (Monterrey, México), acedi de imediato ao convite, não só pela natureza da temática – dedico-me há **décadas** à história empresarial –, mas também pelo facto de o autor focar cidades que me dizem muito, por ter estado em várias delas. Com efeito, não só Austin, onde fiz o Mestrado em Ciências da Educação, como Santo António, Dallas, Houston, São Paulo e Monterrey, entre outras, são-me relativamente familiares.

Embora não conhecendo o autor, Edmundo Treviño Garza, felicito-o pela interessante iniciativa de publicar este seu testemunho que muito aprecio pelos motivos que passo a enunciar.

Em primeiro lugar, por focar um período cronológico próximo de nós, que podemos considerar como incluído na chamada “história do presente”, a qual ainda é vista com reservas por grande parte dos historiadores profissionais. Com efeito, o autor faz como que uma espécie de ego-história, relatando em pormenor a sua experiência como empresário mexicano que teve a ousadia de querer internacionalizar o seu negócio, vencendo dificuldades e obstáculos de vária ordem.

Ao invés do que por vezes sucede, com autores que investigam a história de empresas, não caiu na tentação de recordar apenas os períodos de sucesso, mas também as situações de crise e problemáticas. Como á sabido, em qualquer organização ou

empresa, como na vida das pessoas ou mesmo na história das nações, detetam-se sempre momentos áureos, mas igualmente crises e situações críticas.

De forma perspicaz, Edmundo T. Garza não deixa de enfatizar um aspeto muito relevante a ter em consideração, quando se pesquisa a história das organizações ou empresas, que é a **cultura empresarial**, cujo papel é fundamental para se compreender o respetivo percurso histórico. Ao contrastar, no mundo dos negócios, a cultura verificada no México com a vigente nos Estados Unidos da América, salientando as suas similitudes mas essencialmente as profundas diferenças, dá um contributo significativo para uma melhor compreensão da atividade económica, social e empresarial nos dois países vizinhos. Apesar de nem sempre ser devidamente valorizada, a cultura empresarial e organizacional – influenciada pelo ambiente socioeconómico, cultural e político da região ou país –, permite obter um entendimento mais aprofundado do que se passa no mundo dos negócios. Ela condiciona ainda o próprio modelo e estratégias de gestão, mais orientadas pela “mão invisível” (Adam Smith) ou pela “mão visível” (Alfred Chandler).

Acrescente-se que, não menos interessante e de grande utilidade, é ainda o facto de o autor, neste seu trabalho, fornecer uma espécie de “guia” sucinto, para os empresários que desejem investir nesse grande país dos Estado Unidos. Assim, dá sugestões sobre o que se deve ou não deve fazer e como atuar, destacando procedimentos que, com base na sua própria experiência, “funcionam”, e alertando para outros que, dada a já referida cultura, geral e empresarial, são de evitar, sob pena de se caminhar para o fracasso e não para o sucesso.

Por último, é de relevar a importante função que o autor atribui aos erros e lapsos cometidos, em termos de aprendizagem, não só na atividade empresarial como a longo de toda a vida. Com efeito, a forma como o próprio fracasso – nos investimentos e na gestão de empresas–. no meio norte-americano, é perspetivado de modo não necessariamente

negativo – graças aos ensinamentos que proporciona adquirir–, contrasta com o que se verifica no México e noutros países latino-americanos ou mesmo europeus.

Coimbra, 21 de maio de 2022

José Amado Mendes

(Universidade de Coimbra)

(Universidade Autónoma de Lisboa)

PREFÁCIO

IMIGRAÇÃO E EMPREENDEDORISMO NO TEXAS é publicado em um ambiente económico adequado, num momento mais que oportuno. É o ambiente económico ideal porque vivemos numa época em que o comércio entre o México e os Estados Unidos continua a ser vigoroso, apesar de dois obstáculos colossais: as políticas protecionistas implantadas durante a administração de Donald Trump e a pandemia desencadeada pelo novo coronavírus. É um momento oportuno porque os empresários mexicanos, no louvável espírito de sobrevivência, procuram fugir aos efeitos perniciosos causados pelas políticas económicas erráticas da administração do então presidente do México Andrés Manuel López Obrador.

Tudo começa em 2002, quando Edmundo Treviño abre seu primeiro negócio nos Estados Unidos. Lendo sua narrativa muito divertida, visualizo-o como o capitão de um navio que embarcou, com absoluta determinação e segurança total, em uma missão para atravessar o oceano. O navegador está sempre consciente de todos os perigos que o esperam. Em um tom fantástico posso dizer que durante sua viagem ele teve encontros não só com tempestades, mas também com criaturas marinhas mitológicas. Teve de enfrentar alguns motins e de se defender dos ataques dos corsários ambiciosos que navegam pelos mares. Viveu vitórias e as desfrutou. Porém também sofreu derrotas, embora elas nunca o tenham desencorajado; pelo contrário, explorou sabiamente o aprendizado que lhe trouxeram e sempre foi capaz de superá-las e seguir em frente com otimismo. Sem dúvida, o Capitão Treviño é a pessoa certa para escrever este livro.

É notável que a abertura da primeira empresa ocorreu em 2002, quando a recuperação econômica da recessão de março a novembro do ano anterior foi incipiente. Posteriormente, a expansão da atividade econômica não foi interrompida até a Grande Recessão que durou de 2007 a 2009. É importante esclarecer que a crise econômica que este evento provocou não se limitou à América do Norte, teve uma abrangência a nível global. Seu efeito sobre a economia mexicana em particular foi enorme. Ele nos lembrou a todos o velho ditado que diz que quando a economia dos Estados Unidos fica resfriada, a economia mexicana pega uma pneumonia. De uma maneira brilhante, detalhada e vívida, Imigração e Empreendedorismo ilustra como um empreendedor deve usar sua visão e estar preparado para superar quaisquer dificuldades que surjam em seu caminho. Foram muitas as empresas que, diante deste desastre, não foram prudentes ou simplesmente tomaram decisões erradas. Devido a isso pagaram o preço ao serem absorvidas por outras empresas, entrando em falência ou mesmo desaparecendo.

O propósito de Edmundo Treviño ao escrever Imigração e Empreendedorismo é esclarecer a um amplo universo de leitores - empreendedores, investidores, analistas, consultores, comentaristas e acadêmicos - através de um relato dinâmico e divertido, sobre o uso da experiência, da disciplina, da coragem, da paciência e da visão para exercer a fina arte de ser exitoso em um ambiente empresarial estrangeiro. Este livro é uma ferramenta essencial para atingir esse objetivo.

Não é necessário usar este prefácio para ampliar a informação fornecida no livro, mesmo que às vezes possa parecer complicada. Certamente alguns conceitos são muito complexos, mas serão mostrados ao leitor de uma maneira clara e didática. O objetivo deste livro é instruir e sem dúvida vai cumprir sua missão.

A.G.Rowdark
Houston, Texas
Noviembre de 2021

SUMÁRIO

Como nasce a ideia de um livro?	19
Agradecimentos	22
Dedicatória	23
Quem é você? Quem sou?	25
Os Treviño	25
Os Garza	26
Meus tios	27
Meus pais	28
O efeito tequila. A crise de 95. Começa o aprendizado extremo	29
Recém-Formado	34
Grupo Quality	37
O que nos fez emigrar para outro país?	39
<i>Os owner-operators</i>	40
Uma vez identificada a oportunidade, decidimos abrir nossa primeira empresa	46
Agora sim: este é nosso primeiro negócio	53
Sr Robert: um anjo	53
A construção	56

A cultura latino-americana nos Estados Unidos	59
O shock dos recém-chegados	59
O serviço médico	61
Ficamos grávidos	62
E as crianças cresceram	65
Mais sobre a língua nativa	68
Finalmente conseguimos socializar	69
O visto e a empresa	71
Ignorância na abertura. Estruturas jurídicas e tributação	71
Impostos sobre as vendas	74
O visto	76
O maior susto de nossas vidas	77
Do susto ao consulado	79
O anjo do consulado	80
O anjo Todd	81
O mercado de trabalho	84
Solicitação de visto	87
O visto E-1	91
Investimento direto mexicano e criação de empregos	92
O lado positivo da migração	94

A Cadeia de Negócios	99
De uma oficina	99
Nossa primeira distribuição	101
Após a primeira, nos tornamos internacionais	103
Nossa primeira importação	105
De distribuidor a importador	107
Estratégias internacionais	109
Fabricação express: a grande oportunidade	109
Se você procurar e tentar, eventos extraordinários podem acontecer	112
E deixamos de vender	114
O crescimento local se transforma em distribuição nacional	115
Vender para oficinas latinas não é o mesmo que vender para distribuidores americanos	119
E a estratégia funcionou	122
A reunião à qual NÃO participei, mas que mudaria minha vida	124
Não venda a seus clientes: ajudá-los a vender	124
E então veio o crescimento exponencial	126
É preciso tratar o discriminador com inteligência	131
Growing Pains (Dores do Crescimento)	135
Há problemas também com o crescimento	135

Nichos regionais dentro de um grande país	138
Vendemos promessas e entregamos desculpas	139
E o que a cultura tem a ver com os nichos e as dores (dificuldades)?	141
O final deste filme	145
Aquisições hostis	145
Saltamos de novo ao vazio	147
Depois da primeira vem sempre a segunda	149
Epílogo	155

COMO NASCE A IDEIA DE UM LIVRO?

DURANTE TODA A PANDEMIA DESENCADEADA pelo novo coronavírus, passei uma enorme quantidade de tempo refletindo. No meu caso foram pensamentos de qualidade, NÃO foi pensar só por pensar. Me questionei muito: Como começamos? Quem somos nós? Alguém me perguntou recentemente no Instagram: “Irmão, o que você faz da vida? Uma pergunta que levei muito a sério.

Antes de tudo, devo confessar que tenho várias paixões: uma delas é o futebol. Obviamente, meu sonho quando criança era ser jogador de futebol, e cresci admirando Tomás Boy e tantos outros ídolos. Ainda lembro de meus sábados assistindo Don Roberto Hernández Jr. no Fútbol al día (programa de televisão local) e, terminando indo com um vizinho ao Estádio Universitário para tentar entrar sem pagar com um adulto (naquela época as crianças menores de 12 anos não pagavam entrada). Já dentro do estádio era só comprar um lanche e finalmente desfrutar do jogo.

Esta paixão, talvez acentuada pela nostalgia de não viver em Monterrey, me fez viajar para Nova York para estar em uma partida em março de 2020. O problema é que, naqueles dias, enquanto estava lá com meu filho mais novo, a pandemia de Covid-19 eclodiu. Todos nós sabemos o que aconteceria em seguida. Estava sob um estresse incrível; e não sei se fiquei contagiado ou se foi tudo psicológico. Antecipei a viagem de volta a Houston, onde atualmente resido, tive uma dor de cabeça muito forte por vários dias. Minha esposa muito sábia recomendou que ficasse semi-isolado em casa por algumas semanas.

Eu tinha muitas preocupações. Mais do que o vírus, estava preocupado com a situação econômica: Se as autoridades fecharem tudo? Nossas empresas sobreviverão? Teremos que demitir funcionários? Tínhamos acabado de receber grandes aquisições de vários países e um alto nível de endividamento. No meio de tudo isso, me perguntava: “Como iremos pagar as linhas de crédito? Quanto tempo nos forçarão a ficar fechados? Minha dor de cabeça estava piorando a um ritmo exponencial: “será que vou pegar o vírus”, pensava.

O instinto de sobrevivência empresarial me fez entrar em contato com os bancos. Precisávamos de financiamento para reestruturar e superar o próximo tsunami que estava por chegar, porém com o endividamento que já tínhamos, junto com a grande incerteza, nenhum banco disse “eu sou o corajoso”. As preocupações foram crescendo. Foi então que, com a sorte de ter um bom histórico de crédito pessoal, aproveitei dinheiro das promoções com cartão de crédito para, pelo menos, manter a família segura por vários meses. Ao final posso conseguir uma segunda hipoteca da casa, posso até começar de novo, mas o negócio vem em primeiro lugar. Muitas famílias dependem de seu funcionamento, tanto aqui nos Estados Unidos como no México, e até mesmo outras, indiretamente, em vários outros países.

Há cerca de um ano e meio, decidi tentar mudanças na empresa, juntando-me a um grupo de mentores com um coach controverso mas muito inteligente (que, por sinal, não é barato, o que o torna ainda mais controverso), e com muitas idéias disruptivas e inovadoras. Foi ele quem me influenciou a decidir compartilhar meus conhecimentos. Lembro-me que, quando lhe contei tudo o que tinha feito nos Estados Unidos, me disse: “Você tem uma história para contar” e pediu para compartilhar todo esse know-how com o público em geral; sugeriu que eu deveria ver isso como uma oportunidade de negócio. Mais adiante falarei a respeito.

Este evento foi importante, mas, para a idéia do livro, foi mais importante uma sessão de zoom que tivemos com membros deste grupo onde um modelo “anti- crise” foi proposto. Vários conceitos foram discutidos, como agilidade, resiliência, entre outros, mas o

que ficou na minha mente foi “anti-fragilidade”. A palavra nem existe (pelo menos ainda não), mas decidi ler o livro *Anti-Frágil* de Nassim Nicolas Talib onde propõe este conceito. A idéia é: diante da desordem ou crise, depois de cada golpe que recebemos, não apenas resistamos e sejamos resilientes, que nos tornemos ainda mais forte. O livro me encheu de idéias e decidi me fortalecer no meio desta pandemia em cada área, para que cada golpe recebido pudesse me ajudar a acumular a energia necessária e crescer.

Portanto, aqui estou, compartilhando estas idéias graças, em parte, a Mario Cerutti, co-fundador e assessor editorial de NortEstudios. Durante muitos anos tive uma certa culpa por ter deixado meu mestrado inacabado. Quando terminei todas as disciplinas, emigrei para os Estados Unidos, mas nunca completei minha tese. Dr. Cerutti, que havia ministrado História do Empreendedorismo e dos Negócios no Nordeste do México, sugeriu que eu escrevesse minha própria história, que comparasse o que estava experimentando no Texas com o que havia vivenciado anteriormente em Monterrey. Entretanto, nunca senti que minha experiência fosse digna de ser contada. Até agora.

Quando voltei de Nova York, e depois de ter aquela sessão “anti- crise”, aproveitei o isolamento e me propus várias metas e atividades. Estudar muito, ler, ouvir podcasts, fazer muito exercício, tentar negócios que nunca havia tentado antes. Então, um dia, enquanto andava de bicicleta, ouvi uma entrevista que Carlos Muñoz estava fazendo com Brian Tracy, um grande orador americano. Alguém fez uma pergunta ao Brian. Ao responder, me impressionou. Foi algo como: “Brian, você falhou alguma vez nos negócios?”

Sua resposta mudou minha vida. Ele explicou que tinha tido muitos projetos em que as coisas não haviam acontecido como ele esperava, mas nunca sentiu que fosse um fracasso porque sempre fazia um exercício: pegava papel e lápis e escrevia tudo o que tinha aprendido sobre aquele projeto. E ao fazer isso, mesmo que tivesse perdido dinheiro, sentia que tinha ganhado muito conhecimento, o qual poderia usar no futuro. Tinha sido, continuou Brian, como ir à escola. Afinal de contas, se você paga para aprender na escola, por que não nos negócios?

Assim que pude, decidi fazer o mesmo. Tendo experimentado dezenas de projetos nos Estados Unidos, a maioria dos quais fracassei, perguntei se tinha aprendido alguma coisa com cada um deles. Também tivemos grandes sucessos, mas aqueles planos que não funcionaram sempre carregava nas minhas costas como um grande peso, e freqüentemente sentia que isso me impedia de seguir adiante.

Faz quase vinte anos que emigramos e iniciamos nosso primeiro negócio. A partir daí, muitos mais surgiram, e no computador me empenhei em escrever sobre cada um deles e as lições aprendidas, pelo menos como uma idéia geral. Compartilhei o documento com Jorge Orozco Contreras, nosso gerente de operações, que vem trabalhando conosco há quase dez anos. Jorge complementou o arquivo e disse: “não se esqueça desses outros projetos”. Foi assim que continuei a narrar idéias derivadas do aprendizado que me trouxeram. Analisando a fundo o documento, percebo que temos um grande conhecimento e experiência acumulados. Apenas a partir de idéias sem detalhar preenchi quinze páginas e disse para mim mesmo: “não é uma experiência qualquer; não é qualquer um que sabe sobre ela; definitivamente precisa ser contada”. E me lancei nas redes sociais, montei uma equipe e começamos a atacar meu medo de gravar vídeos e compartilhá-los. Aos pouco temos melhorado. Tomei a decisão de procurar o Dr. Cerutti, e foi aí que fui convidado a escrever um livro. Foi-nos sugerido, e acreditamos, que nossa experiência era digna disso. Portanto, aqui estou, compartilhando junto com o NortEstudios este acúmulo de conhecimentos e experiências.

Agradecimentos

A Deus, pela oportunidade de realizar este exercício. A Mario Cerutti e vários de seus colegas da Associação de História Econômica do Norte do México, por me encorajarem a escrever este livro. Aos meus pais, por todos os seus sacrifícios e amor incondicional, por sempre acreditarem em mim, por incutirem a cultura do trabalho, por tentarem fazer de mim uma boa pessoa e um excelente profissional. Aos meus tios, primos, irmãos, amigos,

cunhados, familiares e colegas de trabalho, socios e a todos aqueles que participam da minha história (há muito tempo tenho pensado que Deus tem me abençoado com as pessoas que estão ao meu redor). A Pedro Ferriz, por aquele dia em que disse que as crises são oportunidades. A Carlos Muñoz, por fazer ver que minha experiência e meus conhecimentos valiam. Aos amigos do Mastermind, por me motivarem e por verem em mim alguém de valor. A Diego Alcalá, por ser o primeiro a ler estas linhas e por dar seu feedback. E a A. G. Rowdark por ajudar a traduzir meus pensamentos em uma obra que vale a pena ler.

Dedicatória

No meio do momento mais difícil, meu amigo Javi me disse que o importante na vida é transcender, e explicou que isso significava que quando você morre “alguém vai se lembrar de você”. Esse é meu propósito: transcender, e espero que quando morrer, meus filhos possam estar orgulhosos de mim. Espero que sirva como exemplo o muito que é possível lograr na vida.

Quero especialmente dedicar este primeiro livro de minha vida a minha “Princesa” por estar sempre comigo, por acreditar em mim e por me acompanhar neste caminho de empreendimento extremo. Por nossos filhos, seu amor, sua paciência, Gaby, eu te amo.

QUEM É VOCÊ? QUEM SOU?

Os Treviño

SE EU QUISER RESPONDER QUEM SOU E DE ONDE VENHO, acho que tenho que voltar no tempo e falar do espírito empreendedor de meus avós. Don Edmundo Treviño Cuéllar era um homem de negócios, um verdadeiro comerciante. Trabalhou no setor de transportes na década de 1950. Era proprietário de pedreiras em Monterrey. Trouxe mercadorias dos Estados Unidos e as revendia localmente. Especulou comprando e armazenando grãos, comprou imóveis, e Deus sabe quantos outros projetos pode ter tentado. Teve mais de vinte filhos, a maioria deles com minha bela avó, com quem foi casado.

Admirava certas coisas sobre meu avô: quando criança, nós esperávamos ansiosamente vê-lo porque, quando o víamos chegar, ele ia sempre para seu quarto: atrás da porta tinha seu cofre, no qual guardava a nova moeda do momento (isso não era nada de extraordinário no México, dada a tremenda inflação naquela época). Entretanto, para uma criança, ter um daqueles pedaços brilhantes de metal em suas mãos era como possuir um grande tesouro. À medida que fui crescendo, percebi que ajudou a maioria, se não todos, de seus filhos dando-lhes uma casa e, ocasionalmente, algumas outras terras, de modo que agora, como adulto, estou impressionado com a enorme quantidade de bens imobiliários que conseguiu acumular. Lamento não ter conversado mais com ele: penso o quanto poderia ter aprendido! E gostaria de imaginá-lo agora em suas negociações de compra

e venda; gostaria de tê-lo visto cada vez que decidia embarcar em um novo empreendimento, porque, aparentemente, era uma máquina de idéias que não parava.

Um dia meu pai disse que meu avô decidiu ir comprar todos os grãos que estavam sendo produzidos por várias localidades em Cadereyta (município mexicano) e embora até os próprios fazendeiros o chamassem de louco, continuou comprando-os e armazenando-os. Naquele tempo, o preço era muito baixo. Semanas mais tarde, um desastre natural fez com que os preços subissem muito. Meu avô, com os armazéns cheios, tinha ganho a aposta. Só posso imaginar o grande sorriso em seu rosto e felicidade quando percebeu seu enorme lucro com a venda dos grãos.

Sua esposa, minha avó, Doña Felicitas Hinojosa, era descendente de pais michoacanos (estado mexicano) que emigraram para os Estados Unidos. Nasceu em Tulsa, Oklahoma, e falava um inglês perfeito. Adorava o sotaque dela. Um dia tive o prazer de pesquisar e encontrar documentos de sua infância: sua certidão de nascimento em Tulsa, sua certidão de batismo em Gonzalez, Texas, sua certidão de primeira comunhão em Richmond e seu boletim escolar de uma escola primária em Edinburg. De Oklahoma tiveram que fugir. Era uma época de muita discriminação racial, e um dia um de seus irmãos desapareceu. Quando tinha dezenove anos, se mudaram para Monterrey, e em poucos dias havia caído nos braços de Dom Edmundo. Ela sempre viveu como americana até os últimos anos de sua vida, embora minhas tias a tenham registrado como mexicana.

Os Garza

Don Juan Garza Garza, agricultor e pecuarista em um ambiente muito complicado, em um dos municípios de Cadereyta, tentou escapar de uma pobreza muito marcada, mas sempre com a visão de dar um futuro melhor para seus filhos. Ele também tinha um grande coração; teve onze filhos com minha outra avó, Dona Emma Garza Garza, a quem, por sinal, havia “roubado”.

Lembro como ela costumava se levantar às seis da manhã para ordenhar as vacas e ter leite fresco para servir não apenas como

alimento, mas também como matéria-prima. Assim como um caminhão passava para comprar leite deles, minha avó e minhas tias preparavam queijos para vender. Os clientes vinham de vários localidades ao redor para comprar esses queijos, bem como ovos das centenas de galinhas que tinham. Das ovelhas obtiveram lã, do gado obtiveram leite, e algumas vezes um animal era abatido para um evento. Meu avô e meus tios também cultivavam trigo, milho, feijão, tomate, pimentão, entre outras culturas. Como sempre no campo mexicano, os tempos em que viveram não foram fáceis, o que fez com que muitos agricultores emigrassem para os Estados Unidos.

Meu avô Juan viveu alguns anos de sua infância no Texas, mas a maioria de seus irmãos ficou aqui, e mais tarde vários de meus tios e primos também emigraram. Portanto, sempre havia uma desculpa para vir de férias a Houston e visitar parentes. Era a coisa mais barata a fazer, o que podíamos pagar, como nos entusiasmava quando éramos crianças cada vez que diziam “Vamos para os Estados Unidos”!

Ambos tinham um amor incomparável pelo trabalho. Morreram quando estavam na casa dos 90 anos, mas fazendo o que gostavam: trabalhar.

Meus tios

Fazendo parte de famílias tão grandes, meus pais tinham irmãos e irmãs de todos os tipos. Cada um me ensinou de alguma forma, mas, obviamente, aqueles com os quais talvez tenha identificado mais e marcado meu crescimento profissional foram os mais jovens.

Minha tia Emilia Treviño casou-se com meu padrinho, Ricardo Tijerina, que por sinal vivia a poucos quarteirões do Tecnológico de Monterrey. Lembro-me muito bem como ele e meu pai contavam histórias de empresários, gerentes e grandes estudantes que se formaram nessa universidade, e estava entusiasmado em estudar e me preparar o melhor possível. Apenas lembrá-los me leva de volta no tempo e sinto que estou ouvindo-os falando sobre bolsas de estudo e oportunidades de crescimento para os melhores. Nos últimos anos, tive a sorte de compartilhar muito tempo com eles

e seguir aprendendo sua filosofia de vida, seu amor ao próximo e seu grande exemplo de amizade e fé em Deus.

As minhas tias Tere e Rosy Garza, as irmãs mais novas de minha mãe, que, com muito sacrifício e trabalho duro, conseguiram cursar carreiras profissionais, merecem uma menção especial. Elas nunca deixam de causar admiração e respeito pela forma como, vivendo em uma zona rural muito pobre, conseguiram progredir em suas carreiras: Tere no ensino primário e secundário, e Rosy como contadora pública e mais tarde como especialista em finanças. Pessoalmente, Rosy me ajudou muito: primeiro, para entrar no ensino médio no Tecnológico de Monterrey; depois, para fazer um estágio no departamento de contabilidade que administrou em uma empresa transnacional. Devo muito do conhecimento administrativo que tenho hoje a ela.

Meus pais

Sempre se esforçando para nos dar uma vida melhor e para oferecer oportunidades, meus pais a vida inteira foram empreendedores. Meu pai, engenheiro civil, percebeu rapidamente que trabalhar para outra pessoa lhe daria menos renda do que trabalhar para si próprio. Assim, preferiu tornar-se um motorista de caminhão, tempos depois já era dono de sua própria unidade e posteriormente abriu sua própria oficina mecânica de serviços. Com seu conhecimento e sua vontade de crescer, foi criando gradualmente oportunidades. Um dia fez uma grande aposta, mas as coisas não correram bem. Quando a desregulamentação do transporte de carga estava chegando, pensou que a mesma permitiria o acesso a mais e melhores fretes, endividou-se significativamente para comprar caminhões e reboques, e assumiu um risco considerável em sua atividade principal: o serviço de reparos. Infelizmente, as coisas não saíram como esperava. Os melhores carregamentos foram capturados pelos grandes transportadores, e apenas os carregamentos que ninguém aceitaria, os de baixo pagamento e difíceis, permaneceram disponíveis. Alguns acidentes rodoviários sofridos por seus operadores puseram fim ao sonho. As perdas materiais totais e enormes perdas de carga afetaram seus resultados

financeiros, criando um espiral de dívidas insustentáveis que praticamente forçou-o a deixar as empresas e voltar a trabalhar de empregado.

Minha mãe, desde muito jovem, saiu de casa para trabalhar e estudar. Nessa época emigrou para Illinois, onde trabalhou como operária enquanto fazia aulas de inglês em uma igreja e assistia a novelas no idioma que ainda não entendia. Acho que foi ela quem teve a visão de colocar meus irmãos e eu para estudar inglês; sempre dizia: “isso lhes servirá no futuro”. Também, apoiou meu pai em seus negócios: negociava com os bancos e advogados, resolvendo conflitos na Receita Federal, vendia bolos para eventos e festas, assim também contribuía na renda familiar. Nunca desistiu diante da adversidade - nunca! Ela sempre foi uma guerreira e, como muitas “donas de casa”, pode até não obter os holofotes quando um filho é bem sucedido em algum ramo, mas me ensinou muito! E juntos também aprendemos como fazer negócios.

O efeito tequila. A crise de 95. Começa o aprendizado extremo

Lembro-me claramente que, em meio à crise econômica de 1995, estava ouvindo Pedro Ferriz de Con na rádio. Um dia, comentou que as crises são períodos de oportunidade. E me perguntei: mas como raios encontro uma? Minha família estava financeiramente falida, estávamos a ponto de perder nossa casa, os carros foram vendidos, a receita federal e os advogados dos bancos batiam à porta todos os dias, e Pedro nos fala sobre oportunidades?

Enquanto cursava Engenharia Mecânica e Administração, não percebi que estava em um curso intensivo de empreendedorismo, contabilidade financeira e fiscal, gestão de microempresas, economia, mercado monetário e taxas de juros, mercado cambial e taxa de câmbio, recursos humanos, manutenção preventiva de veículos, sistemas ou programação.

Quando as coisas ficaram difíceis em casa, comecei a trabalhar e estudar. Os dois primeiros anos foram mais de “brincar de trabalhar”, fazendo um estágio no departamento de contabilidade da Heckett Multiserv, uma empresa transnacional onde a tia Rosy era a gerente financeira e contábil. Ganhava cinquenta pesos

mexicanos por mês trabalhando quatro horas por dia. Aprendi sobre conciliações bancárias, impostos de folha de pagamento, ativos fixos e assim por diante, e lá vi como os contadores se esforçavam para entregar o fechamento mensal no primeiro dia do mês na primeira hora para que minha tia se reportasse ao corporativo da empresa localizada na Pensilvânia às 10 horas da manhã. Aqui comecei a ver que, mesmo tendo apenas dezessete ou dezoito anos, poderia ser útil: de repente, por exemplo, desenvolvia pequenos módulos de sistema que agilizariam certos cálculos. Todos ficavam impressionados ao ver como o “sobrinho de Rosy” fazia isso. Na época, recebi uma oferta de uma da fábrica para ser assistente contábil, mas queria outras experiências porque não estava pronto para um compromisso real.

Em 1996 tive muita sorte porque fui selecionado por uma das empresas mais renomadas de Monterrey para fazer estágio: Celulosa y Derivados. Na Faculdade de Engenharia os escolhidos para trabalhar nas empresas locais mais grandes e importantes (Cervecería Cuauhtémoc, Cimentos Mexicanos, Caterpillar, entre outras); eram invejados porém no terceiro mês renunciei. Percebi que ajudar minha família nas microempresas e projetos aprendia mais e, ao mesmo tempo, fui mais útil do que ser secretário de um engenheiro de manutenção que só queria que fizesse alguns gráficos que, certamente, não utilizaria. Finalmente, alguém teria pedido pra ele trabalhar comigo, e obviamente não ia arriscar seu emprego me colocando para fazer coisas reais. Foi então que, na melhor das hipóteses, “ajude-me a traduzir este manual” tornou-se a coisa mais interessante e desafiadora. Às vezes, passava mais tempo no banheiro respingando água no meu rosto para me manter acordado ou conversando ao telefone com os amigos. Decidi não perder mais tempo.

Na mesma época, meu pai conseguiu um emprego como gerente de manutenção em uma fábrica de sucata de aço: era encarregado não só da maquinaria pesada, mas também das unidades de carga. Os negócios não estavam indo bem, além de continuar no ramo de transportes e atender a oficina mecânica, ele viu a necessidade de conseguir este emprego. Lembro-me muito

bem quando aos domingos íamos à fábrica para trocar o óleo dos guindastes de carga; acabava mais sujo do que os próprios motores! Foi assim que aprendi muito com meu pai seu plano agressivo de manutenção preventiva. A fábrica já tinha quatro ou cinco caminhões prontos para serem colocados na sucata; o proprietário, desesperado porque apenas um ou dois caminhões estavam funcionando corretamente, e foi assim que meu pai implementou a manutenção preventiva. Em menos de um ano a frota havia crescido para treze caminhões e nenhum registrou problemas na estrada; o plano tinha funcionado. Entendi que não era melhor apenas consertando (ação corretiva), mas evitando consertos também (ação preventiva). Eventualmente, este se tornou nosso primeiro negócio nos Estados Unidos.

Nesta mesma empresa havia necessidade de peças automotivas e outros componentes para seus equipamentos. Tradicionalmente, compravam tudo de uma empresa em Houston pelo simples fato de que podiam ser atendidos em espanhol. Naquela época eu era o “faz tudo” de meu pai, dizia com freqüência: traga-me esta autopeça, pegue o cheque e deposite-o no banco, e coisas assim. Assim, quase todos os dias visitava a empresa e muitas vezes passava tempo com o pessoal de compras e armazém. Um dia, quando souberam que falava inglês, me pediram um favor. Queriam que os ajudasse com um telefonema. Esta foi minha primeira experiência no comércio internacional. A partir daí comecei a trabalhar com eles algumas horas por dia e comecei a traduzir manuais e diagramas de manutenção, mas também a desenvolver fornecedores internacionais e a contatar fabricantes. Lembro com grande orgulho como haviam peças onde consegui reduzir o custo em mais de cinquenta por cento. O proprietário era um milionário com admiráveis habilidades empresariais. Ouviu falar do meu trabalho e ofereceu um pagamento semanal, o que me deixou mais apaixonado pelo trabalho.

Uma das pessoas que teve influência mais positiva em minha vida, meu amigo Javier García, que foi comprador internacional de uma das subsidiárias da Maseca (empresa mexicana do ramo alimentício), começou a me assessorar (passou velhos diretórios

de fabricantes). Foi aí que comecei a averiguar: consegui várias propostas para a empresa e o proprietário aprovou que assumíssemos o risco, que começássemos a comprar peças em outro lugar. Fiquei mais do que surpreso e orgulhoso do que estava conquistando. Me sentia como uma criança e tudo parecia um jogo, mas na verdade estava economizando milhares de dólares para a empresa. Aprendi que existem definitivamente muitas oportunidades se saímos de nossa pequena área geográfica e de nossa zona de conforto.

Nessa período estava fazendo maravilhas com meu tempo: às sete horas da manhã minhas primeiras aulas na universidade começavam, às nove e meia saía correndo para a empresa, fazia meu trabalho de compras e ia dar a volta ao negócio da família conforme necessário; às duas horas da tarde tinha que estar na Celulosa (outra empresa) depois voltava para a universidade, chegando atrasado para minha próxima aula. Às seis e meia era minha aula de alemão (até então estava cansado e entediado de estudar inglês), a qual também chegava atrasado. De lá correria de volta para a faculdade para ter mais algumas aulas até as dez horas da noite.

Minha segunda experiência no comércio internacional foi muito informal, mas real, demandante e desafiadora como poucos outros. Muitas vezes minha mãe me buscava em uma sexta-feira à noite na faculdade de Engenharia e íamos de carro até Houston para chegar lá de madrugada, dormir um pouco e sair para os bairros à procura de vendas de garagem. Procurávamos produtos em bom estado e a preços suficientemente baixos para comercializá-los em Monterrey. Depois íamos às lojas para comprar eletrodomésticos novos e usados, que também trazíamos conosco. A parte mais estressante era cruzar a fronteira. Tivemos que negociar com a alfândega e pagar o mínimo possível de impostos. Isso me deixava realmente mal-humorado, mas cada centavo poupado era um aumento na rentabilidade do produto e na possibilidade de progredir. Acho que vendemos centenas de máquinas de lavar, secadoras e refrigeradores. Um dia um amigo me ligou para dizer que queria uma garantia, que a máquina de lavar roupa que seu irmão havia comprado tinha quebrado, com detalhe que tinha apenas oito anos de uso. Ha Ha Ha, Que hilário.

O que mais me surpreendeu nessas viagens foi ver as enormes oportunidades que podem ser aproveitadas por coisas tão simples, e as enormes diferenças de preço entre um país e outro: como é que uma bicicleta praticamente nova pode custar alguns dólares em Houston e no México se tornar um item com muito mais valor monetário? Da mesma forma, comer uma fruta tropical no Texas pode ser um luxo, enquanto em Tampico (cidade localizada no Norte do México) minha sogra colocava sacos de mangas fora da casa para quem quisesse levá-las, porque a árvore dava muita fruta e não queria que fossem desperdiçadas. Aos poucos descobrimos oportunidades de ambos os lados, tanto para trazer como para levar. Um dia começamos com um carrinho Nissan, depois acoplamos um reboque a ele, depois uma pequena caminhonete, depois uma maior, até que nosso comércio começou a ser realizado por transportadores profissionais, o que acabou com nossas largas jornadas na estrada. Após mil e uma anedotas, de conhecer todas as travessias internacionais de Tamaulipas e Nuevo León (estados localizados no Norte do México), começamos a ser reconhecidos pelas autoridades alfandegárias de ambos os lados; de uma vez até ficar sem gasolina (uma falha devido a meus cálculos ruins de consumo de combustível ao trazer uma geladeira de pára-quedas no caminhão); de evitar acidentes; de trocar pneus no deserto; de ser perseguidos e extorquidos pela polícia municipal; de ver comandos armados de perto, ou de perder mercadorias na estrada. A lista, em resumo, poderia ser interminável.

Durante anos, viajamos assim: foram centenas de viagens rodoviárias. Enquanto muitos dos meus colegas da faculdade se encontravam para se divertir ou iam ao clube, eu dirigia e dirigia. Definitivamente esses milhares de quilômetros foram de muitos pensamentos, reflexões e aprendizados. Aos poucos nossa economia em casa foi melhorando.

Durante minha adolescência, meu pai teve várias microempresas registradas e entusiasmou-se com empréstimos bancários para fazer cresce-las. Sempre foi um especialista e um amante da manutenção, mas ninguém o ensinou a administrar, e o mais importante ainda, ver a questão delicada dos impostos.

Um primo, muito joven, fazia a contabilidade e infelizmente, quando os impostos tinham que ser pagos, meu pai dizia apenas: “Não há dinheiro”; e meu primo, sem lhe dar mais explicações, se contentava em apresentar zeros na hora da declaração de impostos, o que era um erro. Obviamente, naquela época, o Ministério da Fazenda não reagia tão rapidamente, mas em algum momento seria inevitável. Gradualmente, as cobranças de impostos foram chegando, até se transformarem em múltiplas auditorias das quais obviamente não saímos bem.

Minha mãe procurava por todos lados e conseguiu um contador que não ajudou, ao contrário, nos cobrava por não fazer nada, depois conseguimos outro chamada Lupita Aguilar: um anjo da guarda que pegou nosso caso, nos orientou e começou a negociar com os auditores para liberar gradualmente certos processos. Esses foram anos muito difíceis, mas sou grato ao meu pai. Se ele não tivesse cometido tal erro em sua estratégia tributária, nunca teria aprendido tanto, nem teria desenvolvido a paixão que tenho por sempre me envolver de forma significativa na administração de empresas, em enfrentar com tranqüilidade auditorias, aprendendo tanto sobre questões tributárias, além de pagar o mínimo legalmente possível às autoridades fiscais. Aos dezesseis anos de idade já recebia faturas em todos os lugares, vendo como pagar aos fornecedores, preparando a folha de pagamento, entre outras coisas. É óbvio que a universidade me deu uma preparação acadêmica que nunca atrapalha, um pensamento abstrato que é indispensável no âmbito empresarial, mas estes anos de sofrimento super necessário nos negócios familiares, sem dúvida, fizeram de mim quem sou. Para muitos, esses eventos poderiam ser considerados fracassos, mas para mim, com o tempo, se tornaram um trunfo. Estou falando de uma riqueza de experiência que não poderia ter qualquer recém-formado de uma universidade.

Recém-Formado

Quando me formei na universidade, me sentí muito mais preparado do que a grande maioria dos meus colegas. Além de ser fluente em inglês, também já havia aprendido alemão; mas o melhor era

que já tinha experiência em contabilidade, compras, cobrança, finanças e empréstimos. E tudo isso em carne e osso.

Como recém-formado, naturalmente, o entorno lhe diz: procure um emprego. Não tive muitos problemas para conseguir um trabalho. Logo em seguida já era engenheiro de design em uma empresa de condutores na qual tinha uma aliança com investidores japoneses, onde às 8:00 da manhã tinha que sair para o estacionamento de frente para a rua e sofrer o constrangimento das pessoas te verem fazer rotinas de exercícios com uma músicazinha irritante. Eventualmente, descobri que metade dos meus colegas se refugiavam no banheiro enquanto o aquecimento acontecia. A outra questão era que esta empresa, ou pelo menos o departamento onde trabalhei, tinha bastante reuniões: diariamente, das 7:50 às 8:00; segundas-feiras das 8:30 às 11:00 nos reunimos com o gerente do departamento para que nos lesse algum artigo de jornal que tinha lido, nos dava certas informações, e todos tomamos notas como se fôssemos fazer um teste no dia seguinte; às terças-feiras a reunião durava toda a tarde com os gerentes da área; às quartas-feiras com o chefe direto; às quintas-feiras com seus colegas; e às sextas-feiras com minha avó. Diante de tudo isso, a pergunta era: a que horas se trabalha aqui?

Renunciei a esse trabalho quando encontrei o emprego dos meus sonhos: comprador internacional para uma empresa germano-americana. Usaria meus conhecimentos em inglês e alemão! Uma excelente experiência na qual pude contribuir muito e estava ganhando bem. Mas quando iniciei meu mestrado em economia, minhas prioridades mudaram e o trabalho teve uma desvantagem: estava localizado em Ramos Arizpe, Coahuila (outra cidade). Atravessar a serra todos os dias era muito perigoso principalmente com a neblina do inverno além de motoristas negligentes.

Nesta empresa, comecei a aplicar muito do que havia aprendido nos anos anteriores. Foi difícil desenvolver fornecedores porque 90% do que comprávamos tinha que vir de fábricas em Michigan e na Alemanha. Entretanto, isso me permitiu enfrentar problemas de abastecimento, rotação

de estoque e agilização de entregas. Percebi que o processo de compras era muito importante para qualquer empresa, especialmente se você vende produtos. Sem material, não há venda e sim muitos vendedores e clientes incomodados. Assim, comecei a trabalhar com os armazenistas, com o pessoal de faturamento e até mesmo com os próprios vendedores para ver como poderíamos melhorar os prazos de entrega, a comunicação entre nós e o acesso à informação.

Aprendi que para vender bem precisa comprar muito bem, não apenas negociar um bom preço. É sempre necessário programar datas de entrega, controlar inventários de consignação, avaliar e otimizar condições de crédito, obter descontos para pagamento antecipado, preparar a apresentação dos produtos, determinar métodos de envio e tempos de transporte. Tantas ferramentas que não parei de usar até hoje.

Lembro com carinho que preferia não sair para almoçar e usar essa hora para ser capacitado via telefônica de Detroit sobre como usar o software de compras de nossa empresa matriz. A empresa fornecia alimentos e poderia usar uma casa alugada para os empregados que vinham de outras cidades. Preferia ficar até tarde da noite do que sair para tomar uma cerveja com meus colegas. É incrível o progresso que podemos realizar das cinco às nove da noite, quando todos já estão em suas casas! Mas era o único esquisito; todos os outros já iam embora porque pensavam “ não sou pago por ficar até tarde”. E eu estava dando o extra sem pedir nada em troca. Era o simples desejo de progredir, que um dia o chefe do meu chefe notasse e me desse o emprego do meu chefe. Meu maior sucesso foi um dia quando o grupo de trabalhadores do armazém criou coragem e solicitou a meu chefe para serem supervisionados por mim e não com ele. Claro que não aceitou, mas que sensação incrível de ser visto como líder por um grupo de colegas, e não porque os liderasse, mas porque os escutava, porque lhes perguntava como meu trabalho afetava seu trabalho e via como resolvê-lo. Então, obviamente, eles também estavam preocupados em ver como isso me afetava de maneira favorável.

Grupo Quality

Um dia recebi uma proposta de dois jovens empreendedores, Mauricio Arcq e Melesio González, proprietários do Grupo Quality. A idéia era iniciar um negócio de comércio internacional, era basicamente promover e levar produtos mexicanos para os Estados Unidos. Meu salário seria um terço do que ganhava como comprador, mas me prometeram que cresceríamos juntos. Fiquei tão impressionado que decidi juntar-me a eles sem pensar muito sobre isso.

Isto representou alguns meses de muito aprendizado, mas zero vendas. Acho que falhamos de duas maneiras: primeiro, nos concentramos por um período muito longo em um único projeto que no final não foi realizado; e segundo, pensamos que poderíamos vender desde nossa mesa de escritório apenas enviando orçamentos e cartas por fax. Agora, após dezenas de projetos de importação e desenvolvimento de múltiplos produtos latino-americanos, entendo que esta prática não era unicamente nossa: a maioria dos proprietários ou dirigentes de empresas ainda pensam que de seu escritório podem desenvolver todas as estratégias comerciais corretas para o mercado norte-americano e conseguir aglomerados de clientes. Vemos o mercado americano tão grande que sonhamos em ganhar milhões de dólares facilmente, sem investir muito. É claro que não funciona dessa forma. Discutirei estas experiências detalhadamente mais adiante.

Após alguns meses de tentativas e fracassos, o projeto de exportação foi encerrado, então fui convidado a trabalhar em uma outra empresa, agora como gerente de atendimento ao cliente. Basicamente, era um receptor de reclamações. Em uma empresa de serviços de limpeza não é fácil lutar contra a extrema rotatividade e absenteísmo do quadro de funcionários, enquanto se trata de manter um padrão de qualidade que é muito subjetivo para o cliente. O melhor que pude fazer foi, novamente, ajudar outros departamentos a resolver seus problemas para tentar minimizar os meus, e isso fez com que me tornasse rapidamente o gerente geral da empresa. Gerenciar quatrocentos funcionários aproximadamente não é fácil, especialmente quando se tem apenas vinte e quatro anos de idade.

Assim chega outro período de aprendizado extremo. Em menos de dois anos pude aprender sobre auditorias do Ministério da Fazenda e do Instituto Mexicano de Seguridade Social. Em uma ocasião, um auditor nos disse: “Não encontrei nada de errado, mas não posso dizer isso ao meu chefe. Não acreditaria em mim e me demitiria, então vou colocar esta quantia”. É de não acreditar! Dentro do mal há sempre algo positivo, e foi por isso que praticamente me tornei um especialista em impostos e obrigações de folha de pagamento, bem como compreender os custos relacionados aos funcionários e que tipos de estratégias podem ser postas em prática para contorná-los.

O entorno estava longe de ser simples. O custo da folha de pagamento representou uma grande porcentagem do custo total e quase fixava o preço da venda. Por outro lado, os clientes não queriam pagar mais e não havia espaço para manobras, especialmente em um mercado hiper-competitivo onde havia dezenas de fornecedores oferecendo os mesmos serviços. Tudo isso me obrigou a formar um temperamento e uma forma criativa de pensar em como contornar a situação diariamente.

Aprendi muito e cresci ao máximo como profissional, mas meu destino estava definitivamente em outro lugar. As viagens a Houston me fizeram procurar um projeto de vida diferente, e com o espírito empreendedor e o apoio de Gaby (Gabriela Lárraga), minha esposa, decidi deixar este grande trabalho, um salário muito bom e emigrar em busca do sonho americano.

O QUE NOS FEZ EMIGRAR PARA OUTRO PAÍS?

TODOS DEFINITIVAMENTE TEMOS UM ESPÍRITO empreendedor dentro de nós, pelo menos essa é a minha visão. O problema é que muitas vezes não ousamos por medo ao fracasso, do que as pessoas vão dizer ou simplesmente por causa da memória de uma experiência negativa passada.

Foi pensando com perspectiva que nos fez partir de Monterrey. Acho que naquela época nem sequer tínhamos um objetivo muito claro. Obviamente, queríamos ganhar dinheiro, porém, mais do que isso, queríamos apoiar a família, ter uma melhor qualidade de vida, e não passar por uma crise econômica novamente. Estou convencido de que, sem perceber, o medo das dívidas, da incerteza, de estar à beira de perder tudo novamente, me motivou em grande medida. Não fazia muito tempo que tínhamos acabado de sair de um tsunami de desafios, que levamos vários anos para superar.

Por outro lado, Gaby e eu ainda estávamos em nosso período de lua-de-mel. Sempre pensamos que as coisas iriam melhorar, tinha acabado de vir de uma ascensão meteórica em meu trabalho. Estávamos cheios de confiança, e quando me veio a idéia de tentar um negócio em Houston, não pensamos muito sobre isso. Lembrome claramente das palavras de Gaby: “Se você quer ir vamos, eu não sou daqui, então não será tão duro para mim como para você”. Ela mentiu: foi muito difícil para nós deixarmos de lado amigos, familiares, a cidade, a comida e tantas outras coisas (embora isso, a longo prazo, tenha nos ajudado a desenvolver uma área de oportunidade de negócios que contarei em detalhes mais adiante).

Então pedi demissão do cargo de gerente geral e, para surpresa de todos, nos mudamos para Houston. Vivíamos em um belo apartamento em Monterrey, em uma boa área, sem luxos, mas muito confortável, e o trocamos pelo desconforto de uma casa móvel. Não foi fácil. Ainda lembro que, no início, até dormíamos na cabine de um caminhão de um cliente enquanto estávamos nos instalando adequadamente. Agora, estas simpáticas anedotas parecem um sonho.

Nosso plano inicial era vir e trabalhar por cinco anos, economizar dinheiro e voltar ao México para procurar um emprego novamente, mas com capital talvez para comprar uma casa. O inesperado foi que nunca pensamos que nos apaixonaríamos tanto pelo negócio que estava prestes a começar, e isso nos fez ficar cada vez mais tempo. Já estamos estabelecidos nos Estados Unidos há quase dezenove anos e vemos nosso retorno como uma perspectiva distante.

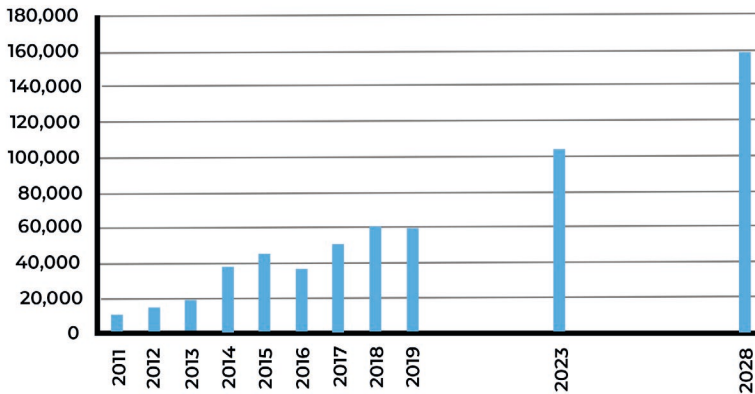
Desde que viajavamos para Houston nos fins de semana há anos, e ouvia falar de caminhões na família desde que nasci, estava “sempre de antena ligada” e prestando cada vez mais atenção ao tema dos serviços de transporte. A verdade é que não houve muito planejamento; decidimos apenas um dia ver como poderíamos abrir uma oficina mecânica para caminhões. Nossa experiência foi principalmente na área de manutenção corretiva. Ou seja, diagnosticar, consertar e trocar peças danificadas em caminhões; e decidimos fazer parceria com uma pessoa que tinha uma vasta experiência na realização de trocas de óleo em caminhões, o serviço por excelência. Este sócio trabalhava em diferentes lugares há anos, por isso era conhecido no ramo e, em teoria, seria mais fácil atrair clientes.

Os owner-operators

A indústria do transporte nos Estados Unidos tem a peculiaridade de ter uma grande força de trabalho de proprietários-operadores, os “owner-operators”, como são conhecidos por lá. São motoristas ou operadores que também possuem seus próprios veículos. É assim que eles podem gerar mais renda, em teoria obter mais lucro, ou pelo menos é isso que sentem e pensam.

Nos Estados Unidos há anos existe uma escassez significativa de motoristas (Gráfico 1). De acordo com a American Trucking Associations (ATA), desde 2005, quando esta escassez de motoristas de caminhões pesados¹ começou a ser documentada, o problema se agravou e espera-se que continue a crescer na década atual. As conseqüências incluem alta rotatividade de trabalhadores, motivando grandes empresas de transportes a “brigar” no mercado de trabalho por esses operadores, oferecendo melhores salários e benefícios e, ao mesmo tempo, elevando seu status socioeconômico.

Gráfico 1
Escassez de caminhoneiros (2011-2028)



Com exceção dos anos da crise hipotecária (2008 e 2009), este déficit continuou a se intensificar sem interrupção até 2019, e embora possa ter desacelerado durante a atual pandemia, à medida que a economia se recupera, a tendência volta e se acentua. Um dos fatores que tem causado este déficit, além do crescimento da economia e do volume de fretes, é que os motoristas que estão se aposentando devido à idade não estão sendo substituídos por

¹ <https://www.trucking.org/sites/default/files/2020-01/ATAs%20Driver%20Shortage%20Report%202019%20with%20cover.pdf>

outros mais jovens porque a juventude não é atraída por este tipo de ocupação. A consequência mais notável, é obviamente, o aumento da idade média dos operadores.

Se analisarmos melhor não apenas a quantidade, mas também a qualidade e preparação dos motoristas, a situação se torna ainda mais complicada porque há um número considerável deles sem treinamento e experiência adequados no setor, criando outros efeitos colaterais negativos, como insegurança na estrada e custos adicionais com seguros contra acidentes.

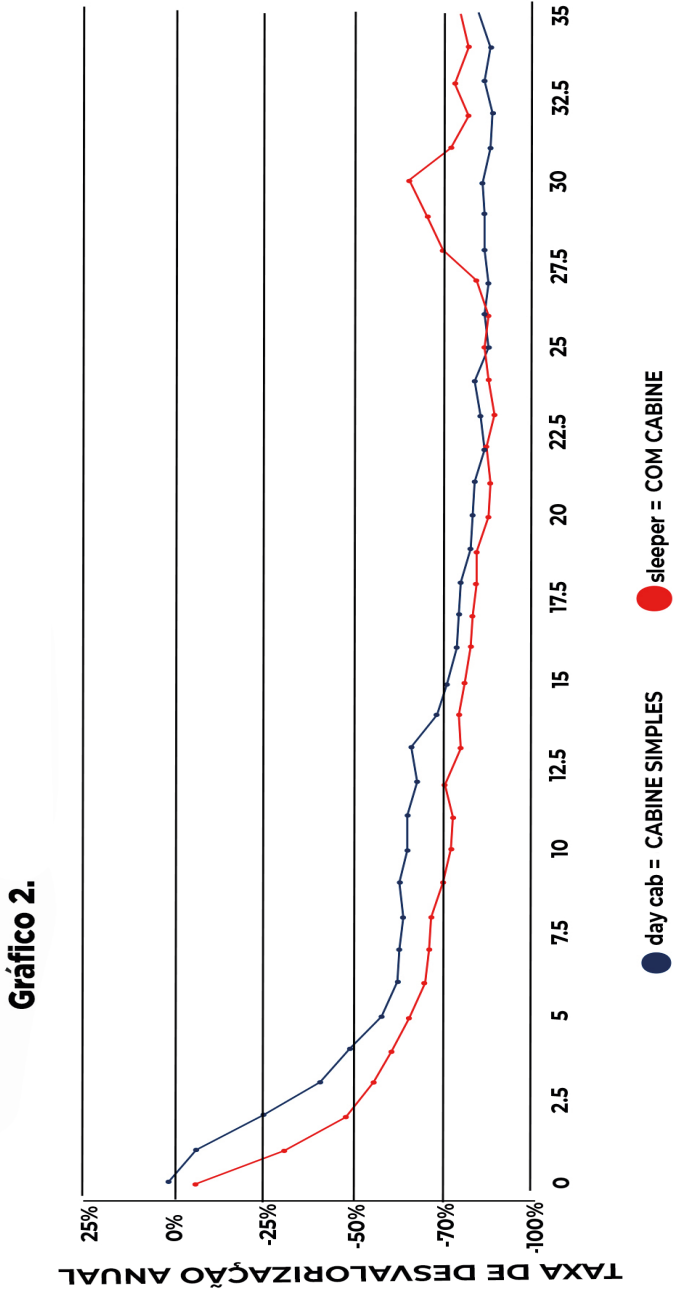
Uma maneira de convencer esses motoristas é atribuir-lhes uma unidade nova ou seminova, que seja mais confortável e confiável, tendo em mente que os mesmos são pagos principalmente por quilômetro percorrido. Obviamente, não seria muito agradável para eles sofrerem avarias na estrada que os fazem perder horas ou mesmo dias. Isto faz com que grandes empresas invistam continuamente grandes somas de dinheiro na renovação de suas unidades, muitas vezes através de esquemas de leasing (locação), nos quais após um período de tempo a empresa entrega o caminhão e aluga um novo. De acordo com a National Truck Equipment Association (NTEA), as grandes frotas normalmente substituem seus veículos a cada três anos.²

Aqui, de certa forma, é gerada outra indústria: a revenda de unidades “seminovas”, caminhões com muitos quilômetros rodados mas em bom estado e modelos muito recentes que, à primeira vista, atraem compradores mas escondem problemas importantes de manutenção. Obviamente, estas unidades são oferecidas a preços muito mais acessíveis, pois os veículos se desvalorizam muito rapidamente. De acordo com um estudo publicado pela equipmentwatch.com,³ em aproximadamente dois anos e meio um caminhão perderá 50% de seu valor e quase 70% após os primeiros cinco anos (Gráfico 2).

² https://www.ntea.com/NTEA/Member_benefits/Industry_leading_news/NTEANewsarticles/Aging_trucks_create_more_service_opportunities.aspx?fbclid=IwAR3mkimdcKilEbdqvwYYSwODX5Hop5g6odQWuQdlT9cJ37I30kwxgv209PU

³ <https://equipmentwatch.com/intel/equipment-values-market-data/heavy-duty-truck-used-price-depreciation-due-high-utilization/>

Gráfico 2
Taxa de depreciação de veículos pesados



É aqui que entra o desejo de realizar o sonho americano dos motoristas de caminhões pesados. Percebendo que as empresas onde trabalham geram benefícios econômicos significativos com a operação de transporte, eles procuram realizar seu próprio empreendimento. Dirigir um caminhão nas estradas dos Estados Unidos não é uma ocupação fácil quando se considera a quantidade de horas que os motoristas passam em solidão dirigindo uma unidade antes de poderem conversar cara a cara com outro ser humano. Então, quando param para abastecer ou para comer, não é difícil esbarrar em alguém que esteja disposto a conversar. E é durante essas interações que a informação flui.

É muito comum ouvir a história de como “desde que comprei meu próprio caminhão, comecei a ganhar milhares de dólares adicionais por semana”. Em certa medida, isto é uma grande falácia, porque muitos não sabem como avaliar comparativamente o que lhes foi pago como funcionários em comparação com o que agora conseguem com sua microempresa, operando seu próprio veículo.

O que é relevante aqui são as palavras sedutoras que encorajam esse empregado a se tornar independente, e com algum dinheiro economizado, a busca por um caminhão usado começa nos inúmeros lotes de veículos “bons, bonitos e baratos” que existem. Vale resaltar a grande disponibilidade de crédito na economia dos EUA, bem como as taxas de juros tradicionalmente baixas em comparação com os países latino-americanos.

Assim, com relativa facilidade, essas pessoas realizam seu sonho de adquirir um caminhão e tornar-se independentes. Diante da enorme escassez de motoristas, foram criadas empresas de transporte que não são mais proprietárias das unidades, em lugar, contratam esses caminhoneiros para transportar a carga de seus clientes. Essas companhias às vezes só declaram os reboques como parte de seus ativos. O mais importante, porém, é que são essas empresas que detêm a carga, que adquirem através de vários contratos. De certa forma, terceirizam os principais custos operacionais, contratando estes microempresários.

Informações publicadas pela Owner-Operators and Independent Truckers Association (OOIDA) estimam que existem 3,63 milhões de caminhões pesados Classe 8 nos Estados Unidos, e que cerca de 22% (aproximadamente oitocentos mil) pertencem a micro-empresas que possuem entre uma e seis unidades, com quase meio milhão no país.⁴ Estes proprietários-operadores tornam-se algo semelhante ao “Uber” do transporte de carga, embora sem uma aplicação digital. Em muitos casos, o frete é adquirido por um agente que o designa ao melhor preço.

É aqui que se cria um segmento de mercado (e uma excelente oportunidade) dentro do setor. Como mencionado acima, as grandes frotas substituem suas unidades após alguns anos, mas o interessante é que durante este período, como os veículos são novos, as atividades de manutenção são praticamente inexistentes: estão limitadas apenas a trabalhos muito específicos, tais como troca de óleo de motor ou substituição de pneus.

Assim, pequenas frotas ou caminhoneiros independentes adquirem unidades com várias centenas de milhares de quilômetros rodados, com necessidades significativas de manutenção e defeitos ocultos em veículos aparentemente novos ou seminovos. Assim como aparecem centenas de milhares de micro-transportadores, o mesmo sucede com inúmeros prestadores de serviços a esta indústria. A vantagem é que é relativamente fácil conseguir alguns clientes, já que os proprietários-operadores estão sempre procurando novas opções para reduzir os enormes custos de manutenção que podem surpreendentemente enfrentar.

Não requer muito trabalho de vendas ou participação em leilões ou licitações com grandes empresas; exige apenas promoção e oferta de serviços diretamente aos tomadores de decisões - neste caso, os proprietários de uma única unidade.

⁴ <https://www.ooida.com/trucking-facts/#:~:text=The%20typical%20owner%2Doperator%20has,crash%20rate%20for%20the%20overall>

Uma vez identificada a oportunidade, decidimos abrir nossa primeira empresa

Durante uma visita a uma oficina mecânica existente, conhecemos uma pessoa que queria se tornar independente, mas não se atrevia a fazê-lo por conta própria. Além disso, a falta de capital não o ajudou. Decidimos formar uma empresa, mas diria que de uma maneira um tanto inocente. Não estava legalmente estabelecida, mas trabalharíamos por um tempo em seu nome. Não tínhamos a menor idéia de como um negócio era legalmente constituído nos EUA e só saberíamos alguns anos depois.

Com o pouco capital inicial que minha família tinha disponível, foram adquiridos algumas ferramentas, equipamentos, autopeças e estoques de óleo. O sócio conhecia alguns americanos que tinham vários negócios e propriedades em uma boa área da cidade e alugou um terreno. Foi construído um telhado, um piso de cimento e um contêiner marítimo utilizado para o armazenamento de ferramentas. Depois de contratar um tio carpinteiro que nos fez um mini escritório de madeira, começamos nossas operações.

Basicamente copiamos o modelo comercial das outras oficinas mecânicas em Houston; oferecíamos mais ou menos os mesmos níveis de preços (talvez um pouco mais baixos) e implementamos algumas idéias sobre como tratar os clientes. Nossa prioridade naquela época não era diferenciar o negócio, mas obter ganhos para sobreviver. Gradualmente foram contratados mecânicos e ajudantes. Os clientes começaram a aparecer e o projeto começou a prosperar.

Tenho pensado muitas vezes sobre como e porque os clientes hispânicos decidem ir para uma pequena empresa recém-estabelecida. Por um lado, quero ser muito otimista e assumir que de alguma forma queremos ajudar uns aos outros; que a grande maioria dos hispânicos sofreu para vir a este país, para encontrar um emprego e melhorar sua qualidade de vida, e que isto nos faz sentir compaixão por aqueles que estão começando e, de uma forma genuína, estão dispostos a ser solidários. Uma vez ouvi meu amigo Javi dizer que o ato de ajudar os outros é na verdade um ato egoísta: o fazemos não tanto para ajudar, mas porque queremos nos sentir bem.

Por outro lado, cheguei a pensar que os latinos temos a pretensão de nos sentir superiores aos outros. Foram tantas as gerações através das quais vivemos oprimidos, a maioria na pobreza, que quando temos um negócio, mesmo que seja pequeno mas ainda um pouco maior que o de nossos pares, sentimos que temos um certo poder sobre os outros. Tenho atendido centenas ou milhares de motoristas desde que abrimos nosso primeiro negócio, e acho que muitos clientes, especialmente latinos, são um pouco arrogantes, com uma mentalidade que vai algo como: “se sou seu cliente e você me oferece um serviço, então sou “melhor” ou mais poderoso do que você porque seu negócio depende de mim”.

Depois de quase vinte anos vivendo nos Estados Unidos, vi como os anglo-saxões brancos se apoiam uns aos outros e a população afro-americana ou “negra” se protegem reciprocamente. Os asiáticos, especialmente os de origem indiana ou paquistanesa, possuem muitos postos de gasolina. Uma vez perguntei a um amigo que tinha um negócio porque isso acontecia, e explicou: “quando cheguei, a comunidade primeiro me deu emprego e depois ofereceu apoio para ter meu próprio negócio; da mesma forma, quando alguém mais vem, sou obrigado a ajudá-los”.

Peço desculpas antecipadamente, mas isto não é fácil de ouvir entre nós hispânicos nos Estados Unidos. Existe uma piada no México que exemplifica isso: uma banheira com caranguejos pode ficar descoberta, e nenhum irá poder sair porque eles vão puxar uns aos outros para que se mantenham no fundo e evitar que subam até a superfície, ou seja, evitar o êxito dos outros a qualquer custo (seria equivalente ao que se diz no Brasil de puxar o tapete do outro). Concorremos entre nós ao invés de cooperarmos. Muitas vezes é frustrante passar por cima dos outros para crescer.

Não duvido que começamos a conseguir clientes porque, por um lado, queriam nos ajudar e, por outro, se sentiam superiores a nós; mas também porque começamos a oferecer um serviço diferente que era apreciado e gerava vendas. Muitas das empresas com as quais estávamos competindo eram na verdade uma espécie de “operadores proprietários”, porém de serviços e reparos de caminhões. Muitos mecânicos sem treinamento

profissional - bastante empírico - haviam aprendido o ofício e um dia decidiram se tornar independentes, mas sem ter uma visão empresarial ou a intenção de profissionalizar suas atividades.

Foi aí que encontramos nosso nicho. Começamos com algo muito elementar: usar o computador para realizar operações administrativas. Quando se nasce e é educado no México, pensamos que nos Estados Unidos tudo é melhor do que em seu país, que tudo é muito mais avançado. Finalmente, isto é o que nos foi projetado do primeiro mundo. Ainda hoje, em 2021, existem muitas pequenas empresas que compram um talão de recibo em uma papelaria e o entregam a seus clientes como prova de serviços.

Usando habilidades e conhecimentos em sistemas que havia adquirido no México, decidi criar uma planilha de Excel e tentar “automatizar” a criação da nota fiscal e sua impressão. Lembro-me de que havia clientes que diziam: gosto de vir com vocês por causa da nota fiscal, parece um recibo de verdade, se um dia for auditado, isto parece credível, não como aqueles que entregam em outros lugares; um auditor federal nunca os validaria porque qualquer um pode comprá-los e preenchê-los a seu critério.

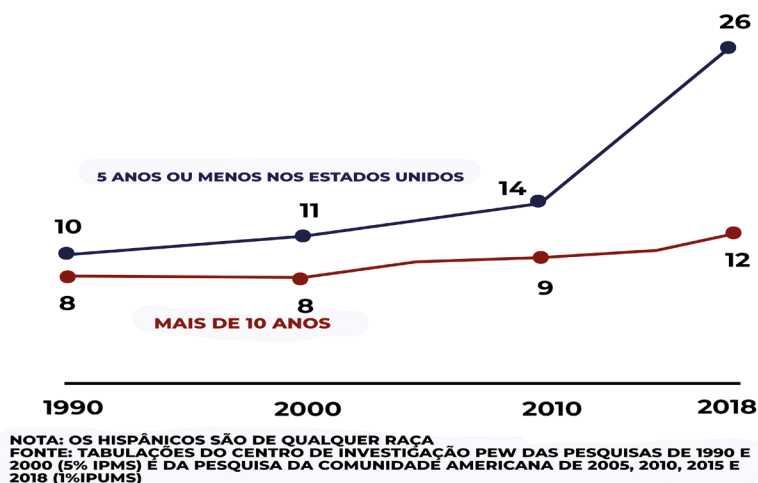
Quanto aos serviços propriamente ditos, criamos um formato de inspeção de veículos com o qual procuramos encontrar peças ou componentes desgastados ou danificados que pudessem representar um risco para o motorista ou possíveis acidentes na estrada. Através de mais de cem pontos de inspeção, começamos a cativar clientes porque “inspecionávamos caminhões” e procurávamos oferecer um valor agregado e não eram poucos os que começavam a apreciar. Na verdade, sem darmos conta, começamos a discriminar os clientes. Havia um grande grupo que tomou este serviço como uma oportunidade de “arrancar até o último centavo deles”, se sentiram ofendidos e preferiram não vir mais, enquanto outros o tomaram como um serviço superior e de alta qualidade.

Com o tempo aprendemos que no mercado de trabalho americano, infelizmente, a maioria da população imigrante latino-americana não tem formação profissional, muito menos em negócios ou atendimento ao cliente (Gráfico 3). Segundo o Pew Research Center,⁵ em 1990 apenas 10% dos hispânicos nos Estados Unidos tinham diploma de bacharelado ou equivalente e, embora essas porcentagens tenham aumentado nas últimas duas décadas, há indústrias como a de transportes e seus prestadores de serviços que ficaram para trás porque, em última análise, as pessoas com níveis mais elevados de escolaridade não estão interessadas em consertar caminhões.

Gráfico 3

Porcentagem de imigrantes hispânicos com 25 anos ou mais com diploma de bacharel ou superior, por tempo de residência nos EUA.

Gráfico 3.



⁵ <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/04/07/education-levels-of-recent-latino-immigrants-in-the-u-s-reached-new-highs-as-of-2018/>

Isto significa que as empresas de serviços não oferecem necessariamente reparações realizadas nas melhores condições, com os técnicos mais bem treinados ou com as ferramentas e equipamentos mais apropriados. Como resultado, muitos clientes ficam decepcionados e até desconfiados quando visitam outras empresas, e quando realizamos esta inspeção pensam que queremos tirar proveito deles como outros podem ter feito.

Independentemente de se gostavam ou não da inspeção, continuamos atraindo mais clientes até chegarmos a um ponto de não caber mais no terreno alugado. Porém, o proprietário nunca revelou que era residencial, causando-nos múltiplos problemas com os inspetores do município (ou “cidade”, como chamam aqui). E assim, as multas começaram a chegar.

Durante esse tempo, estudamos em detalhes a legislação tributária dos EUA. Vim com uma formação muito sólida de Monterrey e queria entender melhor como as coisas funcionavam. Tínhamos um fornecedor de autopeças (o proprietário da empresa era de origem paquistanesa) que gostou de nós, não sei se foi por causa do volume que compramos dele ou porque realmente queria nos ajudar. Acho que foi uma mistura. A verdade é que foi ele quem nos ajudou a abrir legalmente nossa primeira empresa.

Minha mãe havia se mudado para Chicago ainda jovem e tinha um número de seguro social designado a ela enquanto trabalhava. Pensando que era necessário ter um (soube mais tarde que não era necessário), decidimos usá-lo para abrir a empresa em seu nome. Foi aberta uma “corporação”, com uma estrutura jurídica muito semelhante à de uma sociedade anônima. O documento que nos entregaram foi um fax que chegou do escritório do estado do Texas. Era acompanhado do comprovante de registro. A mesma pessoa nos ajudou a obter um número de contribuinte e uma licença estadual de vendas. Com toda essa papelada, pode-se ir ao banco e abrir uma conta corrente. Após algumas semanas, tínhamos formalmente um negócio.

Começamos então a separar nosso faturamento do de nosso sócio, e cada um era responsável de sua própria contabilidade e recursos humanos, compartilhando apenas despesas como aluguel

e serviços. À medida que crescemos, fomos economizando dinheiro com o propósito em usar para um adiantamento e comprar nosso próprio terreno. Sem perceber, isto nos afastou e eventualmente nos separou.

Minha família e eu tínhamos muita vontade de crescer, de melhorar não apenas nosso presente, como também nosso futuro, e estávamos dispostos a sacrificar nosso conforto. Preferíamos viver em condições muito modestas, privando-nos de luxos com o objetivo de realizar nosso sonho. E nosso sócio? Não: suas necessidades eram mais a curto prazo; ele adquiriu uma hipoteca para comprar uma casa. Afinal, estava aqui há muitos anos, trabalhando duro, e agora que estava realizando o sonho de possuir seu próprio negócio queria desfrutar de seus frutos.

Decidimos não desistir de nosso objetivo, e começamos a procurar terrenos. Durante meses o proprietário nos manteve na esperança de nos ajudar a comprar um pedaço de terra que havia visto, e aparentemente estava negociando em nosso nome, mas nenhum progresso foi feito. As visitas cada vez mais frequentes dos inspetores ameaçavam com fechar nosso negócio. A intimidação a que fomos submetidos foi forte. Ainda lembro quando um deles deixou uma citação para comparecer no tribunal. Não desejaria para ninguém o nervosismo e a tensão de estar ali com dezenas de pessoas esperando para falar com o juiz. Me perguntava: O que nos dirão? Será que iremos a prisão?, Vamos ser deportados? Fecharão o negócio? A resolução foi apenas uma multa, mais cara por reincidência, mas com um plano de pagamentos.

Procurávamos urgentemente um terreno. O sócio tinha a proposta de outra pessoa: um terreno de tamanho muito semelhante ao que estávamos na época, com a vantagem de que não pediam um adiantamento para conceder o empréstimo. Tinha conseguido pedir informações e me encontrar em várias ocasiões com um “gringo”, um homem que à primeira vista poderia até parecer racista, mas que de certa forma se identificava muito com nosso projeto. Atualmente um investidor imobiliário milionário, havia acumulado sua fortuna depois de começar da mesma forma que nós. Havia sido mecânico em uma oficina de

caminhões. Sr. Robert: quando conseguiu se tornar independente montou sua própria oficina, posteriormente revendeu caminhões, autopeças e até começou a consertar e comercializar pequenos aviões particulares. Acabou adquirindo propriedades enormes. Uma delas nos foi oferecida ao mesmo preço que o prometido por nosso sócio, mas com o dobro de tamanho.

Como o sócio não tinha recursos, decidi se mudar para o terreno que não pedia adiantamento, e nós decidimos ir ao do Sr. Robert. Não tínhamos idéia no que estávamos metendo. Era verão de 2002 e gradualmente essa amizade ou parceria foi se deteriorando. Nossos nervos estavam à flor da pele devido a construção da oficina, enquanto o sócio continuava a ver como se desfazer de nós. O ápice veio durante um almoço em 31 de dezembro daquele ano. Pediu para sair o quanto antes da oficina que compartilhávamos. Afinal, foi ele quem assinou o contrato de aluguel e não constávamos no documento. Ameaçou com tomar medidas legais para nos despejar se não o fizéssemos rapidamente, independentemente de estarmos ou não prontos com a nova oficina. Alegava que tinha novos sócios que exigiam nossa saída imediata. Não é de modo algum a melhor maneira de começar um novo ano. Foi assim que nossa parceria terminou: forçando-nos, agora, a começar o que seria realmente nosso primeiro negócio.

AGORA SIM: ESTE É NOSSO PRIMEIRO NEGÓCIO

Sr Robert: um anjo

DURANTE AS REUNIÕES CONSTANTES que comecei a ter com o Sr. Robert para fazer-lhe perguntas sobre o terreno e, de certa maneira, negociar sua compra, eu tinha muita confiança nele. O admirava muito e adorava ouvir suas histórias. Ele havia feito muitos negócios ao longo dos anos com latinos, principalmente mexicanos, e narrava sobre quando voava em seu jatinho particular com amigos e clientes para caçar e pescar em cidades mexicanas sem nenhum tipo de permissão. Diria, rindo: “Eu amo seu país. Lá as permissões são obtidas quando aterrissa, é apenas questão de distribuir algumas notas de vinte dólares; aqui, por outro lado, o governo torna tudo muito burocrático”.

No âmbito dessa confiança, um dia lhe confessei que não tínhamos dinheiro suficiente para construir a oficina e também fazer o adiantamento do empréstimo, então propôs que alugássemos o terreno por dois anos para que pudéssemos construir, iniciar nossa operação e levantar o capital necessário para comprar o terreno, ou pelo menos fazer o adiantamento. Assim, assinamos o contrato de arrendamento por volta de julho de 2002 e começamos a pagar mensalmente. Ainda estávamos tão assustados e intimidados pelos inspetores municipais, que não queríamos mudar imediatamente, decidimos esperar para poder construir e não interferir nas licenças e inspeções do projeto. Finalmente era nossa primeira sociedade e não havia urgência em ocupar as novas instalações até que estivessem prontas.

Porém encontramos um grande obstáculo: não tínhamos idéia de como construir; estávamos nos Estados Unidos, mas não podíamos fazer as coisas como costumávamos em Monterrey: construir e depois, se uma inspeção fosse ordenada, obter as respectivas licenças. Éramos estrangeiros e não queríamos problemas. Afinal de contas, apenas estávamos iniciando no negócio de nossas vidas.

Nem sei como consegui mas encontrei um arquiteto aposentado que tramitava licenças de construção do município a partir de sua casa. Primeiro tivemos que preparar todos os planos, realizar alguns estudos de mecânica do solo e depois poderíamos começar. Para isso, já havia recebido orçamentos de vários fabricantes de construções metálicas e decidimos por alguém de San Antonio. Este fabricante, em troca de um pagamento inicial, forneceu as plantas do edifício; juntamente com os planos do terreno, o arquiteto teve que projetar a base de concreto, o sistema elétrico, canalização e outras instalações.

Devido ao fato do arquiteto não estar muito atualizado, ou de ter se acostumado a trabalhar com empresas com recursos ilimitados, e além de nossa inexperiência, o caminho para obter as licenças e iniciar a construção tornou-se muito complicado. O cumprimento destas exigências era constantemente adiado. Os planos eram continuamente rejeitados, o pessoal da prefeitura levava muito tempo para revisá-los e as discussões com o arquiteto eram constantes. Entretanto, o terreno permanecia em total desuso, mas todos os meses depositávamos o aluguel ao Sr. Robert.

Quando aquele trágico 31 de dezembro chegou, com um projeto de expansão em mãos, parecia que tudo estaria perdido novamente. Lembrando-me disso, sinto novamente o vazio em meu estômago que experimentei naquele dia: o mesmo que nos atingia toda vez que um advogado batia em nossa porta quando estávamos quebrados em Monterrey; o mesmo que sentia quando negociávamos com o auditor fiscal; o mesmo que aparecia toda vez que cruzávamos a fronteira de volta ao México carregados de mercadorias para revenda.

Acredito em Deus e definitivamente acho que tem anjos entre nós. A primeira coisa que veio à mente foi pedir conselhos ao Sr. Robert. Pensei: pode até ter algum outro imóvel para alugar enquanto terminamos de construir. Porém, não sabíamos se podíamos pagar dois aluguéis. Quando cheguei e lhe contei o que havia acontecido conosco, ele saiu de seu escritório e disse a Margie, sua assistente: “Vou com Armandou para ver um terrenous” (nunca conseguiu pronunciar meu nome corretamente, mas não me importava; nunca o corrigi).

Se dirigiui imediatamente a uma determinada propriedade, localizada a um quarteirão de distância da que estávamos alugando, e disse: “Isto é perfeito para que se instalem temporariamente. Na verdade, se você se instalar de uma só maneira, não tem vista para a rua e nenhum inspetor o incomodará”. Era um lote em forma de “L”: um lado estava atrás de outro negócio e não era possível ver da rua se um caminhão estava sendo consertado. Mas assim como os inspetores não o veriam, os clientes potenciais também não o veriam.

Ao voltarmos ao apartamento que o Sr. Robert usava de escritório, receosamente, envergonhado e timidamente perguntei quanto seria o aluguel do novo imóvel. Ainda lembro de sua resposta, e é inevitável não chorar: “É barato o suficiente se eu o der de graça? Não tinha palavras para lhe responder. Não sabia como agradecer. Voltamos com Margie, pediu que me desse as chaves do cadeado, que retirasse a placa de aluguel e a informou que estaríamos usando o terreno até que pudéssemos mudar para o nosso, uma vez terminada a construção. Além disso, não pagaríamos pela eletricidade e nem pela água. Nunca pensei que um gringo milionário se transformaria em um anjo da guarda e nos protegeria dessa forma.

Foi assim que preparamos a mudança com rapidez, e na segunda-feira seguinte, quando o antigo sócio chegou ao negócio, tínhamos desaparecido. Assim como surpreendeu dias antes nos expulsando, agora queríamos devolver o presente, não lhe informando sobre nossa partida...

A construção

Como mencionei anteriormente, meses atrás, havia conseguido um arquiteto aposentado para obter as licenças de construção. Projetava as instalações elétricas e a canalização, mas tinha sempre em mente que o projeto era para uma grande empresa. O detalhe era que não tínhamos mais capital disponível, especialmente agora que tínhamos sido forçados a mudar para outro local junto com a respectiva perda de vendas e os custos de mudança e reinstalação.

Tivemos discussões intensas sobre como minimizar o investimento em seu projeto, mas alegava que não podia mais fazê-lo. No desenho de um projeto como o nosso, as diretrizes da cidade estabelecem regras não apenas para a fiação elétrica mas também para: linhas de canalização, tamanho e espaçamento dos banheiros, ventilação, ar condicionado, o torque ou aperto dos parafusos que seguram as vigas e cabos de tensão do edifício metálico, a posição das portas, o sinal de saída de emergência, a presença máxima de combustíveis no interior do edifício, extintores de incêndio, iluminação, a necessidade de um filtro de gordura no ralo, estacionamento para carros com vagas reservadas para deficientes, com seus respectivos acessos à oficina e, o que acabou sendo nosso maior desafio: a drenagem pluvial.

Como o terreno que estávamos adquirindo era de cerca de um hectare, o governo municipal queria saber como iríamos manejar a água da chuva, onde seria armazenada ou canalizada. Uau! Duvido muito que as autoridades no México tenham tal plano para as vias públicas, e acontece que nos Estados Unidos pedem às empresas privadas que o façam! E ficamos parados. Como só tínhamos acesso a uma rua, que não tinha rede de esgoto ou drenagem pluvial a céu aberto, o arquiteto pretendia utilizar quase um quarto do terreno para a construção de uma represa de retenção de água, conectada a um sistema de tubulação subterrânea. E me perguntava: como poderíamos pagar por isso?

Depois de meses paralisados por este procedimento, e com o resto dos planos aprovados, tomei a iniciativa de visitar o departamento de águas pluviais, encorajando-os a aprovar sem fazer o projeto descrito. Nosso arquiteto já havia se afastado das

negociações enquanto continuávamos a sofrer com a falta de recursos devido às baixas vendas.

Nove meses de aluguel haviam passado. Quando finalmente conseguimos a aprovação do projeto e pudemos começar a construção, o departamento de águas pluviais percebeu que estaríamos construindo apenas em uma pequena área e que a maior parte das águas pluviais se infiltrariam no solo, de modo que não eram necessárias grandes mudanças no projeto!!! Decisão abençoada... embora só tomada depois de muitos meses e milhares de dólares desperdiçados no pagamento do aluguel.

O tema continua a ficar mais interessante. Nos Estados Unidos, não qualquer um pode fazer instalações, especialmente elétricas, encanamento, ar condicionado, aquecimento e ventilação. Estes trabalhos devem ser realizados por técnicos certificados pelos próprios municípios, de modo que os custos aumentam (estes técnicos, quando contratados para um projeto “comercial”, aumentam significativamente seus preços). Não sei se é porque pensam que uma empresa sempre dispõe mais dinheiro ou se tem a ver com maior risco e responsabilidade social.

Finalmente conseguimos alguém para cuidar do concreto e da montagem do edifício, apenas para descobrir que a base estava super dimensionada. Com a desculpa de que seria usado para reparar caminhões de carga, o arquiteto adaptou o projeto como se fosse para tanques de guerra. Tornou a construção mais cara e, ao mesmo tempo, o pobre empreiteiro perdeu dinheiro porque não verificou os planos corretamente antes de cotar. A cada passo do processo de construção é necessário fazer pausas e aguardar alguns dias para que o inspetor do governo chegue e dê a luz verde. Mais dias se somam. Obviamente, nunca orçamos por tudo isso e os recursos financeiros acabaram, obrigando-nos a fazer progressos à noite no que podíamos: limpeza, pintura e assim por diante, para economizar alguns dólares. Foi aqui que apareceram outros anjos: amigos como Elio, Isa, Luis e Javi, que emprestaram dinheiro. Não foi fácil ir até a família e amigos para pedir empréstimos, mas como estrangeiros não era fácil neste país obter financiamento, especialmente se um negócio não

tem histórico de crédito, ou nenhum ativo para penhorar como garantia.

Minha tia Rosy havia dito alguns anos antes que queria começar um negócio, mas não tinha coragem e precisávamos de capital para terminar o nosso. Assim, engolimos nosso orgulho: lembrome muito bem como Gaby e eu, com todo o constrangimento do mundo, lhe oferecemos uma parceria conosco. Ela aceitou e conseguimos terminar. Em agosto de 2003 finalmente terminamos a construção, obtivemos a licença de ocupação e felizmente começamos nossa mudança para a oficina com a qual havíamos sonhado.

A CULTURA LATINO-AMERICANA NOS ESTADOS UNIDOS

O shock dos recém-chegados

COMO ILUSTRADO ACIMA, embora uma grande proporção dos latinos que migraram para os Estados Unidos nos últimos anos tenha uma educação superior, é improvável que um profissional com diploma universitário trabalhe como motorista de veículos pesados, salvo raras exceções. E se acrescentarmos a isso o fato de que nem todos no Texas são mexicanos ou, mais ainda, de Monterrey, a diferença cultural se torna abismal. Para os americanos todos parecemos mexicanos, mas entre nós existem diferenças importantes; pelo menos foi assim que sentimos desde que chegamos, e levamos anos para reconhecer e nos adaptar.

Antes de abrir o negócio, eu vinha de um trabalho de escritório muito administrativo, onde se esperava que me vestisse muito formal. Portanto, quando cheguei em Houston me vestia desse modo, e como não tinha recursos para investir em roupas, não havia outra escolha senão ir trabalhar “formalmente”. Embora não usasse estritamente terno e gravata, o simples fato de usar camisa e calças (formais) foi suficiente para criar uma barreira com os clientes desde o início. Eles gostavam do serviço e da atenção que oferecíamos, mas não me aceitavam como um deles. Me consideravam “júnior” mas fui ganhando respeito quando começaram a perceber que estavam sendo atendidos por um negócio diferente com uma proposta interessante.

Com os mecânicos ou funcionários, as coisas não eram muito diferentes. Para começar, em quase todos os casos era muito mais jovem do que os mais experientes. Não viam com bons olhos o fato de ser seu chefe, sócio ou proprietário do negócio. No entanto, já havia experimentado tal situação em Monterrey e de certa forma havia aprendido a tolerar zombaria ou desconfiança e depois esperar que minha capacidade e preparação se tornassem gradualmente evidentes para que fosse digno de respeito. Acima de tudo, minha intenção era que eles entendessem que não estava lá para mandar ou dar ordens, mas para criar uma equipe que prestasse um serviço melhor e que meu conhecimento estivesse à disposição da mesma. Esta forma de agir não é muito comum, principalmente na cultura latino-americana.

No dia a dia fui descobrindo a maneira de pensar dos funcionários, e comecei a respeitar as histórias, às vezes aterrorizantes que ouvia quando migraram para os Estados Unidos, especialmente dos centro-americanos, a ponto de sentir vergonha de ser mexicano quando soube de todos os abusos que muitos deles sofreram ao passar pelo México: extorsão por parte das autoridades, mulheres abusadas sexualmente, suas vidas em risco a bordo de trens, atravessando desertos, por exemplo. Para completar, em muitas ocasiões, uma vez que chegavam ao seu destino, eram vítimas do tráfico de imigrantes ilegais onde lhes exigiam milhares de dólares extras para sua libertação.

Assim, durante os primeiros anos não estivemos integrados em nenhum círculo social; nos encontramos totalmente desadaptados, trabalhando catorze ou quinze horas por dia, sete dias por semana, com todo tipo de estratégias: primeiro para sobreviver, depois para poupar dinheiro e assim pagar a entrada do terreno. Isto teve dois efeitos: por um lado, as viagens relâmpago a Monterrey para visitar familiares e amigos gradualmente nos ajudou a desenvolver fornecedores e produtos; e por outro lado, uma desconexão da cultura texana, uma perda de oportunidades para criar uma rede de contatos em Houston que poderia ajudar no futuro.

O serviço médico

Uma das questões que tem sido mais difíceis de digerirmos intelectual e economicamente é a da assistência médica. Os médicos nos Estados Unidos não são tão acessíveis ou fáceis de localizar como no México. É praticamente impossível obter seu número de celular para ligar para ou enviar uma mensagem e receber uma resposta. Tudo tem que ser feito durante o horário de expediente, precisa marcar uma consulta e só pode ver o médico depois de preencher a papelada interminável com a recepcionista, passar por uma ou duas enfermeiras e depois de uma longa espera finalmente falar com o médico. Se alguém passa mal e é urgente, precisa ir diretamente para uma sala de emergência (que, por sinal, se espalharam como uma praga nos últimos anos - e é assim que cobram!).

O primeiro contato com o serviço médico foi quando o motorista de um cliente teve a idéia de entrar no compartimento do motor para verificar o ajuste da correia. Lamentavelmente fez justo quando um de nossos técnicos estava prestes a ligar o motor para um teste... Quando deu marcha, um par de dedos voou pelo céu! Sem pensar, ligamos para o 911. Em poucos minutos a ambulância chegou para levá-lo a um hospital público, onde foi tratado. Infelizmente, o motorista não recuperou seus dedos.

Quais eram os nossos receios? Primeiro, que seríamos cobrados pelos serviços médicos; segundo, e talvez ainda mais grave, uma ação legal por parte do cliente ou de seu motorista. Em um negócio que estava apenas começando, era óbvio que não tínhamos seguro; não sabíamos nem mesmo onde adquiri-lo. Tínhamos ouvido histórias horríveis sobre os custos dos serviços médicos. E tínhamos visto tanto na televisão como em cartazes de publicidade vários advogados relatando como estavam ganhando acordos de milhões de dólares em reivindicações por acidentes.

As cobranças começaram a chegar pelo correio. Dois mil dólares da ambulância por levar o motorista ferido, outros vários milhares da cirurgia feita pelo médico, gastos por parte

do hospital, as consultas, a reabilitação. O patrão do motorista simplesmente disse que era nossa responsabilidade arcar com todas as despesas porque o acidente tinha acontecido em nosso negócio, independentemente do fato de que o motorista não tinha nada que estar ali naquele momento. Além disso, meses de incapacidade pelos quais tinha que receber um salário semanal. Foi um grande golpe para nossas finanças.

A primeira coisa que aprendemos foi como negociar, e descobrimos que os prestadores de serviços médicos oferecem descontos se não estiver coberto por uma apólice. Perguntávamos: Por quê tudo é mais barato sem seguro? Um serviço com seguro pode custar mil dólares, mas sem o mesmo pode ser menos da metade disso. Não estou dizendo que é inútil ou que não é um bom investimento ter uma apólice; o que digo é que as diferenças de preço simplesmente não têm sentido.

Neste contexto, a primeira coisa a fazer é negociar; argumentar aos fornecedores que não tem seguro, que não dispõe dessa quantidade de dinheiro para pagar, muito menos em espécie, para assim fazer um acordo sobre um esquema de pagamentos. Levou mais de um ano para superar o golpe, mas o melhor foi a atitude do lesado, que aceitou que tinha sido um erro colocar a mão debaixo do capô; mas também ajudou que nenhum advogado tivesse muito interesse em processar um negócio sem grandes recursos para cobrir uma grande soma de dinheiro em face de uma sentença judicial. Foi por esta razão, também, que prometeu não tomar medidas legais. Por esta ocasião conseguimos evitar um processo judicial.

Ficamos grávidos

A etapa seguinte foi quando Gaby ficou grávida e esperávamos a chegada de nosso primeiro filho, Emilio. Fomos confrontados com o dilema de realizar o parto em Houston ou voltar para Monterrey, onde seria significativamente mais barato. Embora nunca tivéssemos deixado de pagar o plano de saúde mexicano em Houston, havia o problema da cidadania: nascendo no México, teríamos que obter um visto para Emilio, e isso não seria imediato.

Além disso, quando chegasse à idade adulta, não poderíamos ajudá-lo e teria que voltar ao México sem ter vivido lá. Por outro lado: Quanto custaria o atendimento médico em Houston? Foi um grande dilema.

Tivemos muita sorte de encontrar um médico de Tampico (cidade natal da minha esposa) que exercia nos Estados Unidos há anos. Alguém nos disse que seu consultório tinha um plano pré-pago com descontos para pessoas sem plano de saúde. Ele recomendou que aproximássemos do hospital para discutir algo semelhante. O detalhe era que incluíam apenas o essencial: quaisquer complicações, anestesia, tratamento, medicação, dias adicionais, tudo seria extra.

Como poderíamos ir e vir a Monterrey, todos os exames que Gaby precisava (ultrassom e análises de laboratório, entre outros) seriam realizados lá. Foi de grande ajuda. Em Monterrey, os ginecologistas tinham à sua disposição equipamentos para realizar os exames de ultrassom necessários. Nos Estados Unidos, por outro lado, apenas alguns são realizados durante a gravidez, e não são feitos pelo mesmo médico: tem que ir a um especialista.

Poder-se pensar que pessoas de recursos limitados, até mesmo imigrantes indocumentados, sofrem mais do que aquelas que, como nós, teoricamente têm uma renda melhor. Entretanto, em muitas ocasiões têm acesso a certos serviços públicos que podem até ser gratuitos, embora talvez às vezes não sejam os melhores (pelo que vemos no México, acho que são). O detalhe em nosso caso foi que, tendo um visto de investidor (falarei sobre isso mais adiante), não deveria usar recursos públicos. Você vem para investir, para gerar empregos e pagar impostos, não para tirar proveito do governo dos EUA. E, obviamente, o medo de se meter em problemas e não ter seu visto renovado é enorme. É por isso que evitamos a todo custo utilizar programas públicos.

Por outro lado, alguém poderia perguntar por que não compramos um plano de saúde. Uma apólice familiar pode representar um investimento de várias centenas de dólares

por mês. Uma família poderia gastar até mil dólares ou mais, e geralmente aqueles que têm seguro são funcionários de grandes empresas: com centenas de trabalhadores negociam descontos e melhores condições. Embora a Lei não obrigue as empresas a oferecerem planos de saúde, as maiores o fornecem como benefício. O que a legislação exige é que a empresa, se oferecer, pague ao menos a metade da apólice pela cobertura do funcionário, não pelos membros da família. Assim, o dependente paga uma parte de seu plano, mais o total para o cônjuge e filhos; em muitos casos, isto pode ser uma dificuldade para muitas famílias.

Em uma pequena empresa com três ou quatro funcionários, não é possível obter descontos significativos. Vendo a empresa como parte de nossas finanças pessoais, o investimento era muito alto. Além de não ser muito fácil de encontrar, decidimos assumir o risco, especialmente porque o pagamento por serviços médicos seria mais do que dobrado pelo plano (esta barbárie é generalizada no Texas), e consultas ou procedimentos não seriam muito diferentes sem a cobertura. Obviamente, isto não era aconselhável porque estávamos apostando que nunca teríamos um evento importante. Graças a Deus, nossos dois filhos vieram ao mundo de parto natural e sem complicações. Portanto, além do plano pré-pago, não tivemos que desembolsar mais dinheiro.

O estresse de tal situação, aliado com a pressão “cotidiana” de dirigir um negócio que busca se estabelecer em um país estrangeiro, é definitivamente considerável. Os casos que se conhecem ao longo dos anos e as histórias que se ouve sobre o serviço médico podem ser intermináveis. Ainda lembro da vez em que Gaby levou Emilio a uma clínica de emergência por um deslocamento no braço: custou mais de oitocentos dólares, enquanto a consulta médica mal durou dez minutos.

Também vivenciei isso. Um dia não estava me sentindo bem, então pedi a Gaby para que me levasse a uma sala de emergência para uma consulta. Tinha tido febre e algo não fazia sentido para mim. Minha suspeita apontava para meus

rins porque anos atrás no México disseram que tinha pedras neles. O super diagnóstico desta vez custou algumas centenas de dólares. “Você tem influenza”, dizem, mesmo que tenha dado negativo; “todos têm e, portanto, você também tem”. Em busca de uma segunda opinião (e mais confiável), minha mãe fez o favor de me levar para Monterrey. Em poucas horas fui diagnosticado: um de meus rins estava obstruído por uma grande pedra, que estava se deformando e se expandindo quase três vezes mais do que o normal. Eu quase o perdi. Só Deus sabe se poderia ou não estar escrevendo estas palavras hoje. O péssimo diagnóstico em Houston custou mais do que o dedutível por uma semana no hospital, a cirurgia e o atendimento em Monterrey. Na minha terra tive a oportunidade de conhecer o Dr. Raul Chapa, que atende até mesmo por whatsapp. Nos Estados Unidos, embora tenha conseguido um excelente urologista, só respondia e-mail por meio de um portal on-line, e quase sempre através de uma enfermeira. Não sei se algum dia seremos capazes de nos adaptar a isso, especialmente quando comparamos os cuidados personalizados que estamos acostumados a ter no México.

E as crianças cresceram

Gaby e eu sempre tivemos a grande sorte de pertencer a famílias unidas, e assim como minha mãe estava atenta aos netos, as tias das crianças nos apoiaram durante os meses em que eram recém-nascidos; mas gradualmente fomos confrontados com certos dilemas que todo imigrante enfrenta, e que normalmente poucas pessoas falam. Pior ainda: em determinadas ocasiões, todos querem lhe dizer o que fazer, e infelizmente as opiniões giram em várias direções e só confundem mais.

É claro que sempre falamos espanhol em casa para que os bebês se familiarizassem com o nosso idioma nativo. A primeira vez que Emilio saiu da “bolha” foi quando o inscrevemos na creche. Para começar, o serviço não era barato. Por volta de duzentos dólares por semana, nem todos podem pagar e, ao mesmo tempo, é muito raro encontrar casamentos onde apenas

um dos cônjuges trabalha. O custo de vida é alto e a renda de ambos é necessária. Isto é ainda mais complicado quando se tem mais de um filho.

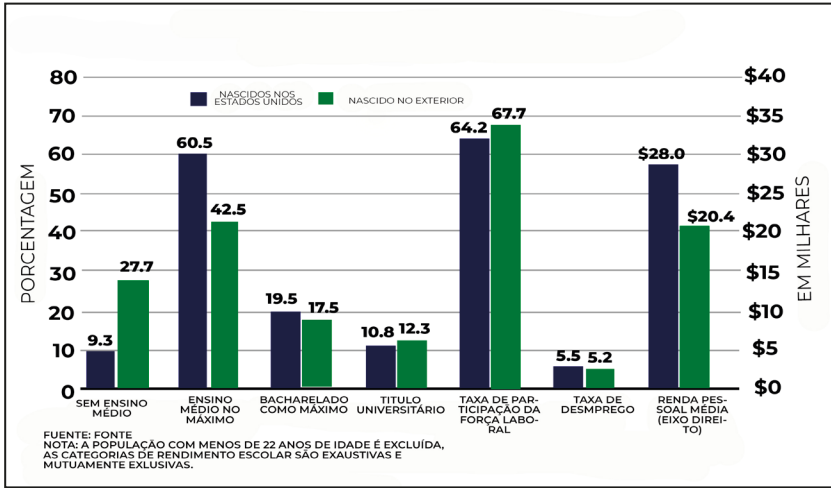
De acordo com o Centro para o Progresso Americano (CAP), uma família destinaria em média entre 13% e 18% de seu salário para pagar a creche de uma única criança.⁶ O mesmo instituto descobriu que, apesar do alto custo do serviço, sua qualidade não é necessariamente extraordinária. As famílias são, portanto, confrontadas com um dilema difícil, pois querem que seus filhos passem tempo em um lugar que ofereça um desenvolvimento integral em seus primeiros meses de vida. Somando a essa situação, constatou-se que uma em cada três crianças hispânicas nos Estados Unidos vive na pobreza.

Penso que as mulheres imigrantes têm ainda mais dificuldade. Por um lado, quando trabalham, têm um duplo impacto negativo sobre os salários: porque são mulheres, porque são estrangeiras, porque não são qualificadas, ou porque não falam a língua. Então, quando se tornam mães, perdem ainda mais “valor” no mercado de trabalho e sua renda é diminuída. Em outro estudo publicado pela mesma instituição,⁷ que compara as mulheres com os homens deste grupo, há outra distinção muito importante nos salários ganhos pelas pessoas nascidas entre 1940 e 1960 (Gráfico 4). A pesquisa descobriu que as mães que retornam ao trabalho depois de alguns anos de folga para cuidar de seus filhos normalmente ganham menos do que as mulheres que nunca pararam de trabalhar. E a lacuna entre homens e mulheres é mais significativa, especialmente com o passar dos anos.

⁶ <https://www.americanprogress.org/issues/early-childhood/reports/2018/11/15/460970/understanding-true-cost-child-care-infants-toddlers/#:~:text=On%20average%20it%20costs%20%241%2C230,center%20in%20the%20United%20States>

⁷ <https://www.stlouisfed.org/publications/regional-economist/october-2016/breaking-down-the-gender-wage-gap-by-age-and-by-hours-worked>

Gráfico 4
Graduação em Estudos da População Imigrante nos Estados Unidos

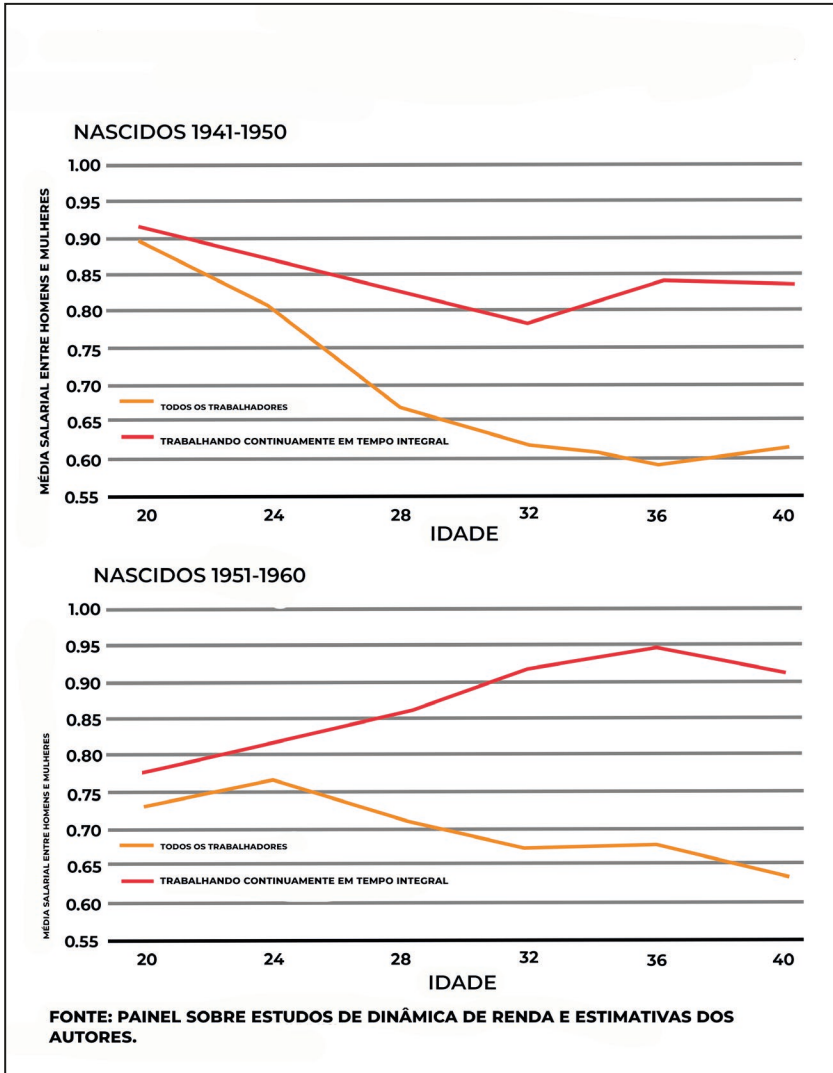


Além disso, as mulheres são confrontadas com o problema do cuidado das crianças, o que complica ainda mais a situação. Muitas têm que decidir entre ficar em casa e reduzir sua renda, ou sair para trabalhar e ganhar um pouco mais. Nós experimentamos isso: graças a importante contribuição de Gaby para a administração da empresa, pude concentrar-me na operação e estratégia comercial. O que ela acrescentou foi muito importante para nossos negócios.

Finalmente, de acordo com um estudo publicado em 2017 pelo Federal Reserve Bank of St. Louis,⁸ 27,7% da população migrante nos Estados Unidos não possui sequer um diploma de ensino médio, em comparação com apenas 9,3% da população nascida nos Estados Unidos (Gráfico 5). Isto certamente está diretamente correlacionado com o nível médio de renda. Enquanto a população migrante ganha 20.400 dólares por ano, os cidadãos não migrantes ganham 28.000 dólares, quase uma diferença de 30%. Tal discrepância é definitivamente abismal.

⁸ <https://www.stlouisfed.org/publications/regional-economist/second-quarter-2017/comparing-income-education-and-job-data-for-immigrants-vs-those-born-in-us>

Gráfico 5
Diferença salarial mediana na população imigrante em
Estados Unidos



Mais sobre a língua nativa

Por muitos anos cruzamos a fronteira para visitar parentes em Houston. Desde nossa perspectiva, sempre criticamos como meus

primos pequenos não aprendiam bem o espanhol, assim como seus pais não falavam bem o inglês. Além da dificuldade de comunicação uns com os outros, vimos como as crianças perderam grande parte da conexão com suas raízes. E esta foi apenas a primeira geração... para não mencionar as gerações posteriores.

Portanto, decidimos não passar pela mesma situação. Antes de mais nada, procuramos obter o serviço mexicano de televisão via satélite. Dessa forma, se as crianças vissem programas de TV, pelo menos estariam em espanhol. Este sempre foi o idioma que falávamos em casa. Foi assim que eles cresceram: como mexicanos que vivem no México. Mas, obviamente, sentiram alguma dificuldade quando começaram a jogar futebol, ir à escola e até mesmo conviver com os vizinhos. Simplesmente não entendiam. Nossa lógica era que o inglês é uma língua mais simples do que o espanhol e que o aprenderiam facilmente, especialmente quando crianças, e que era importante usar nossa língua o máximo possível, especialmente nos primeiros anos da escola primária.

Tínhamos que dirigir quilômetros todos os dias para que pudessem freqüentar uma escola que oferecesse instrução bilíngüe, o que lhes permitiria continuar aprendendo em espanhol: embora não fosse 100% como o nosso, era o mais próximo possível. Foi um sacrifício porque nem todas as instituições educacionais oferecem este programa; a maioria, ao contrário, não o fazem. O problema é a falta de professores capacitados e a insuficiência de recursos financeiros do governo para esses programas.

Ainda não sabemos se nossos esforços e centenas de horas dirigindo valerão a pena, mas vê-los agora, sentados à mesa jogando dominó em família, à luz de velas, no meio de uma tempestade de inverno que nos deixou sem eletricidade, e falando espanhol sem o sotaque texano, me deixa mais do que feliz e satisfeito.

Finalmente conseguimos socializar

Quando Emilio entrou no pré-escolar aos três anos de idade, aos poucos começamos a conhecer outras famílias que, como nós,

queriam que seus filhos aprendessem espanhol: ou porque era a única língua que seus filhos falavam por serem recém-chegados aos Estados Unidos, ou porque estavam interessados em preservá-la.

Tudo começou porque um pediatra disse que em uma determinada idade a criança tinha que dizer um certo número de palavras, e como lhe faltava, recomendou a terapia de linguagem. Pensei que não era nada demais, mas, no final, era um programa do governo estadual ao qual Emilio, como cidadão americano, tinha direito, e só era necessário deixar uma gorjeta para a terapeuta. Foi ela quem recomendou que Emilio iniciasse no pré-escolar, embora ainda não fosse a idade. Então, começamos a levá-lo algumas horas por dia.

Foi bom porque começamos a conhecer uma área diferente da cidade. Estávamos tão concentrados no negócio que só sabíamos nosso caminho desde a casa até a oficina. Descobrimos novos supermercados e também um clube esportivo onde as crianças podiam jogar futebol e assim iniciamos também nossas primeiros amizades. Tivemos a oportunidade de comprar uma casa em uma área de classe média alta, o que nos permitiu conhecer pessoas com formação acadêmica, com gostos e ideologias semelhantes, de modo que finalmente pudemos socializar e, com isso, a abriremos para outras culturas. Passamos a conviver com anglo-saxões americanos, afro-americanos e outros, e a aprender com eles e seus costumes. Isto é extremamente necessário para poder funcionar melhor neste mercado, qualquer que seja a atividade profissional.

O VISTO E A EMPRESA

Ignorância na abertura. Estruturas jurídicas e tributação

EM MUITAS OCASIÕES PENSEI que se tivesse analisado ou tido informações disponíveis sobre as implicações de iniciar um novo negócio em outro país (onde as estruturas legais, trabalhistas, empresariais, comerciais e outras não são conhecidas), provavelmente não o teria feito. Também acho que gostaria de ter tido conhecimento disso: talvez tivéssemos poupado meses ou anos de trabalho e, acima de tudo, muitos recursos investidos para, no mínimo, ter uma certa estabilidade econômica.

Quando iniciamos a empresa, o fizemos sem nenhuma informação estatística. Simplesmente analisamos e pensávamos ser uma área de oportunidade, um nicho, tudo foi baseado no feeling e sem fundamentos econômicos. No dia em que conseguimos um sócio, dissemos sim, vamos fazê-lo, e a partir dali as coisas aconteceram.

Para um estrangeiro, há duas opções antes de criar uma empresa nos Estados Unidos. Pode formar uma Corporação C ou uma Companhia de Responsabilidade Limitada (LLC). No primeira, os proprietários são sócios, enquanto na segunda, são membros. As corporações são tributadas sobre a renda gerada; se os sócios optarem por pagar dividendos, então, ao recebê-los, devem “acumular” ou declará-los em sua declaração de imposto de renda pessoal. Para a LLC o regime fiscal é totalmente diferente: a empresa como tal não paga imposto sobre os lucros, mas, após deduzir as despesas operacionais da renda, distribui o equivalente

do lucro para cada membro; estes últimos, mesmo que o dinheiro não tenha sido transferido da empresa para eles, deve declará-lo como renda pessoal e pagar os impostos correspondentes.

Além disso, nos Estados Unidos, a criação de empresas é regulamentada a nível estadual, não a nível federal como no México. O federalismo é mais amplo nos EUA: muitos impostos não são federais, mas estaduais, e cada estado impõe sua própria taxa e base tributária. Há um debate sobre qual estado registrar uma empresa para evitar encargos fiscais, mas a maior economia é feita por grandes empresas que operam nacionalmente, não por pequenas empresas que apenas estão começando.

Vários estados deste país têm um imposto de renda: ou seja, assim como o governo federal, através do IRS, (equivalente a Receita Federal do Brasil) cobra um imposto sobre os lucros corporativos, alguns estados também o fazem, e há até mesmo um imposto análogo para pessoas físicas. Quando se está acostumado a pagar impostos de renda, não parece tão diferente para nós. Penso que são outros impostos que são mais difíceis de entender, já que em nível estadual existe uma taxa de franquia (franchise tax), ou uma taxa de venda e uso (sales and use tax), que são muito diferentes daquelas do México, ou mesmo exclusivas dos Estados Unidos.

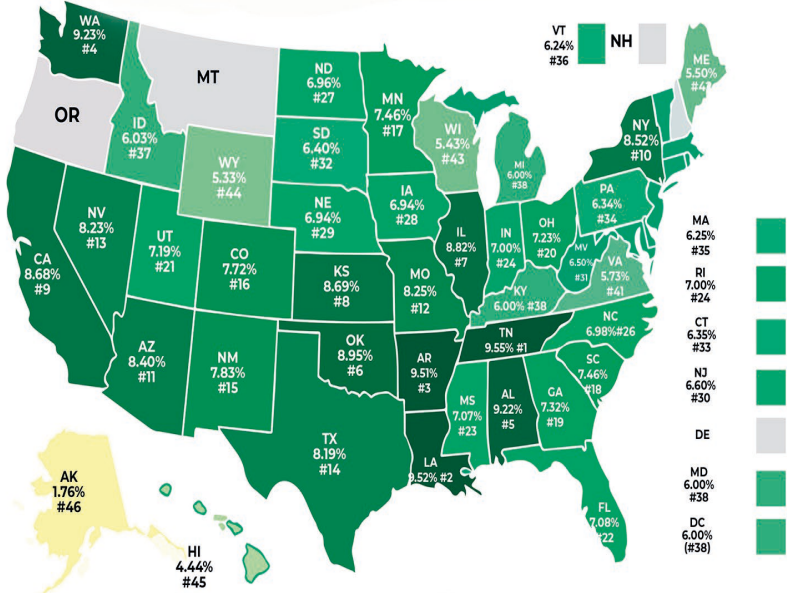
A taxa de franquia (franchise tax) é calculada de várias maneiras e seguindo diversas regras. Pode ser um imposto sobre as vendas totais, sobre os lucros, sobre o capital ou sobre os estoques. É complexo entender e um pouco mais calcular, especialmente considerando que nem todos os estados aplicam as mesmas regras. Penso que o imposto mais “popular” entre as entidades é o imposto sobre vendas (sales tax). Cada estado tem uma taxa de imposto estadual sobre vendas. Às vezes, uma pequena porcentagem é adicionada para os municípios ou casos especiais. Normalmente está entre 6 e 9,55%, com exceção de alguns estados que não têm um imposto sobre vendas ou têm uma taxa muito baixa. Os registros da Tax Foundation mostram as taxas médias por estado⁹ (mapa).

⁹ <https://taxfoundation.org/2021-sales-taxes/>

Mapa

Quão altos são os impostos sobre vendas em cada estado?

TAXAS MÉDIAS COMBINADAS DE IMPOSTOS ESTADUAIS E LOCAIS SOBRE AS VENDAS, JANEIRO DE 2021



AS TARIFAS LOCAIS DO ESTADO E DA CIDADE VARIAM, ESSAS TAXAS SÃO PONDERADAS POR POPULAÇÃO PARA CALCULAR UMA TAXA MÉDIA DE IMPOSTO LOCAL. OS IMPOSTOS SOBRE VENDAS NO HAWAII, NOVO MÉXICO E DAKOTA DO SUL TEM BASES AMPLIAS QUE INCLUI MUITOS SERVIÇOS DE EMPRESA A EMPRESA. O RANÇO DO D.C.N.º O AFETA OS RANÇOS DOS OUTROS ESTADOS, MAS A FIGURA ENTRE PARÊNTESIS INDICA ONDE ESTARIA LOCALIZADO SE FOSSE EXCLUÍDO.

FONTES: CÂMERA DE COMPENSAÇÃO DE IMPOSTOS SOBRE VENDAS, CÁLCULOS DA BASE TRIBUTÁRIA, SITES DO DEPARTAMENTO DE RECEITAS DOS ESTADOS.

Este caso parece ser o equivalente no México ao imposto sobre o valor agregado (IVA), embora a grande diferença seja que o imposto sobre vendas (sales tax) é pago apenas pelo consumidor ou usuário final de um bem ou serviço. No caso do México, é passada ao longo da cadeia de valor. Todos na cadeia a cobram e em teoria todos a pagam, embora haja um efeito negativo sobre o fluxo de caixa das empresas. Nos EUA, é apenas obrigado a cobrar somente se vender para o usuário final ou consumidor; caso contrário, seu cliente está isento e a transação de venda não

é tributada. Na verdade, sob meu ponto de vista, é muito mais simples do que o próprio IVA. Mas, para começar a entender como funciona e suas regras significa romper com esquemas mentais profundamente enraizados para aqueles que trabalharam no México nas esferas empresarial e privada.

Olhando as coisas sob essa perspectiva, estou convencido de que tivemos muita sorte porque definitivamente não sabíamos nada. Acho que qualquer empresário que, está procurando emigrar, deve ser informado, e embora hoje haja muita informação na Internet, a mesma pode ser esmagadora e, em vez de ajudar, confunde o interessado. Para nós, abriram uma C-Corporation, deixando-nos à deriva para aprender à medida que íamos avançando. Algo do tipo “com estes papéis que vieram do estado do Texas, vá ao banco de sua preferência, abra sua conta corrente e comece a trabalhar!

Impostos sobre as vendas

A primeira questão a ser considerada é o imposto sobre vendas (sales tax). As primeiras semanas ou meses foram um período de análise porque este imposto tem um impacto direto no preço que os clientes pagarão pelos produtos ou serviços que adquirem. No Texas, a taxa é de 6,25%, mais 2% em alguns municípios, como Houston.

Pode não parecer um tema importante, mas quando decidimos pelo terreno que compramos nunca pensamos neste imposto, e acontece que se tivéssemos procurado o imóvel a alguns quarteirões de distância de onde estamos hoje, o município seria diferente e o imposto que teríamos que cobrar aos clientes seria mais baixo. Então poderíamos ter tido preços ligeiramente mais altos, que ao longo dos anos teriam representado centenas de milhares de dólares de receitas adicionais. Com o passar do tempo, percebemos que o local também não ajudou a obter um visto para qualificar-nos para residência permanente por investimento, mas discutirei isso mais tarde.

Embora este imposto não esteja normalmente incluído nos preços dos produtos, o consumidor irá revisar o valor total pago e não apenas o que foi realmente gasto com o bem, por isso é

definitivamente importante analisá-lo ao apresentar as cotações. Foi aqui que apliquei muito da minha experiência administrativa e encontrei uma oportunidade de diferenciarmos: se a fatura separa a mão-de-obra e as autopeças usadas nos reparos feitos aos clientes, o trabalho está isento do imposto sobre vendas, portanto, em vez de cotar aos clientes um preço que inclui tudo, decidimos separá-lo e assim economizar uma boa quantia de dinheiro em impostos, e assim percebiam que “gastavam” menos no serviço.

Como mencionei nas seções anteriores, os latinos são muito desconfiados, e os motoristas são ainda mais com os mecânicos que realizam as reparações. Diante disso, pequenas ferramentas administrativas podem ajudar significativamente a reduzir o estresse dos clientes. O detalhe foi que estudei este imposto em particular durante várias semanas. Mas realmente não o aprendi totalmente, me concentrei no que o cliente perceberia; anos mais tarde, quando recebemos a primeira auditoria, entendi que era ainda mais complexo do que apresentei até agora.

Já que menciono essa primeira revisão de nossa experiência fiscal, vou compartilhar várias lições: primeiro, que o auditor é também um ser humano que só está fazendo seu trabalho, portanto o trate com dignidade e respeito e ele devolverá a cortesia; segundo, que é muito importante buscar aconselhamento especializado ao enfrentar essas auditorias e ver como reduzir o possível impacto de erros ou omissões para corrigi-los antes que a autoridade os detecte; terceiro, o “eu não sabia” não se aplica, e custa dinheiro. Finalmente, manter ordem administrativa e contábil será sempre muito apreciada por quem estiver fazendo a auditoria, assim evitando possíveis multas. Nossa primeira experiência com o governo estadual na verdade passou de uma situação de estresse máximo para uma grande oportunidade de gerar conhecimento que se tornou muito útil ao longo dos anos e em face de várias revisões feitas por outros órgãos governamentais. Sempre lembro do dia em que falei com minha família e lhes contei:

“Sabemos que a concorrência não está declarando impostos corretamente. Vemos como cobram e crescem com base nessa estratégia, mas não somos daqui e não quero ter problemas com

um governo estrangeiro; quero dormir em paz e, mesmo que não sejamos tão lucrativos quanto outros, vamos pagar impostos”.

Não tenho certeza se teria ousado traçar uma linha tão nítida em minha estratégia fiscal se vivesse e dirigisse nossos negócios no México. Em nosso país dói muito pagar impostos, e a evasão fiscal parece ser o esporte nacional de várias empresas. Não é que nos Estados Unidos não doa: o governo simplesmente devolve mais através de melhores serviços e infra-estrutura, o que por sua vez permite aos empresários encontrar uma estrutura legal mais clara e um mercado mais fértil que estimule o empreendedorismo, gere mais emprego e se traduza em mais receitas governamentais. Desta forma, cria-se um círculo virtuoso que ajuda a melhorar a qualidade de vida de seus cidadãos: God bless América.

O visto

Uma das questões que tem tido um impacto muito forte em nossas vidas é a migratória. Me refiro, acima de tudo, ao famoso visto. É muito raro para aqueles do norte do México não termos um parente que tenha migrado ilegalmente por anos e que, um dia, depois de muito tempo, conseguiu “a residência”. A informação que sempre nos chega no México é que a maneira de obter é através de um familiar que solicita às autoridades de imigração, e após muitos anos consegue um visto ou residência para permanecer legalmente nos Estados Unidos. Há também histórias (menos freqüentes) de um amigo que foi contratado por uma empresa e obteve um visto. Ou talvez alguém que foi trabalhar como professor e o mesmo governo o apoiou. Mas como posso conseguir um? E aqui a ignorância floresce novamente. Estou convencido de que existe uma terrível desinformação, e os empresários precisam saber mais sobre o assunto porque, obviamente, isto vai custar muito tempo, dinheiro e esforço.

Como já foi mencionado, minha família e eu identificamos uma oportunidade e um dia decidimos simplesmente iniciar um negócio em Houston. Fizemos com planejamento zero, ou pelo menos o que fizemos não foi suficiente. Saltamos no vazio, sem pára-quadras. A empresa foi legalmente constituída, parcerias

foram formadas, imóveis foram alugados, decidimos construir a oficina, comprar estoque, contratar funcionários, arriscar todo o capital que tínhamos disponível e, no início, não pensamos no visto. Só o fizemos quando, aos poucos, começamos a nos perguntar: Quem pode garantir que quando estiver atravessando a fronteira, e o funcionário da imigração perguntar para onde estou indo ou por que estou vindo, me deixará passar? O que acontecerá se um dia alguém disser não só que não podemos passar hoje, mas que devemos revogar o visto; e o meu negócio, quem vai cuidar? Perderei todo investimento? O consulado mexicano em Houston me apoiará? E como os grandes empresários conseguem ter empresas nos Estados Unidos? Há alguns dias ouvi dizer que os Azcárraga da Televisa comprou uma parte da Univision na Flórida, e os Zambrano da Cemex adquiriu várias empresas de cimento no Texas, mas: Como conseguem visitar as empresas?, É apenas para ultra milionários?, Existe um programa para microempresários?

O maior susto de nossas vidas

Algumas de minhas perguntas se transformaram em situações reais. Lembro-me como se fosse hoje quando fui parado na alfândega, e ao escrever estas linhas sinto novamente o nó que se formou em meu estômago. O mais estranho naquele momento foi que isso não aconteceu quando estava entrando nos Estados Unidos, mas quando estava saindo...

Tradicionalmente, a travessia da fronteira mais utilizada era Laredo. Naquela tarde houve um tráfego de veículos inacreditável, e excepcionalmente lento. Gaby e eu estávamos voltando para Monterrey. Um inspetor aduaneiro americano tinha um laptop ao pescoço. Caminhava entre os carros digitando informações. Aparentemente, estava inserindo números de placas no sistema, e o fazia após passar por uma área onde, alguns meses antes, haviam sido instaladas câmeras que, presumimos, eram câmeras de raios X.

Ainda estávamos viajando em um carro com placas mexicana, um Tsuru, mas que, neste caso, já havia passado vários meses nos

Estados Unidos. A partir do momento em que vimos o agente com o dispositivo acima mencionado, começamos a sentir que algo estava errado. Pensávamos que ia perceber que já estávamos no Texas há bastante tempo e, portanto, nos detinha e tirava nossos vistos. Parecia que tínhamos chamado telepaticamente o agente: de longe ele caminhou em nossa direção. Primeiro pediu para parar, e depois fez uma pergunta: “Você está trazendo mais de dez mil dólares em dinheiro? Pensei imediatamente: “Se tivesse, não estaria dirigindo este Tsuru”. Respondi com muita segurança que não. O problema veio quando perguntou novamente: “Senhor, vou repetir a pergunta, você está carregando mais de dez mil dólares em dinheiro?”

Quando fazem uma pergunta com tanta insistência e grau de certeza, você duvida de quem é e qual é seu nome. Após minha segunda recusa, o oficial parou o trânsito e pediu para irmos a um posto de controle. Gaby e eu estávamos nervosos, não sabíamos o que fazer. Centenas de perguntas passavam pela cabeça: Por que nos parou? Para que? Uma vez lá, fomos recebidos por um novo agente e fez muitas outras perguntas: “Entenderam o que meu colega perguntou? Trazem mais de dez mil dólares em dinheiro? A certa altura já estava prestes a dizer, muito confuso com tantas perguntas, “Acho até que sim, mas não tenho a menor idéia de onde, porque na minha carteira duvido que sejam mais de duzentos”.

Fomos solicitados a sair do carro e levados separadamente a uma pequena sala para mais perguntas enquanto outros oficiais vasculhavam o veículo com um cão treinado. Penso que vivemos alguns dos minutos mais difíceis de nossas vidas. Você responde a perguntas sem saber se está cometendo erros ou que tipo de conseqüências haverá. “O que Gaby responderá? Nossos testemunhos serão coerentes? Esperemos que não nos tirem o visto...”.

Claro que não disseram por que ou como fomos selecionados para a revisão, mas os agentes e o cão estavam procurando dinheiro. Como não havia, não tivemos nenhum problema e nos deixaram ir... mas não antes de dizer que o dinheiro tem um cheiro

e como o cão podia detectá-lo. É incrível o que podem descobrir sobre nós com a ajuda da tecnologia que têm.

Talvez as caixas de documentos que tínhamos na mala os tenham alertado. Nosso medo era a possível interferência deles com esses papéis. Afinal de contas, trouxemos um grande número de faturas de vendas, compras ou despesas referentes ao negócio; levamos para Monterrey para contabilizá-las e organizá-las com a assistência de um funcionário que tínhamos contratado e que trabalharia remotamente. A preocupação era que, se perguntassem por que estávamos trazendo aqueles papéis, teríamos que dizer-lhes que era do nosso negócio e que interpretassem como algo ilegal. Afinal, tínhamos um visto de turista... e não sabíamos se era legal operar um negócio nos Estados Unidos sob esse status imigratório. Quando chegamos em Monterrey, ainda estávamos tremendo.

Uma vez que estávamos mais calmos, pensamos que não poderíamos continuar assim. Mas não tínhamos idéia por onde começar. Em nossas mentes, pensamos que os advogados de migração estavam em Houston, não em Monterrey. Por outro lado, achamos que tratavam apenas de temas referentes a residência e de permissões de trabalho para pessoas com familiares. Nunca pensamos falar com alguém para averiguar se, por ter negócios, poderíamos iniciar qualquer procedimento.

Do susto ao consulado

Quando era estudante, costumava visitar os escritórios do agora extinto Bancomext no centro de convenções Cintermex, onde até fiz alguns cursos de comércio internacional porque meu sonho era que nossa empresa familiar vendesse nos Estados Unidos. Quando passava por lá, via o escritório de representação comercial de San Antonio, Texas. Depois do susto que tivemos em Laredo vários anos depois, ocorreu-me ir a este escritório. Pensei comigo mesmo que se estavam lá, seria para promover os negócios no Texas. Talvez até nos ajudassem com o processo de visto.

Perguntei mas não me ajudaram muito. Tudo o que fizeram foi recomendar que fosse à Câmara Americana de Comércio (a

famosa American Chamber). Pensei que essa agência realmente só trabalhava com empresas americanas sediadas no México, mas fiz a ligação de qualquer forma. Os funcionários da câmara foram um pouco mais simpáticos. Sugeriram que ligasse para onde menos esperava: o Consulado Americano em Monterrey (como se meu corpo precisasse de mais adrenalina do que tinha liberado em Laredo). Foi-me dado um número de telefone e decidi ligar. Foi um dos telefonemas mais importantes da minha vida. Confesso que o fiz com pavor do possível resultado. Fui transferido de uma extensão telefônica a outra, até finalmente chegar à pessoa certa: do outro lado da linha estava o cônsul que podia tratar do meu assunto.

O anjo do consulado

Uma mulher muito gentil, cujo nome não sabia mas seus conselhos carregavam um toque de divindade, respondeu com muita atenção às minhas perguntas. O principal: quem garante que o oficial na fronteira me deixará passar para visitar meus negócios? Ela me disse que, mesmo sendo estrangeiro, não era crime possuir uma empresa nos Estados Unidos e que, na verdade, o famoso visto de turista B era “dois vistos em um” (é por isso que é designado B1/B2). O primeiro “B” era para o turismo, enquanto o segundo era para o turismo de negócios. Com este último, poderia visitar a empresa quantas vezes quisesse, embora atravessar o rio certamente sempre dependeria da discricção do funcionário da imigração em serviço. Infelizmente, eles não se distinguem por sua compreensão e atenção ao visitante: seu trabalho é desconfiar de todos para deter o fluxo de migrantes indocumentados.

Durante sua conversa esclarecedora, o anjo do consulado explicou que existiam diferentes tipos de vistos e que, de fato, um empresário podia solicitar um deles para permanecer e viver legalmente no país vizinho, e assim supervisionar o funcionamento de sua empresa. Na verdade, eu mesmo poderia fazer o procedimento, embora fosse sempre aconselhável procurar orientação de um advogado especializado, a fim de ter mais chances de sucesso.

Esta conversa nos deu muita paz e, acima de tudo, esperança. Agora o trabalho seria encontrar um bom advogado de imigração e com especialidade em negócios. Infelizmente, os únicos profissionais jurídicos que conhecia eram aqueles que anunciavam em rádio, televisão e outdoors em Houston. Apenas ouvindo a maneira como falavam “espanhol”, nenhum deles inspirava muita confiança, especialmente depois de ouvir as histórias de horror de migrantes enganados por empresas que prometiam completar o processo e a única certeza era o dinheiro que cobravam.

O anjo Todd

De volta a Houston, uns amigos nos convidaram para uma reunião de “despedida” com antigos colegas que estavam retornando ao México depois de vários anos de residência nos Estados Unidos. Uma das perguntas que todos fazíamos era sobre o tipo de visto que tinham e como o haviam obtido. Ajudou porque recomendaram um bom advogado, e decidi imediatamente chamá-lo. O que contatei primeiro não pôde nos ajudar, mas nos encaminhou para outro colega. Foi aí que outro anjo entrou em nossas vidas: o Sr. Todd Rubín.

Após contar-lhe sobre nosso caso, Todd esclareceu muitas dúvidas e, acima de tudo, dissipou a idéia daquela disposição restritiva em relação a investir mais de um milhão de dólares para poder entrar no país como um investidor. Acontece que havia ainda um outro visto, o visto E-2, que os americanos chamam de “treaty trader” - algo como um comerciante que opera através de um tratado internacional. Basicamente, este visto é concedido aos empresários que são cidadãos de países com os quais os Estados Unidos têm os chamados tratados de “navegação”. O que é importante para o acesso a este visto é investir uma quantia substancial dependendo do tipo de negócio, criar empregos e pagar impostos. Mas quanto representava esta quantia substancial?

A lei não define um valor específico. A quantia depende muito do tipo de negócio, e Todd explicou com um exemplo que ainda lembro: “Talvez para uma empresa aeroespacial, investir meio milhão de dólares não é suficiente, mas para uma

lavanderia, dez mil dólares é suficiente”. Sua recomendação era ultrapassar os cem mil dólares. A parte difícil foi que não tínhamos essa quantia, e o negócio já estava operando com o capital que tínhamos conseguido investir. Além disso, Todd disse que a origem do dinheiro tinha que ser comprovada. Também era necessário provar que a transferência tinha sido feita a partir de uma conta pessoal e diretamente para os cofres da empresa.

Desfazemos de vários bens que nos restavam no México: tínhamos alguns caminhões e reboques que gradualmente foram vendidos; trocamos dólares e fizemos transferências (descobri que as casas de câmbio não só manuseiam dinheiro, mas também podem trocar pesos por cheques emitidos por bancos americanos). Tivemos que ser muito criativos para chegar a essa cifra. De fato, no início, ficamos aquém das expectativas; como já tínhamos comprado muitas ferramentas e equipamentos, Todd disse que também poderíamos incluir transferências em espécie, de modo que pudemos alcançar o investimento que havia recomendado.

Ao mesmo tempo em que trabalhávamos na comprovação do investimento, estávamos no meio da construção da nova oficina. Este foi o início do nosso próximo desafio: verificar a criação de empregos. Para fins de visto, o emprego é definido como ter dependentes que são formalmente contratados e registrados junto a vários órgãos governamentais. Todos os custos derivados da relação de trabalho são deduzidos e/ou aplicados como base para o pagamento de certos impostos. Outra questão que desconhecíamos.

Naquela época não era tão comum ou popular depositar diretamente na conta dos empregados, portanto, também pagávamos por cheque. Por ignorância, não os inscrevemos na folha de pagamento como verdadeiros funcionários, nem retemos impostos sobre eles.

Nos Estados Unidos, é muito comum, especialmente em empresas informais ou iniciantes, que os trabalhadores recebam seu salário integral por cheque, sem que nenhum imposto

seja retido. Ao final do ano fiscal, eles são responsáveis por apresentar suas declarações de impostos pessoais ao governo federal. A empresa, neste caso, só é obrigada a informar o valor total recebido por estes indivíduos em uma declaração informativa. O detalhe está no fato de que a lei não os considera como funcionários, mas como subcontratados, uma espécie de terceirização (uma figura tão popular no México nos últimos anos).

Estes subcontratados ou agentes independentes não estão fora da lei, mas o conceito se aplica apenas às pessoas sem horários e que não trabalham em tempo integral, não tem supervisão direta do negócio, não estão incluídos no organograma da empresa e, em teoria, têm suas próprias ferramentas de trabalho e seguros. Nosso advogado, contador, encanador e eletricista, entre outros, se enquadram nesta categoria. Em resumo, uma relação cliente-fornecedor.

Muitos funcionários também estavam acostumados a serem remunerados em dinheiro ou recebê-lo imediatamente em uma das muitas empresas de “troca de cheques”,¹⁰ tais como postos de gasolina, lojas, supermercados, casas de penhores e pequenos bancos que cobram entre 1% e 3% pelo desconto de cheques. Não seria mais fácil neste caso abrir uma conta bancária, depositar o cheque e um dia útil depois retirar o dinheiro do caixa eletrônico do seu banco e não pagar nenhuma comissão? (não sabia se as pessoas se sentiam mais seguras tendo o dinheiro imediatamente; ou se já o tinham gasto e precisavam fazer outros pagamentos, ou se em vez disso necessitavam de algumas cervejas para o fim de semana).

Então embarcamos em outra odisséia: Como explicar aos trabalhadores que agora eles iriam receber 10-20% menos, porque tínhamos que calcular os impostos e que o dinheiro descontado não era para nós, mas para o Tio Sam?

¹⁰ Forma de pago muito utilizada para pagar a empregados e incluso nas relações entre clientes e fornecedores. Somos afortunados por ter clientes importantes que nos pagam pelas vendas que lhes fazemos, enviando-nos um cheque por correio. Algo impensável no México..

Assim começou uma tarefa árdua: os funcionários, acostumados durante meses a receber seus salários sem deduções, de repente não concordaram em receber menos. Vale lembrar que não estávamos lidando com profissionais instruídos, mas com mecânicos e ajudantes que não entendiam de impostos e estas mudanças geravam incerteza e desconfiança. Enquanto isso, nosso plano era cumprir os requisitos o mais rápido possível, a fim de poder processar o visto.

Começamos a explicar aos funcionários, um a um, e quase ninguém aceitou. Todd tinha fixado um objetivo inicial de ter pelo menos três. Mas para registrá-los como verdadeiros funcionários, isso significava não apenas reter impostos mas também informar a vários órgãos governamentais os dados e a renda de cada um. A má notícia foi que vários deles não tinham seu status legal 100% em ordem.

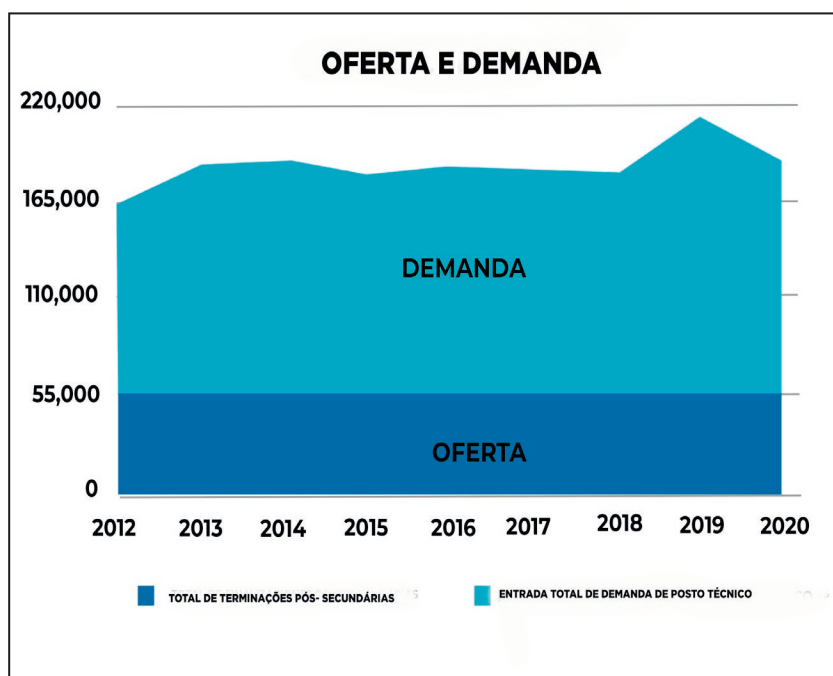
Tivemos que substituir os funcionários gradualmente. Se algum deles pedia demissão por qualquer motivo, o substituíamos por alguém que “tinha documentos”, embora não fosse tão fácil encontrá-los. Por um lado, os trabalhadores eram seres humanos, com famílias e necessidades - Como dar-lhes um pontapé no traseiro e deixá-los na rua? Por outro lado, estávamos tão acostumados a contratar qualquer um que viesse bater à porta, e agora tínhamos que atender a múltiplos requisitos, implementar certos processos e filtrá-los, o que era uma tarefa administrativa que não conhecíamos. Todd recomendou como fazer uma triagem, mas sem sondar demais, pois havia o perigo de que o entrevistado achassem que estava sendo discriminado com base na raça ou cor e começasse um processo judicial. Foi certamente uma grande curva de aprendizado.

O mercado de trabalho

Outro aspecto era o mercado de trabalho. Há uma escassez significativa de motoristas de caminhão nos Estados Unidos, uma situação que se manifesta em muitas outras profissões ou ofícios. Várias publicações analisaram e abordaram esta questão.

O Bureau of Labor Statistics dos EUA¹¹ informa que até 2022, aproximadamente 67.000 novos técnicos de serviço diesel serão necessários apenas para substituir aqueles que estão se aposentando, sem considerar os 75.000 motoristas adicionais que a indústria precisará para crescer (Gráfico 6). De acordo com a Fundação TechForce, a escassez de técnicos aumentará nos próximos anos, podendo chegar a mais de 600.000.¹² O gráfico a seguir mostra a marcada escassez de mão-de-obra de acordo com a publicação da Autoworld, com informações da mesma Fundação.¹³

Gráfico 6
Vagas de emprego de técnico



¹¹ <https://www.fleetowner.com/fleet-management/article/21692967/is-the-technician-shortage-becoming-a-catastrophe>

¹² <https://www.repairerdrivennews.com/2020/09/02/techforce-finds-technician-shortage-continues-to-worsen-notes-covid-19-might-help-supply/>

¹³ <https://www.autoserviceworld.com/tech-shortage-continues-to-worsen-new-study>

Começamos a perceber esta situação há quase duas décadas. Acrescentaria outro problema à disponibilidade de mão-de-obra: a falta de experiência. No país, os jovens sem formação ou diploma acadêmico não estão dispostos a investir tempo no aprendizado de um ofício. Saltam de um emprego para outro ou mesmo de uma profissão a outra, estão apenas procurando uma renda imediata, de modo que não desenvolvem talento ou habilidades para o futuro. Em nosso caso, estávamos acostumados a contratar pessoal quase imediatamente, sem fazer pesquisas ou testá-los. Se eles se apresentassem como “mecânicos experientes”, simplesmente eram contratados.

O esquema também tinha seus inconvenientes, e percebemos que esses funcionários “experientes” estavam causando dores de cabeça em vez de trazer benefícios porque cometiam muitos erros, eram negligentes, ou seu serviço não era bem executado. Assim, começamos a tomar uma série de decisões que mudaram nosso rumo: primeiro, deixar de contratar “mecânicos” e buscar aprendizes e assistentes; segundo, redefinir a gama de serviços a serem oferecidos e eliminar os que não eram suficientemente lucrativos, que aumentavam as responsabilidades ou causavam problemas. Ao mesmo tempo que deixamos de reparar motores e transmissões (para concentrarmos nos freios, rodas, suspensão, direção, alinhamento e trocas de óleo), também refinamos nosso sistema de recrutamento e contratação. Nas entrevistas fazíamos perguntas como: “Você tem experiência? Se a resposta era não, os contratávamos imediatamente. Preferimos saber que não sabiam, e que precisavam ser treinados. Se estivessem dispostos cresceriam conosco.

Não foi fácil, mas assim aos poucos conseguimos aqueles três funcionários mágicos que Todd pediu para a análise do pedido de visto. Agora era apenas uma questão de mantê-los no quadro de funcionários, aguardar o tempo de apresentar várias declarações de impostos e ter todas as provas de que cumprimos a segunda e terceira exigências do visto: gerar empregos e pagar impostos.

Aos poucos aprendemos como registrar funcionários junto ao governo estadual, já que tem uma comissão que administra o seguro-desemprego (este é um imposto do empregador). Depois nos familiarizamos com os impostos e suas taxas de retenção para relatórios ao governo federal. No início fizemos isso manualmente, até adquirir um software de contabilidade que, com o pagamento de uma anuidade, permite calcular simultaneamente a folha de pagamento e administrar os impostos a serem pagos.

Solicitação de visto

Levamos cerca de um ano e meio para preparar a empresa e montar o dossiê. Todd nos acompanhou durante todo o processo: por exemplo, fazendo dezenas de ligações telefônicas, e sem cobrar até iniciarmos formalmente o processo. É por isso que acho que foi um anjo. Nenhum advogado faz isso, todos cobram uma taxa adiantada apenas para sentar e conversar.

Um superarquivo foi preparado, a construção foi documentada, dezenas de fotografias foram tiradas, cópias de contratos e faturas foram preparadas, cópias de folha de pagamento, declarações de impostos estaduais, federais e municipais foram incluídas, assim como permissões, licenças, anúncios em listas telefônicas (se usava na época), sites da Internet, folhetos publicitários, cheques, depósitos e extratos bancários pessoais e da empresa para provar o investimento. Também incluiu cartas de familiares, provas de escolaridade, documentos de identidade e até uma carta detalhada de Todd explicando o projeto e nosso plano de negócios para o Consulado. Centenas de páginas compunham este grande pacote. Após múltiplas comunicações entre Todd e o Consulado dos Estados Unidos em Monterrey, finalmente tivemos a tão esperada entrevista. A data tinha chegado. A hora tinha chegado...

Gaby e eu estávamos mais nervosos do que quando nos casamos, ou quando revisaram nosso Tsuru na fronteira. O futuro do negócio estava em jogo em uma única entrevista. Nossos escassos bens e a renda de nossa família dependiam da decisão

de uma única pessoa. O cônsul tinha em suas mãos todo o poder para conceder ou negar a oportunidade de tornar nosso sonho americano realidade.

Nos preparamos, estudamos o dossiê, tentamos memorizar alguns números e ensaiamos respostas a possíveis perguntas, sempre levando em conta o que Todd havia recomendado. “Basta responder ao que for perguntado”, havia dito. “Nada mais”. Estávamos vestidos muito formalmente; até vesti um terno, algo que não usava há anos. Não lembro de ter tomado café da manhã de tão nervoso.

Chegamos ao consulado. Todd havia dito para entrar pela frente, não pela entrada para aqueles que solicitavam vistos turísticos. A partir daí, percebemos um tratamento diferenciado. Os guardas da polícia de Nuevo León nos trataram como se fossem o cônsul ou americanos. Com uma atitude agressiva e desconfiada, perguntaram o que estávamos fazendo lá. Quando mencionamos a frase mágica, (“Estamos tramitando um visto E”), o tratamento mudou; quase pediram desculpas. Gaby e eu não entendemos o motivo. “Por favor, venha por aqui”, foi-nos dito. “Sente-se aqui, fique à sombra, já vamos atendê-los. Também não compreendemos, estávamos totalmente confusos. Ao mesmo tempo, mostravam uma atitude muito ruim para com outras pessoas, especialmente os idosos e humildes, e os trataram com grosseria e rudeza.

Entregamos nosso arsenal de documentos e pediram para esperar. Fomos fotografados, tiramos impressões digitais, e novamente a esperar. Na verdade, não foi por muito tempo porque não estávamos fazendo fila. Permanecemos sentados em uma área especial, sem misturarmos com os outros. Não tinha passado muito tempo quando fomos chamados à janela 9. A espera tinha sido curta, mas os nervos o tinham tornado eterna. Tivemos uma estranha sensação de “só quero que isto acabe rápido” mas, ao mesmo tempo, “eu não quero ir à entrevista”. Não era medo, era pavor.

Chegou nossa vez e o oficial nos cumprimentou em espanhol. Perguntou se poderia continuar a entrevista em inglês. Agradeço

aos meus pais porque desde os 8 anos de idade me colocaram para estudar o idioma. Fez algumas perguntas sobre o negócio, que giro, sobre a construção e assim por diante. Enquanto isso, folheou o longo dossiê, basicamente verificando as informações que apresentamos. Minhas mãos e meu corpo inteiro estavam suando; me sentia encharcado. As borboletas estavam tremulando no meu estômago. Naquele momento, fez algumas perguntas a Gaby e depois que ela respondeu, o oficial disse (lembro como se fosse ontem): “O negócio está apenas começando, não posso dar-lhes um visto de cinco anos. Vou dar somente por dois anos, e se vemos que a empresa está indo bem, sempre pode continuar renovando-o, e certamente por esses cinco anos. Quando você precisa dele? Posso tentar, se o sistema responder devolver-lhes seus passaportes com seus vistos impressos hoje à tarde. Caso contrário, pode voltar para buscá-los amanhã”.

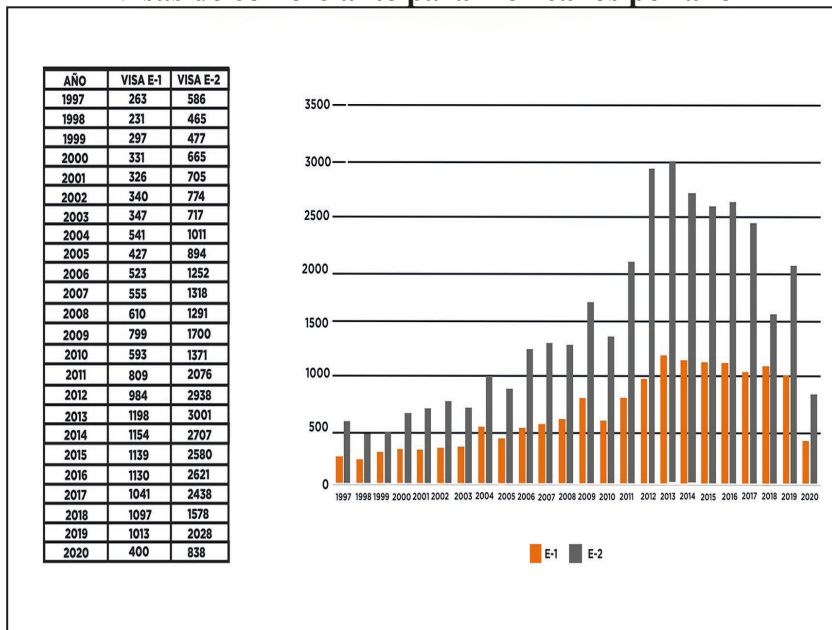
É claro que dissemos que sim, agradecemos e saímos do consulado. Não podíamos acreditar, tínhamos conseguido. Meses e meses de preparação culminaram com a tão esperada aprovação do visto. Ligamos para Todd e o informamos. Deus o abençoe sempre. E também ao oficial que aprovou os vistos. No mesmo dia, recebemos nossos passaportes, pegamos nosso carro e imediatamente dirigimos até a fronteira para cruzar com nosso novo visto. Lá, a maioria dos oficiais nem sequer sabia o que era um visto “E-2”.

Nem nós mesmos sabíamos disso. Naquela época, este tipo de visto ainda não era muito popular. Nos primeiros anos do século XXI, não mais do que 800 foram concedidos aos mexicanos,¹⁴ e gradualmente cresceram em popularidade (gráfico 7). Talvez fosse uma rota de fuga para os empresários que queriam fugir da insegurança que começava a piorar no México e em Nuevo León, bem como de suas difíceis condições econômicas.

¹⁴ <https://travel.state.gov/content/travel/en/legal/visa-law0/visa-statistics/nonimmigrant-visa-statistics.html>

Gráfico 7

Visas de comerciante para mexicanos por año



Lembro-me claramente de uma visita posterior ao consulado para renovar o visto, em agosto de 2011. Quando saímos, algo estranho sucedia. Quando chegamos à casa de uma tia, nos perguntou se não sabíamos o que havia acontecido: um cassino havia sido incendiado em Monterrey e dezenas de pessoas haviam morrido lá dentro. Conheci empresários que, como resultado desses eventos similares, cansados de extorsão pelo crime organizado, tentativas de seqüestro, corrupção governamental e temendo por suas vidas e pelas de suas famílias, solicitaram esse tipo de visto e emigraram para o Texas. De fato, era muito comum encontrar famílias que tinham vindo com um visto de turista e, tendo já comprado uma casa e matriculado seus filhos na escola, procuravam um advogado para ajudá-los a regularizar sua situação, muitas vezes sem a mínima idéia de que negócio começar para conseguir uma mudança de status de imigração.

Durante os últimos dois anos do mandato de seis anos do Presidente Vicente Fox, a insegurança começou a ser sentida fortemente. Em

dezembro de 2006, o recém-eleito Felipe Calderón lançou a Operação Michoacán,¹⁵ declarando guerra aos cartéis de drogas. Ao mesmo tempo, os pedidos de vistos tipo E aumentaram: não pararam de crescer até 2013, quando atingiram seu pico e mostraram um declínio gradual. A propósito: em 2018, devido ao aperto das políticas de imigração do Presidente Donald Trump, os “pedidos” para este tipo de visto diminuíram drasticamente. Na realidade, os procedimentos ou regras não tinham mudado. Ao contrário, foi o medo instigado pela retórica e políticas do presidente acima mencionado, que fez com que muitas pessoas não quisessem emigrar.

Outro ponto importante do declínio deste visto nos últimos anos é a necessidade de renovação anual. A lei americana estabelece que estes vistos podem ser concedidos por até cinco anos. Entretanto, em reciprocidade às mudanças do governo mexicano na concessão de vistos aos americanos, o período de validade foi reduzido para um ano para os mexicanos nos Estados Unidos. E o processo está longe de ser simples, especialmente se considerarmos os milhares de dólares que devem ser gastos para pagar os honorários dos advogados que tratam do processo. Mais de um empresário mexicano, vendo uma recuperação ou melhoria na percepção da segurança em seu país, cansou-se de renovar e preferiu voltar.

O visto E-1

No gráfico 7 também mostra uma irmã ou parente próximo do E-2 (visto de “investidor de tratado”): o E-1. Este visto pode ser solicitado por proprietários ou gerentes de empresas dedicadas a promover o comércio bilateral entre o México e os Estados Unidos. Embora um investimento ainda seja obviamente necessário, nesta modalidade o mais importante é demonstrar que do total de vendas e/ou compras nos Estados Unidos, a maioria está relacionada a empresas mexicanas (ou seja, que a maioria de suas vendas são exportações, e/ou metade de suas compras são importações). Este tipo de visto existe para apoiar empresas que dependem de fornecedores ou clientes estrangeiros, e é concedido para que possam crescer e gerar renda com a contribuição de executivos estrangeiros. Obviamente, o que se busca é a criação

¹⁵ <https://www.excelsior.com.mx/nacional/2016/12/12/1133699>

de empregos de maior remuneração nos Estados Unidos com a tributação correspondente.

Investimento direto mexicano e criação de empregos

Há abundante informação estatística a nível macroeconômico sobre o investimento estrangeiro direto no México, um assunto que é freqüentemente mencionado como uma conquista de nossos governos estaduais e federais. A idéia é fazer com que as empresas internacionais venham ao México, se estabeleçam e criem empregos.

É muito comum ouvir que esta ou aquela empresa transnacional decidiu nos “abençoar”, e graças ao grande trabalho do governo X, uma fábrica foi trazida para a cidade y que a empresa vai investir tantos milhões de dólares e que vai gerar Z número de empregos diretos e tantos empregos indiretos. O que poucas pessoas sabem é o que ofereceram à gentil empresa para convencê-la a tomar esta decisão.

Mas também há um êxodo de pequenos e médios empresários mexicanos para o exterior, particularmente para os Estados Unidos. E não se fala sobre isso. Na verdade, quase não há informação a ser encontrada, especialmente porque, novamente no nível macro, está misturada com os grandes movimentos. Por exemplo, se Bimbo investe várias centenas de milhões de dólares para comprar uma padaria regional nos Estados Unidos, nesse ano fiscal os números disparam, e é claro, isso não permite ver a participação nessa mesma área de pequenos empresários que também decidiram investir ao norte do Rio Bravo.

Como uma possível solução surgiram os vistos E. Embora não saibamos ao certo quanto cada mexicano investiu, nem quantos empregos seu capital gerou, podemos fazer uma simulação destes cálculos. Vamos ver. Entrevistei pelo menos uma dúzia de advogados ao longo dos anos, e cada um tem uma opinião sobre quanto se deve investir para obter o visto E. Se levarmos em conta que a maioria está na faixa entre cem e duzentos mil dólares, poderíamos usar um ponto médio como referência para nossos cálculos.

Assim, tomando 2013 como exemplo, quando 3.001 E-2 e 1.198 E-1 vistos foram emitidos, temos um total de 4.199 vistos. Se os multiplicarmos por nossos 150.000 dólares de investimento, obtemos investimentos mexicanos diretos de PMEs nos Estados Unidos superiores a 600 milhões de dólares: um valor que mais de um governador teria o prazer de anunciar como uma conquista de sua administração. Da mesma forma, pode-se tentar adivinhar o número de empregos gerados pelos paisanos que emigraram para os Estados Unidos através destes vistos. Na época, Todd comentou que, no mínimo, tínhamos que gerar três empregos. Outros disseram cinco. Tomamos quatro para o recálculo e propusemos:

4,199 vistos x 4 empregos = 16, 796 empregos totais

Como diria um famoso jornalista esportivo: “Uff, uff, uff, uff, uff, uff, uff! Em 2016, o jornal Excelsior publicou a grande notícia de que a Audi estava abrindo uma nova fábrica. O então governador do estado de Puebla, Rafael Moreno Valle, juntamente com o Secretário de Economia do México, Idelfonso Guajardo, se felicitaram pela criação de pouco mais de 4.000 empregos.¹⁶

Não posso dizer com certeza qual foi o investimento econômico de cada um que emigramos com este tipo de visto, mas estou convencido de que os empregos que geramos são muito mais do que os dezesseis mil estimados no cálculo acima. A maioria de meus conhecidos ou amigos que têm este tipo de visto gera muito mais empregos do que nós, e já vi até empresas com mais de 250. Na época, ninguém se importava com aquele microempresário que decidiu tomar quase todos os seus bens e arriscar 100 ou 150 mil dólares nos Estados Unidos. Hoje, em um mercado mais fértil, esse mesmo empresário ganha milhões de dólares por ano, gera centenas de empregos e paga uma quantia considerável em impostos.

Existem outros tipos de vistos. Vários, até mesmo a possibilidade de obter residência permanente no país após vários anos, se determinados requisitos forem atendidos. Mas em alguns deles,

¹⁶ <https://www.excelsior.com.mx/nacional/2016/09/30/1119956>

como o EB-5, os níveis de investimento são mais altos: podem até ser mais de um milhão de dólares, e em muitos casos promovem atividades mais passivas, não necessariamente relacionadas com as de um verdadeiro empreendedor ou microempresário. Com base nesta análise, eu ficaria com os vistos E.

O lado positivo da migração

Durante a pandemia desencadeada pelo novo coronavírus descobri uma maneira de aprender sobre diferentes tópicos: ouvir podcasts em alguma plataforma digital. Tenho meus favoritos, a maioria deles relacionados a negócios e empreendedorismo. Em um deles, ouvi como é mal visto que um empresário leve sua empresa e seu capital para outro país. No exemplo, um cidadão espanhol havia emigrado para Andorra em busca de melhor trato fiscal e qualidade de vida para si mesmo, seus colaboradores e suas famílias.

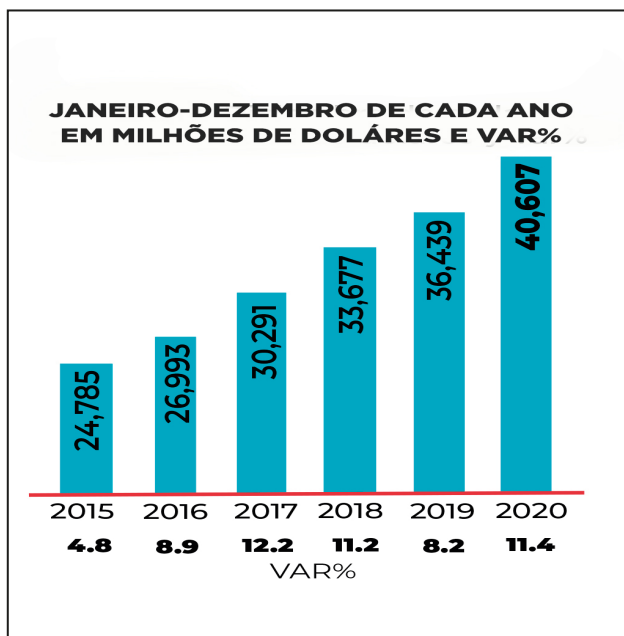
O especialista que participou do podcast comentou suas próprias experiências e mencionou que às vezes foi rotulado como antipatriótico, ingrato e não sei quantos outros adjetivos (alguns deles não muito agradáveis). Entretanto, também referiu-se ao caso de um engenheiro a quem foi oferecido um emprego em uma economia mais avançada, bem como um salário melhor. O profissional migrou, mas não foi visto como uma pessoa má, mas sim como parte de uma fuga de cérebros ou talentos. Infelizmente não havia encontrado uma opção melhor para sua família no país e “teve que sair”. Mas ele não foi crucificado; ao contrário, foi justificado e, em certa medida, considerado uma vítima. O comentarista perguntou por que a mesma atitude não poderia ser tomada em relação ao empresário.

Como mexicanos que vivem nos Estados Unidos, muitas vezes encontramos pessoas que emigraram, mas a maioria delas vem de origens econômica e culturalmente desfavorecidas. Os governos mexicanos tradicionalmente os consideram heróis; aqueles compatriotas que um dia arriscaram suas vidas para atravessar o Rio Bravo ou caminharam pelo deserto para buscar seu sonho americano e dar uma vida melhor a suas famílias, são objeto de grande admiração e respeito. Esses mesmos compatriotas que transcenderam as fronteiras enviam remessas fartas para suas

famílias. Conseguem, sem dúvida, ajudar a amortecer a falta de oportunidades e as péssimas condições de vida causadas por políticas sociais e econômicas inadequadas e pela tremenda corrupção histórica de nossos governos: e também impedem que os problemas sociais de nosso país atinjam proporções maiores.

Em 2020, apesar da pandemia, estes mesmos heróis enviaram ao México um valor recorde de 40,6 milhões de dólares, um valor que continua a crescer. Em termos de geração de divisas, as remessas dos Estados Unidos já são mais importantes em termos relativos do que outras indústrias que, em princípio, deveriam ser as mais representativas. Um gráfico publicado pelo *El Economista*¹⁷ mostra como, desde 2015, as remessas de dinheiro têm crescido a taxas impressionantes (gráfico 8), trazendo oxigênio puro para nossa economia nacional estagnada.

Gráfico 8
Renda de remessas em dólares



¹⁷ <https://www.eleconomista.com.mx/economia/Mexico-recibio-40606-millones-de-dolares-en-remesas-en-el-ano-de-la-pandemia-20210202-0052.html>.

Obviamente, seria quase impossível obter um valor de quantas dessas remessas provêm dos empresários que emigraram, mas certamente devem contribuir. O que impressiona é que muitos dos empresários que conheço não se livraram cem por cento de seus negócios no México, ao contrário, em alguns casos os impulsionaram graças à sua presença nos Estados Unidos.

Em primeiro lugar, a operação do negócio “americano” de muitos portadores de visto E também gerou empregos no México. Conheço uma grande empresa de transporte no Texas, por exemplo, que tem todo seu pessoal de logística operando a partir do México: cerca de quinze pessoas que encontraram empregos com salários muito competitivos e que, ao mesmo tempo, representam uma economia considerável para a empresa, pois seus salários são inferiores ao que seria pago a um funcionário menos qualificado nos Estados Unidos.

É muito comum ouvir de colegas empresários que sua administração ou algumas de suas operações ainda são dirigidas a partir do México, então me pergunto: Quantos empregos serão gerados em nosso país por empresas de propriedade mexicana que operam nos Estados Unidos? Se em 2013 éramos 4.199 empresários com um visto E, e cada um criou três empregos no México, então estamos falando de quase 12.600 empregos. Mais uma vez, estes números são muito interessantes e muitos políticos gostariam de se vangloriar deles. Se acrescentarmos a isso o fato de que esses empregos geralmente são pagos acima da média que o mesmo profissional ganharia em outra empresa nacional, então: Quão grande é o efeito? Se esses empresários tivessem ficado em casa, teriam criado os mesmos empregos? Em caso afirmativo: Teriam pago melhores salários a seus funcionários?

Fico com tantas perguntas, imagino minha vida em Monterrey antes de partir, minhas operações, meu emprego, minha microempresa, e a verdade é que não vejo como minha própria empresa poderia ter gerado o número de empregos que temos agora em minha terra natal, oferecendo serviços administrativos, fiscais, auditoria, compras, logística, marketing ou publicidade para meus negócios e projetos em andamento nos Estados Unidos (dez, a

partir de hoje). Temos até mesmo uma dúzia de colaboradores que começaram a gerar renda para nossa organização, prestando os mesmos serviços a clientes externos, todos operando de suas casas em Tampico, Ciudad Victoria, Pachuca, Tulancingo, Puebla, Guadalajara ou Monterrey. Bendita seja a tecnologia que nos permite comunicar quase de graça através de whatsapp, e-mail ou conferências virtuais em tempo real. É o famoso Home Office ao qual me referi anteriormente, mas em sua máxima expressão internacional! (Na próxima seção informarei com mais detalhes como tudo começou em nosso caso).

Resta uma grande dúvida, que descrevo aqui: Foi realmente algo ruim que esses mexicanos ingratos, traiçoeiros, maus, mesquinhos e sem escrúpulos tenham decidido procurar um mercado mais fértil, com mais oportunidades, e que tenham levado seu capital, fundado uma empresa, dado mais segurança para sua família e emigrado? Proponho que os empresários também sejam reconhecidos como heróis porque estou convencido de que não esquecem suas raízes e muitos geram empregos, enviam remessas, consomem produtos mexicanos e passam as férias em seus lugares de origem e nas praias de nosso país, contribuem muito para a economia nacional e, embora indiretamente, também pagam impostos dignos de consideração.

A CADEIA DE NEGÓCIOS

De uma oficina

MINHAS ESTRATÉGIAS INICIAIS depois que abrimos o negócio e começamos a ter alguns clientes, consistiam em manter um rígido controle administrativo, gerar muitas informações e depois analisá-las: tudo com a intenção de identificar áreas de oportunidade na compra de insumos utilizados na operação da oficina.

Logo desde o início, e uma vez que já havia adquirido software para contabilidade, faturamento e registro de despesas, ofereci à minha cunhada Rosy (recém formada como contadora pública, e com um salário pouco atraente) para se juntar à nossa equipe, para nos apoiar remotamente do México com a administração do dia-a-dia.

Ao longo dos anos percebi a importância de manter os números contábeis atualizados, bem como os graves problemas que surgem quando só se usa o contador para preencher declarações de impostos e dizer quanto tem que pagar às autoridades fiscais. No nosso caso, sendo estrangeiros, queríamos garantir que tudo estivesse em ordem e conformidade; não percamos de vista o fato de que desde o início tínhamos medo de uma revisão por parte das autoridades.

Foi assim que começamos a administrar e, sobretudo, a adquirir conhecimentos importantes, na medida em que, quando tivemos que apresentar nossos primeiras declarações anuais, Rosy e eu conseguimos descobrir os erros cometidos pelo contador que

tínhamos contratado. Após alguns anos, deixamos seus serviços e decidimos estudar a lei com mais profundidade, a fim de administrar nossa própria contabilidade fiscal.

Uma das recomendações sugeridas pelo contador foi a de separar nossos negócios em várias entidades jurídicas. O objetivo era proteger nossos bens no caso de algum processo judicial, por parte de funcionários ou clientes pelo tipo de negócio em que estávamos inseridos. Explicava que era muito comum nos Estados Unidos as empresas administrarem imóveis, máquinas e equipamentos através de uma holding, e em uma entidade separada manter os funcionários como “prestadores de serviços”. Seguimos a recomendação, embora obviamente tenha tornado nossa operação administrativa complexa.

Com o passar dos meses, geramos muitas informações, especialmente na área de autopeças. As estatísticas indicavam quais eram as mais populares, por isso ativamos o plano para melhorar nossos custos. Preparamos uma lista que convertemos em pedidos de cotações. Saí com entusiasmo para visitar as lojas de autopartes de Houston e pedi-lhes que nos dessem uma cotação. Passaram-se vários dias, mas ninguém respondeu. Embora tivesse vindo de trabalhar no México em empresas que exigiam a maior formalidade no processo, minhas técnicas em Houston estavam totalmente deslocadas em nossa indústria.

Decidi revisitar algumas das lojas. Tive até a oportunidade de ser recebido por um dos proprietários. Lhe entreguei a lista e ele disse: “Por que não facilitamos as coisas? Diga-me quanto você paga quando compra todas essas coisas, e te dou um melhor preço”. Para minha “linhagem” de comprador internacional isto foi mais do que um insulto, por isso se tornou um desafio pessoal. Decidi fazer um esforço para encontrar melhores fornecedores. Quase jurei não comprar nada localmente, diante de tanta apatia.

Recorri à internet. Comecei a enviar a mesma lista por fax e e-mail para empresas de fora da cidade e de imediato recebi respostas. Logo de cara, encontrei melhores preços. Era necessário investir mais dinheiro e aumentar o valor do pedido para amortizar o custo de envio de outros estados, mas,

incrivelmente, a compra de produtos na Geórgia ou Miami começou a refletir em melhores números.

Localizamos um fabricante de componentes de eixos de direção que nos agradou muito. Tinha um armazém a partir do qual fornecia a seus distribuidores locais. Outro fornecedor que encontramos na Flórida ofereceu-nos um preço muito atraente, por isso fizemos um pedido. O produto chegou a nossa satisfação, e continuamos a comprar. Decidimos encomendar uma quantidade maior para que o distribuidor nos ajudasse com o custo de envio, mas quando aumentamos nosso pedido para mais de três mil dólares, concordou em não cobrar o frete. Nossas margens estavam melhorando. Ficamos surpresos ao descobrir que estes componentes chegavam do armazém de Houston e, mais ou menos ao mesmo tempo, fomos visitados por um representante da fábrica.

Nossa primeira distribuição

Naquela época estávamos trabalhando em uma oficina temporária, com instalações muito precárias, enquanto conseguíamos permissão para construir no terreno que estávamos alugando do Sr. Robert. Os mecânicos trabalhavam ao ar livre. Não tínhamos teto para protegê-los do sol ou da chuva. Não havia piso de concreto para estabilizar o trabalho, ou para ficar embaixo dos caminhões. O banheiro era portátil, com uma conexão de água para lavar as mãos. Utilizamos dois contêineres marítimos: um como escritório, outro como armazém.

Lembro-me carinhosamente daqueles dias naquele escritório: atendendo os clientes, faturando, ficando até tarde da noite para contabilizar os movimentos do dia, colocando peças de reposição no contêiner, achando que tínhamos um grande estoque disponível.

No mesmo dia em que adquirimos material do fornecedor de Miami, John McKee chegou. O típico “gringo” em seus 50 anos, com cabelos loiros a grisalhos, pele muito clara, olhos azuis. Se apresentou como representante do fabricante das autopeças que tínhamos acabado de comprar. Entrou no contêiner e, após dizer olá, perguntou: O que está acontecendo aqui? Ao invés

de querer saber o que estava acontecendo, ele estava mais preocupado com o porquê de uma oficina que não era uma oficina, operando dentro de um contêiner dilapidado, estar comprando uma quantidade interessante de peças da empresa da qual foi enviado. Lembro-me de dizer à Gaby: “Parece que estamos em apuros. Parece-me que vão nos bloquear, que não vão permitir continuar comprando desta forma para proteger seus distribuidores locais”.

O melhor que pude dizer ao visitante foi quais eram nossas intenções, o trabalho que estávamos fazendo na oficina, como queríamos nos diferenciar e, acima de tudo, como os componentes que ele estava promovendo desempenhavam um papel significativo em nossos planos de negócios. Em minha pesquisa tinha desenvolvido algumas ferramentas visuais que ajudaram a identificar facilmente o número de peças necessárias em cada veículo. Ao estudar o catálogo do fabricante e definir algumas variáveis, elaborei uma metodologia que permitiu oferecer estas peças aos meus clientes de forma rápida e eficiente. Nem mesmo os fabricantes, tinham algo semelhante.

John ficou muito surpreso quando ouviu o que lhe disse. Nunca pensou que naqueles velhos contêineres descobriria nossa visão e preparação. Ainda lembro claramente como tirou um par de catálogos, uma lista de preços e um pedido de crédito de sua pasta e disse: “Preencha este formulário e se você for aprovado no departamento de crédito, comprará diretamente da fábrica”. Só de lembrar isso fico com os olhos enevoados porque, ainda hoje, isso é muito difícil de conseguir. A partir desses velhos contêineres, estávamos nos tornando distribuidores de fábrica. John foi outro anjo em nossas vidas. Desde então, tem desempenhado um papel muito importante em vários projetos. Anos mais tarde, contou tudo em confiança, inclusive o que lhe passou pela cabeça (uma bela anedota da qual rimos muito).

Quando John partiu, olhei imediatamente a lista de preços. Ao passar de comprar em Houston para trazer da Flórida, pudemos reduzir nosso custo em 20-25%. Quando vimos o preço de distribuidor oferecido pela fábrica, não podíamos acreditar:

estávamos reduzindo nosso custo em até 30%. Em poucas semanas, tivemos acesso a um preço tão atraente que podíamos ser muito competitivos com os clientes, ao mesmo tempo em que nos davam rentabilidade em um produto que nunca havíamos oferecido antes. Preenchi o formulário de solicitação e em poucos dias recebemos o anúncio de que tínhamos uma linha de crédito aberta, para que pudessemos fazer nosso primeiro pedido.

Após a primeira, nos tornamos internacionais

À medida que ganhávamos vendas para esses itens, fomos aumentando gradualmente os estoques e, ao mesmo tempo, ganhando a confiança de John, tanto que nos oferecia outras distribuições. Entusiasticamente, investimos e reinvestimos em mais peças. De certa forma, isto nos manteve vivos enquanto lutávamos contra a difícil situação de trabalhar ao sol e sonhávamos com nossa oficina terminada. Quando mudamos, já estávamos comprando em várias fábricas, e tínhamos cortado consideravelmente as compras locais.

Uma vez que obtivemos nosso visto, começamos a viajar mais freqüentemente para Monterrey, sem mais medo de cruzar a fronteira. Sentimos tanta falta de nossos amigos e familiares que, em qualquer oportunidade, pegávamos o carro e a Rodovia 59 até Laredo. Sacrificamos horas de viagem em troca de alguns minutos de carinho. Há muita saudade quando se está longe. Mas as viagens começaram a dar muitas informações. A longo prazo, nos tornaram o que somos agora. Pouco a pouco as viagens de volta de Monterrey não eram mais aos domingos: às vezes ficávamos até segunda-feira ou chegávamos já na sexta-feira para entrar em contato com as lojas de autopartes.

Quando era adolescente e aprendi a dirigir carros, meu pai me transformou em seu “trazidor”: “traz-me isto, traz-me aquilo, vá aqui, vá lá...”. Como tinha caminhões e uma oficina de serviços, encomendava peças para mim. Aos poucos, fui familiarizando com os nomes das peças e, ao mesmo tempo, fui conhecendo muitos fornecedores. Com tanta riqueza de experiências de oficina ainda fresca em minha memória, comecei a visitar aqueles que

anos antes tinham sido objeto de minhas rondas diárias durante as “férias” de verão.

Existem certas peças que no mercado americano estão disponíveis apenas em “kit”, ou pacote. Em Monterrey, descobri que podíamos comprá-las separadamente. Lembro-me claramente como uma folha de mola de suspensão, que era frequentemente danificada, se vendia em pacote por 260 dólares em Houston. Em Monterrey, encontrei estabelecimentos que vendiam por menos de 40. Foi quando comecei a trazer (sempre que pude) duas ou três peças na mala do meu carro. Estas folhas, que utilizamos para reparos, foram vendidas por 160 dólares. Economizamos muito dinheiro para o cliente e, ao mesmo tempo, obtivemos um lucro considerável.

Comecei a desfrutar como se fosse um esporte o desenvolvimento de fornecedores derivado da possibilidade de encontrar mais peças nessas condições. Lembro-me de outro que, incrivelmente, teve um impacto profundo em nosso futuro. Tivemos um cliente muito bom, Tom Probasco, outro “loiro” muito simpático que pediu para substituir os suportes de capô em seu caminhão. Estas peças só podiam ser encontradas em concessionárias de automóveis novos. Estamos falando aqui de uma pequena peça de borracha que é escandalosamente vendida por 35 dólares. Ainda lembro que tinha até vergonha de cobrar por essa parte porque sabia que algo tão simples não poderia custar tanto. Simplesmente era mais que um abuso das agências (anos mais tarde descobri que era o fabricante dos caminhões que estava realmente abusando, vendendo aquela parte para a agência).

Era um daqueles dias em que estava comprando molas em um estabelecimento de Monterrey. De repente, vi uma peça semelhante à que tínhamos instalado no Tom, embora tivesse uma forma diferente porque era usada em um tipo diferente de caminhão. Perguntei ao gerente se poderia conseguir a peça do Tom. Respondeu que sim, e disse que o material era melhor. O preço: pouco menos de 90 pesos. Naqueles anos a taxa de câmbio era cerca de dez pesos mexicanos e uma fração ao dólar. Esta peça, que alguns dias antes havia comprado em Houston por 35

dólares, encontrei em Monterrey por menos de nove. Fiquei louco! Perguntei ao vendedor quantos tinha em estoque: “Quantos você quer?”, disse ele. Fui corajoso e pedi-lhe 50. Pegou o telefone para ligar para outra pessoa e quando desligou, disse-me que os teria prontos em algumas horas.

Estava tão feliz que não queria sair do lugar. Perguntei-lhe sobre outras peças daquela marca e mostrou um catálogo. Muitas das peças não conhecia porque o que comprávamos em Houston nem sempre era oferecido por este fornecedor. Durante muito tempo olhei o catálogo: estava tentando identificar outra oportunidade. Perguntei ao gerente se poderia me dar o volume, mas recusou: era o único que tinha e precisava dele para seu próprio uso. Continuei folheando; quando terminei, percebi que o fabricante tinha várias filiais, inclusive uma em Monterrey, cujo endereço tentei memorizar.

Estava ficando tarde e estávamos planejando pegar a estrada de volta para Houston, então carreguei as peças, coloquei-as debaixo do banco e dirigi até a fronteira. Estava cheio de felicidade, mas um pouco preocupado: seria capaz de vender 50 peças que nunca tinha realmente prestado atenção antes do caminhão do Tom? Tive muita sorte porque na fronteira me deixaram passar várias vezes depois de informar que as peças eram apenas amostras. A certa altura, os agentes de proteção fronteiriça despertaram em mim algum medo: recomendaram que realizasse uma importação informal, o que, além de ser muito simples, me pouparia alguns problemas.

Nossa primeira importação

Quando descobri peças tão competitivas e de alta qualidade, levei a recomendação muito a sério. Um dia fiz uma compra muito maior e fui até a Ponte Colômbia, que se conecta a Laredo, Texas. Estava carregando uma caixa cheia de peças; tinha investido cerca de dois mil dólares, o que para mim foi uma compra enorme. Acompanhei o tráfego de caminhões de carga e entrei nas proximidades do recinto fiscal.

Quando chegou a minha vez no posto de controle, o oficial perguntou o que estava fazendo lá com uma caminhonete. Quando

lhe disse que queria realizar uma importação informal disse, para minha surpresa, que este procedimento não era realizado ali. Depois de fazer alguns telefonemas e me apressar para que não parasse a fila, me mandou para a área de inspeção intensiva. Estacionei na área indicada e entreguei a fatura de minhas compras. Explicaram novamente que este procedimento não era realizado ali, e que o manifesto de importação tinha que ser gerado por um despachante aduaneiro, embora fosse um documento que designaram como informal. Tinha entendido tudo ao contrário e agora me perguntava como iria sair disso.

Minha caminhonete estava cheia, olhei para o lado mexicano e meu estômago se agitou ao pensar na “X” número de vezes que discuti e negocieei com funcionários da alfândega quando, em minha juventude, costumava levar itens de venda de garagem para Monterrey. Perguntei aos funcionários se poderiam me dar o nome de um despachante aduaneiro americano que pudesse fazer a papelada. Responderam que, como funcionários do governo federal, não podiam recomendar uma empresa.

Naquele momento alguém passou por aqui e teve piedade de mim. Era um verdadeiro agente ou apenas outro anjo? Me deu um nome e um número de telefone e pediu para ligar. Peguei meu telefone celular e disquei o número. Quem estava do outro lado da linha escutou educadamente e enviou uma pessoa para classificar meus produtos e coletar meus documentos. Pediram para esperar (afinal, que escolha tinha?), e alguém viria mais tarde com o manifesto de importação. Várias horas depois chegou o enviado da agência e apresentamos o documento aos agentes, que processaram tudo no sistema. Após um grande susto, o pagamento da taxa de processamento ao funcionário da alfândega, várias horas de agonia e muito aprendizado, fui liberado e pude partir para Houston sem nenhum problema.

Não sei quantos anos se passaram, mas até hoje ainda trabalho com o mesmo despachante aduaneiro. Não é mais o procedimento informal, nem sou quem realiza o movimento físico das mercadorias, embora por um tempo tenha continuado a fazê-lo dessa maneira. Na verdade, foi minha mãe que se tornou

nossa transportadora oficial por vários anos. O que ficou claro é que esta importação informal estava apenas no nome. É sempre necessário obter aconselhamento adequado antes de importar qualquer produto, pois cada um tem uma classificação especial no código tarifário; há itens que têm restrições ou requerem diferentes autorizações. Em alguns casos, podem pagar algumas tarifas, embora no México, sob o Acordo de Livre Comércio, não se aplicam quando há certificados de origem (relativamente fácil de emitir, uma vez que a própria empresa preenche o formulário, e é apenas uma questão de o agente aduaneiro tê-lo em arquivo no caso de uma auditoria ser ordenada).

De distribuidor a importador

Com a confiança de ter um agente aduaneiro para nos apoiar com as formalidades de importação, decidimos ser mais agressivos na pesquisa e na busca de oportunidades em Monterrey. Lembrei-me vagamente do endereço ou marca daquelas peças que tinha comprado muito mais baratas; perguntei-me se poderia conseguir um negócio ainda melhor do que com o revendedor onde as tinha comprado.

Na próxima viagem, antes de retornar, decidi voltar para a bodega. Fui atendido por um vendedor. Quando lhe disse de onde era e onde estava fazendo negócios, o gerente da filial nos acompanhou, com quem conversamos por um tempo. Acontece que a empresa já havia tentado vender na área de San Antonio, mas havia falhado e se mudado para San Diego, Califórnia (parecia que para penetrar no mercado norte-americano estavam orando a todos os santos possíveis!)

O que parecia muito atraente para Victor Zertuche, o gerente desta empresa, era que não tinham clientes em Houston. Em resposta a isso, me ofereceu seu total apoio no projeto. Cotizou aquela peça de pouco menos de nove dólares a 7,76. Ainda mais feliz, perguntei-lhe sobre outras autopeças que poderiam funcionar. Começou por treinar-me, recomendando outras peças, e prometeu reembolsar ou trocá-las se não pudesse vendê-las. Embora tenha decidido comprar apenas cerca de quatrocentos

dólares, senti que estava correndo um risco porque a maioria destas peças nunca havíamos vendido. Sua aparente segurança, por outro lado, inspirou confiança.

Algumas semanas depois, voltei e decidi comprar mais um pouco da variedade, ao mesmo tempo em que repunha as que já tínhamos vendido. A compra agora foi de oitocentos dólares. De alguma forma, isso também inspirou a confiança e o entusiasmo de Victor. Insistiu que fosse a Guadalajara no mês de novembro seguinte, a uma exposição onde eles estavam montando um estande: queria apresentar-me a seus chefes, e principalmente aos proprietários da empresa. Victor pensou que poderia ser obtido algum apoio no inventário, talvez através de consignação. Achava que se me dessem um empurrão, o projeto poderia crescer. Perdi a conta dos anjos que cruzaram nosso caminho, mas serei sempre grato a Victor por sua visão, e porque ao longo dos anos o sucesso se materializou de uma forma que nem ele nem eu poderíamos imaginar.

Ao mesmo tempo em que comecei a comprar desta empresa, continuei a trabalhar com alguns distribuidores enquanto procurava mais fabricantes. Lembrei que há muito tempo meu pai havia levado veículos para uma fábrica-oficina de outro tipo de peças, e entrei em contato com eles. Ficaram agradavelmente surpresos com a possibilidade de iniciar um negócio internacional, pois só vendiam regionalmente no México, particularmente nas grandes cidades. E acreditaram em mim.

ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS

Fabricação express: a grande oportunidade

COMEÇAMOS A COMPRAR PRODUTOS de linha de seu catálogo, e gradualmente desenvolvemos algumas peças especiais para o mercado americano. Conhecendo suas capacidades quase artesanais, e também seu sistema de produção extremamente flexível, detectamos uma grande oportunidade: trabalhar em peças de volume muito baixo que eram difíceis de encontrar fora das agências. Começamos a guardar peças usadas, inutilizáveis (e às vezes novas), enviá-las para a fábrica de Monterrey como amostras e desenvolvê-las em poucos dias (às vezes horas), e tê-las prontas para o mercado.

Lembro muito bem como, anos mais tarde, com esta empresa, realizamos um evento extraordinário. Conseguimos um distribuidor em Dallas que, por sua vez, fornecia peças para uma empresa de caminhões com estaleiros em Houston, San Antonio e Dallas. Acontece que este transportador havia adquirido um lote de caminhões de uma determinada marca e modelo - pelo menos vinte veículos, praticamente idênticos - que ao longo dos anos começaram a requerer componentes que o produtor de Monterrey fabricava. Curiosamente, uma das peças necessárias para essas unidades requeria um prazo de entrega não inferior a dois meses porque nem a agência nem a montadora tinham em estoque. E sem uma peça que custava apenas 300 dólares, o caminhão, de mais de cem mil dólares, não poderia se mover: poderia ser facilmente multado pela polícia e forçado a permanecer fora de circulação.

Um desses veículos estava parado em San Antonio. Entre o distribuidor e o transportador, concordamos em ter a peça usada removida. Numa sexta-feira de manhã dirigi de Houston para San Antonio, peguei a peça e conduzi até Monterrey. No final da tarde cheguei em casa, e no sábado de manhã cedo fui para a fábrica. Já os havia avisado sobre a urgência do projeto, e estavam me esperando. O técnico encarregado do desenvolvimento verificou a peça e disse que estaria pronta em poucas horas.

Me convidaram para almoçar, falamos de nossos projetos e de como as coisas estavam indo. Rimos por um tempo e, duas ou três horas depois, a nova peça estava pronta. Voltei de carro para San Antonio, e no sábado à noite estava entregando a peça. Na segunda-feira de manhã, o veículo poderia estar em funcionamento. Gostaria de ter estado no local quando o funcionário recebeu a peça e esta foi instalada sem problemas.

Em outra ocasião, um distribuidor me levou para visitar uma empresa americana de ônibus muito sólida. O comprador, quando descobriu o que fabricávamos, nos levou à oficina principal onde tinham várias unidades paradas: precisavam de uma peça que a mesma fábrica de montagem lhes dizia que levaria dois meses em fazê-la. Como pode um transportador com veículos no valor de centenas de milhares de dólares sobreviver se tem que esperar dois meses por uma peça de 200 dólares? Convencemo-los a emprestar uma peça usada. Conversei com o proprietário da fábrica que representávamos, falei-lhe da grande necessidade e, acima de tudo, da enorme oportunidade de realizar o negócio. Voei para a Cidade do México com a amostra, levei-a para a fábrica e o departamento de engenharia se envolveu imediatamente no projeto. Menos de uma semana depois, um dos engenheiros de suporte técnico veio comigo a Dallas. Trouxemos várias peças para instalação. Fiquei encantado em ver os mecânicos e outros funcionários trabalhando para resolver o problema em tempo recorde. Não há dúvida de que, quando nos empenhamos, podemos alcançar resultados incríveis.

Houve muitos outros eventos semelhantes: ao relatá-los, os vivo de novo. Lembrando-os traz à tona as seguintes reflexões:

1. Estou convencido de que no México temos a capacidade de realizar coisas incríveis. Podemos ser artesãos, mas não apenas para criar objetos decorativos ou roupas atraentes, mas também para produzir itens em muitas indústrias. Este dom, este talento, poderia ser melhor aproveitado graças à vantagem geográfica que temos sobre os gigantes asiáticos, que estão concentrados apenas em grandes volumes.
2. Testemunhei muitas pequenas oportunidades sendo aproveitadas. Vi microempresas identificarem e explorarem micro-nichos e, com o tempo, tornarem-se empresas muito lucrativas. Isso acontece porque quando iniciam suas atividades não têm concorrentes, e os clientes pagam preços mais altos (embora não injustos). Em nosso caso, os clientes viram o valor agregado que nosso negócio oferecia, e compraram sem reclamar. Os grandes concorrentes nem notaram nossa existência, e por muitos meses, ou mesmo anos, não reagiram.
3. Me dá um certo prazer mental ver um cliente altamente satisfeito e, ao mesmo tempo, admirado com o trabalho extraordinário realizado por nossas equipes. Não tenho certeza se o dinheiro que pagaram pelas peças nos deu tanta satisfação quanto a prestação de um excelente serviço.
4. Mais do que uma reflexão, nesta seção gostaria de fazer uma pergunta: O que estamos dispostos a fazer para o cliente? Muitas vezes vejo proprietários ou gerentes de empresas reclamando que os clientes não valorizam nossas propostas e tentam pagar o preço mais baixo. Portanto, devemos também nos perguntar: O que estamos dispostos a oferecer-lhes? Parece lamentável, mas na maioria das vezes não oferecemos nada de extraordinário, o que nos torna uma mera mercadoria, embora esperemos ser pagos como se fôssemos um produto premium.

5. Quantas oportunidades existem para inúmeras indústrias localizadas em regiões específicas de um país tão vasto quanto os Estados Unidos? Em cada cultura, em cada língua falada, no deserto, nas montanhas... Fico frustrado ao pensar que não estamos aproveitando e, pior ainda, nem mesmo procurando. Nossas universidades deveriam nos preparar melhor para este tipo de exercício; do meu ponto de vista, deveriam olhar com mais frequência para os Estados Unidos, não apenas para trabalhar em maquiladoras, mas para preparar com o objetivo de estabelecer operações de natureza diferente.

Se você procurar e tentar, eventos extraordinários podem acontecer.

Voltando ao assunto da empresa gerida por Víctor Zertuche em Monterrey, lembro-me de quando insistiu que fosse a Guadalajara: aceitei o convite e percorri toda a exposição em um novembro há 16 ou 17 anos atrás. Gaby, que estava comigo, disse: “Nunca mais irei a uma exposição com você. Você pára pra conversar em cada estande!”

Me sentia como uma criança em um parque de diversões ou em uma loja de doces. Queria levar tudo para Houston. Vi oportunidades em todos os lugares e muitos fabricantes interessados em trabalhar conosco porque “viemos de Houston”; eu já fazia parte do seu grande sonho americano. Saí com muitos contatos e numerosas cotizações. Gradualmente mais oportunidades surgiram. Adorava estudar catálogos, comparar preços, pesar os prós e os contras; aos poucos, a moda em nosso negócio era reinvestir em estoque.

Onde as coisas não funcionaram tão bem foi na empresa do Victor: embora ele e seu chefe direto fossem muito gentis comigo, não foi possível conversar com o proprietário; o então gerente de operações dos EUA não achou meu negócio atraente (era uma simples oficina, e seu objetivo era focado em peixes grandes). Naquela ocasião voltei decepcionado porque o objetivo principal (falar com o proprietário da fábrica) não foi alcançado. Victor também sentiu o mesmo mas continuou insistindo.

Mas as coisas definitivamente acontecem por uma razão. Continuei confiante no projeto, comprando peças. Como eu não tinha uma empresa no México, não exigia fatura e o proprietário de repente estava recebendo dólares em dinheiro. Foi isso que começou a chamar sua atenção. Um dia disse a Victor que estava em San Antonio: como estava de férias lá, aproveitaria para nos visitar. Nos preparamos muito para esta visita. Limpamos a oficina, arrumamos as peças, identificamos aquelas que tínhamos comprado dele. Tínhamos um trabalho de referência antecipado contra a concorrência. Quando a delegação chegou, adoraram a oficina, nossa paixão pelo projeto, nosso espírito empreendedor. O proprietário ofereceu preços de importador e autorizou um inventário em consignação. Também deu sua aprovação para trabalharmos no Texas, principalmente na área de Houston, em regime de exclusividade.

Assim começou uma grande aventura: depois de simplesmente comprar para nosso centro de serviços, preços tão competitivos nos forçaram a buscar clientes na cidade, contratar vendedores, definir estratégias e dar uma virada notável em nosso negócio. Aquela peça que Victor vendeu a 7,76 dólares, a fábrica estava oferecendo a 2,76 dólares!

Como me considerava um comprador e não um vendedor, não ousava procurar clientes. Comecei uma tarefa titânica de pesquisa de mercado. Analisei todos os concorrentes que pude encontrar, item por item. Pesquisei preços, comparei desenhos, procurei áreas de oportunidade, vantagens e desvantagens competitivas e comparativas. Também realizei testes na oficina (que acabou se tornando um laboratório de pesquisa e desenvolvimento) e, sem pensar, tornei-me um especialista nessa linha de produtos. Memorizei nossos números de peças e os de nossos concorrentes, assim como seus preços. Fiz meu plano de ataque com mais preparação. O pavor de ser rejeitado pelos clientes foi motivo para preparar-me melhor. Trabalhei até o ponto em que não tinha mais desculpas.

O objetivo inicial era visitar as lojas de peças ou distribuidores dos quais comprávamos localmente, e oferecer-lhes o produto. Lembro-me claramente da primeira visita. Cheguei ao balcão

com o catálogo e uma amostra em mãos. Estava diante de um amigo que me atendia e apresentei a proposta. De certa forma foi confortável para mim, porque este amigo ajudou com os dados, e estava esperando minha visita. Fui apresentado ao proprietário (um gringo), a quem expliquei tudo. Fez perguntas aos seus vendedores de balcão. Embora não tivesse certeza do que estava acontecendo, ele disse: “Tome anotações”. Começou a ditar números e quantidades; Estava fazendo o primeiro pedido!

Visitei mais lojas de peças, mas nem todas compraram de mim. Isso os deixava irritados por uma oficina querer vender para uma loja. Alguns proprietários ficaram até bastante incomodados com a situação. Como era possível que esse cara tivesse essa linha, e nós não? Na verdade, a maioria deles rejeitou. Em todas as reuniões que tive com a fábrica, a pergunta sempre era: Como estão as coisas? De ser uma pergunta para ver se precisávamos de apoio, mais inventário ou suporte técnico, gradualmente tornou-se uma pressão sobre nós. Enfim, estavam investindo capital para obter resultados, queriam vendas, e a paciência estava se esgotando lentamente.

E deixamos de vender

Assim, decidimos que não precisávamos vender para as lojas, mas sim competir com elas e ir direto para as oficinas. Contratamos um par de vendedores, proporcionamos muito treinamento (fizemos até uma viagem de duas semanas ao México), visitamos fábricas, realizamos palestras e visitas, fizemos testes. Estávamos prontos para voltar e preparar nosso ataque.

Utilizamos toda nossa experiência na oficina para avaliar as necessidades de nossos concorrentes e oferecer-lhes soluções, mas, acima de tudo, pequenas oportunidades de negócios. Aos poucos aprendemos que se lhes mostrássemos não apenas peças de reposição, mas também o dinheiro que poderiam ganhar com elas, os clientes iriam dar mais atenção. A oficina dava informações diariamente, vimos peças que quase nunca foram substituídas e perguntamos por quê. Conversamos com os clientes, lançamos ofertas para experimentar e aprender, e depois oferecemos esse

aprendizado àqueles que eram nossos concorrentes mas que, ao mesmo tempo, podiam ser clientes da nova operação.

Lembro-me de muitas anedotas a este respeito. Uma delas em particular. Victor, que anos mais tarde emigrou para Houston e se tornou nosso gerente de oficina, perguntou por que uma determinada peça não estava sendo vendida quando, em Monterrey, se vendia centenas em um único mês. Decidimos lançar uma promoção: os clientes que quisessem substituir a peça não seriam cobrados por mão-de-obra. Os mecânicos começaram a verificar todos os veículos que chegavam à oficina para oferecer a promoção. Acontece que um dia um dos motoristas ficou irritado com Victor a ponto de quase bater nele porque sentiu que estavam tentando tirar vantagem a seu respeito. A versão do cliente era que os caminhões não tinham as peças sugeridas. Victor manteve sua calma. Pediu ao motorista que lhe permitisse demonstrar que a peça realmente existia, e que seu caminhão precisava dela. Os mecânicos desmontou um componente que, de alguma forma, manteve a peça escondida. No final, ficou claro que a peça não existia, pois estava totalmente destruída! A peça foi substituída e o cliente saiu satisfeito.

Aprendemos naquela ocasião precisamente que muitas vezes os clientes desconhecem a existência de uma peça específica e sua importância, ou simplesmente, estando “escondida”, não há como verificá-la; portanto, não sabem em que condição se encontra. Embora informalmente, criamos uma forma de capacitação e começamos a promover este método entre as outras oficinas para ganhar alguns dólares. Não estão apenas comprando uma peça, estamos ajudando-os a conseguir algum dinheiro extra também. O objetivo mudou: já não era pedir a um cliente que compre e sim ajudá-los a crescer. É uma mudança radical!

O crescimento local se transforma em distribuição nacional

Conforme aprendemos e, mais importante ainda, nos apaixonamos pela linha, pequenas oportunidades foram criadas e experimentadas uma a uma. Os vendedores visitaram clientes em todos os lugares de Houston. Logo depois, começaram a viajar

para San Antonio, Austin e Dallas; gradualmente aumentaram as vendas. Encontramos pequenos nichos e descobrimos as necessidades de algumas empresas especializadas. Com a experiência da oficina, procuramos resolver seus problemas. Sem perceber, nossos números estavam crescendo significativamente.

Ao mesmo tempo, a fábrica, que tinha um armazém e um escritório de vendas em San Diego, estava fazendo seus próprios esforços no mercado. Entretanto, com o passar dos meses, alguma insatisfação da administração com os funcionários da unidade americana começou a se manifestar. O proprietário da fábrica me ligou do México e perguntou se poderíamos nos encontrar com o novo gerente geral. A reunião seria em San Diego e sua assistente faria todos os preparativos. Dois dias depois me encontrei com eles, embora suspeitasse do motivo. Estava quase certo de que queriam fechar seu escritório e procurar opções para operar nos EUA. Preparei uma apresentação com um “plano de ataque”, detalhando como penetrar no mercado para aumentar as vendas.

Durante o almoço dei minhas opiniões, expliquei minhas idéias, sugeri que não devíamos nos concentrar em vender para grandes clientes: disse que estávamos tentando há anos e só tínhamos conseguido um, relativamente grande, no Canadá. E isso não era suficiente para tornar a operação da Califórnia lucrativa. Estava pensando mais no sentido de procurar distribuidores menores; não espalhados por todo o país, mas localizados em áreas mais densas, e depois tentar crescer a partir daí. Falei sobre Califórnia e a Costa Leste, mas a prioridade deveria ser dominar o mercado do Texas. E mais para frente, poderíamos continuar a crescer no norte e no nordeste. Recomendei que me deixassem dirigir a operação como distribuidor exclusivo do país. A grande vantagem seria que não teriam que alugar armazéns ou pagar funcionários. Só pedi apoio em algumas atividades publicitárias, participação em exposições e suporte no desenvolvimento de novos produtos.

Ainda lembro das palavras do engenheiro: “Edmundo, estamos te chamando aqui porque vamos fechar o escritório, e queremos

que você assuma o comando”. Já me haviam oferecido emprego em várias ocasiões, mas sempre recusei porque meu espírito empreendedor não permitia fazê-lo. Além disso, já tinha meu negócio, como poderia deixar minha empresa para trabalhar de empregado? Portanto, não tiveram outra escolha senão aceitar minha proposta. Pediram para tomar conta de todo o processo de mudança e comecei imediatamente. Não podia acreditar em tamanha felicidade! Aquela primeira compra na loja de autopartes de Monterrey estava se transformando em uma distribuição exclusiva em todo o país.

Revisei o estoque e notei algo interessante: mais da metade do que estavam oferecendo não era viável no mercado americano. Me perguntei: Quem teve a idéia de enviar isto? A idéia tinha vindo de um engenheiro de suporte técnico da fábrica. Por razões óbvias, não funcionou, e durante anos os recursos financeiros foram desperdiçados em componentes sem potencial, sem rotação e em deterioração. Não é de se admirar que não vendiam!

Como é importante em projetos de exportação ou comercialização em um mercado inexplorado, primeiro validar as necessidades dos clientes, verificar se realmente existem e depois definir como operar. Ao longo dos anos, tenho ouvido muitos fabricantes orgulhosos dizerem: “Isto é o que sempre vendemos no México, e é isso que vamos vender nos Estados Unidos”. Anos mais tarde, voltam com perdas, às vezes milionárias, e ao mesmo tempo com grande frustração: o fracasso de seu sonho americano e a idéia de que isso não era para eles.

Conversando com a assistente do gerente do escritório (que havia renunciado semanas antes), descobri que a base de clientes era muito pequena, e que havia negociações de preços especiais com cada um deles, o que causava enorme confusão. O pior de tudo: zero vendas em toda a Califórnia (nem mesmo em San Diego, onde há um poder de compra considerável e uma grande necessidade de peças porque é uma área densamente povoada). Não pode ser lucrativo nessas condições. Você vive no sul da Califórnia, e não consegue nem pensar em tentar vender lá? É como administrar uma fábrica de sorvete em uma área onde há muitas

escolas e parques, mas pensando em vender na Disneylândia, no outro lado do país.

Agora é fácil para mim entender isto. É evidente que o primeiro passo para ter algum sucesso nos EUA é alcançar alguma forma de lucratividade, ou pelo menos atingir o ponto de equilíbrio. A partir dessa plataforma, pode-se pensar nos peixes grandes, nos grandes distribuidores ou cadeias; mas perdendo dinheiro diariamente, isso é impossível. A paciência e os recursos econômicos são rapidamente esgotados. Sonhamos tanto com um grande cliente que nos fará milionários que desprezamos as pequenas empresas que podem oferecer oxigênio para respirar, mas principalmente porque tomam decisões mais rapidamente, podem se apaixonar por nosso produto e também ajudar a aprender sobre o mercado, a encontrar áreas de oportunidade. Com tudo isso, podemos implementar melhores estratégias que se tornarão um verdadeiro plano comercial que abrirá as portas de grandes negócios.

Voltei para Houston e elaborei outra lista de preços. Contactei primeiro cada um dos poucos clientes na Califórnia, avisei-os de algumas mudanças e que esperávamos atendê-los melhor. Analizando caso por caso, descobri que até mesmo se perdia dinheiro com algumas vendas. Embora o preço fosse mais alto do que o custo, o frete não era cobrado: aqui a rentabilidade desaparecia. Foi uma decisão difícil, mas dissemos ao cliente que teria um aumento de preço, gradual, de modo a não afetá-lo tanto, mas que seria tratado da mesma forma que os demás distribuidores.

Primeira mudança: não mais negociações especiais. O plano de negócios foi padronizado. Naturalmente, havia o risco de perder clientes. A questão essencial era se realmente valia a pena vender só por vender e perder dinheiro. Eu, pelo menos, não tinha os recursos nem o subsídio da fábrica; por isso, disse «é melhor não tê-los como clientes». Obviamente, vários deles partiram logo depois. Aqueles que valorizavam a marca, o produto e o suporte, ficaram e começaram a somar.

Vender para oficinas latinas não é o mesmo que vender para distribuidores americanos.

Demos um passo incrível ao conseguir essa distribuição. Agora tínhamos uma grande oportunidade em mãos por causa do apoio da fábrica e da popularidade que gozava no México.

Entretanto, existia um grande problema: nunca havia vendido a distribuidores operados por proprietários anglo-saxões. Então recorri a um de meus anjos particulares, John Mc Kee. Contei-lhe sobre o projeto, o produto, a oportunidade, o catálogo, as listas de preços e outros detalhes. Pedi-lhe que me ajudasse a representar a linha junto com seu sócio, Don Richburg, nos estados em que já estava situado além de recomendações com outras agências de representação para conseguir penetração nacional. Concordou e começou a oferecer o produto, embora tenha conseguido apenas alguns poucos clientes durante vários meses. Além disso, o nível de vendas alcançado foi muito baixo, levando-o a renunciar e dizer que não era a pessoa indicada para ajudar.

Ficamos sozinhos, e a fábrica pressionava cada vez mais. O novo gerente comercial ameaçava em cada reunião tirar minha exclusividade e relutantemente permitia assistir a alguns eventos. Em cada exposição que participávamos, sempre encontrávamos novos clientes, mas nunca era suficiente; reivindicavam um crescimento exponencial nas vendas enquanto a única estratégia que tinham era a de pressionar. Estabeleciam metas de vendas altíssimas, com base no tamanho do mercado. Não eram realistas e muito menos sistemáticos. Sua lógica era: se vendemos X quantidade no México, temos que vender 20 vezes mais lá! Portanto, estamos falando do erro típico dos homens de negócios mexicanos. Fazem números infundados a partir de seus escritórios, com base em estatísticas que não sabemos de onde vem, ou porque “quando fui de férias percebi o potencial”.

Existem muitas idéias distorcidas sobre o mercado americano. Então, por nossa conta, tivemos que começar cautelosamente. Difícil, porque não tínhamos distribuidores fora de Houston, mas não podíamos esperar até a próxima convenção para

encontrar clientes. Isso nos obrigou a viajar, primeiro a nível regional. Começamos a visitar distribuidores e novamente vender diretamente para oficinas, mas não em Houston: fomos para San Antonio, Austin e Dallas, e gradualmente encontramos clientes, embora a um ritmo muito lento porque não é fácil atender àqueles que estão acostumados a comprar tudo em outra cidade (além disso, geralmente não estavam dispostos a ter estoques excedentes em suas instalações).

Em tempos de dificuldade e crise, acredito que as melhores coisas sobre nós vêm à tona. Sob constante pressão da fábrica no México, fomos forçados a desenvolver continuamente estratégias. A maioria delas não funcionaram mas proporcionaram experiências que permitiram melhorar nossa oferta a cada dia. Com o passar dos meses, mudamos de catálogo, desenvolvemos ferramentas de vendas visuais, criamos novas peças, testamos e melhoramos muitas outras e, sobretudo, conhecemos tão bem o mercado que tornamos especialistas na área. E isso, a longo prazo, nos fez crescer.

Talvez tenham passado alguns anos antes que o John concordasse em trabalhar conosco e representar a marca novamente. A coisa mais interessante aconteceu através de seu parceiro, Don, que vive em Dallas. Acontece que já tínhamos várias lojas e pequenas empresas comprando nossos produtos, mas não tanto quanto gostaríamos, pois a distância afetava. Então Don me apresentou ao gerente de uma loja de peças, seu amigo de longa data. Don lembrou que eles tinham preparado e instalado anteriormente expositores de produtos para várias marcas. Em certo momento notou que o lobby da loja estava totalmente abandonado, e pensou que poderia ser uma grande oportunidade para posicionar-nos. Propusemos a Steve, o gerente, que nos deixasse colocar peças em suas prateleiras, e o que quer que fosse, garantimos que venderia. Se não era assim, devolveríamos o dinheiro.¹⁸ Na proposta do inventário, usamos

¹⁸ Esta foi uma idéia espontânea. Com o passar do tempo, aperfeiçoamos muito e isso se tornou uma excelente ferramenta de vendas e, sobretudo, uma ferramenta para diferenciarmos da concorrência, “A Garantia de Vendas”.

o que aprendemos: incluímos apenas mercadorias que sabíamos que seriam vendidas. Além disso, oferecemos exclusividade territorial,¹⁹ ou seja, por um período de tempo indefinido não procuraríamos outro distribuidor na cidade, passaríamos adiante os clientes que tínhamos adquirido, assim como quaisquer novos que nos contatassem.

Como era de se esperar, Steve pediu a opinião de seu pessoal e comparou alguns preços, os quais eu sabia de cor; até mesmo conhecia os preços da concorrência, o que o surpreendeu, especialmente quando percebeu que estava lhe dando dados precisos e documentados. No final, decidi aceitar nossa proposta. Fiquei muito feliz em retornar a Houston para preparar o pedido. Nunca falamos sobre quantidades, apenas sobre a colocação de um estoque em seu lobby.

Aqui decidi assumir riscos e ser agressivo. Preparamos uma lista de produtos no valor de quase dez mil dólares que poderia modificar se, por algum motivo, não aprovassem. Carregamos tudo em um reboque que atrelamos a uma caminhonete. Dirigi até Dallas na semana seguinte, antes que a idéia esfriasse, e limpei o saguão, os expositores e as prateleiras. Expus as peças a meu gosto, etiquetando-as para que fossem facilmente reconhecidas pelos vendedores. Cataloguei os itens por aplicação. Após um dia inteiro de trabalho, o lobby foi renovado.

Dei uma palestra de treinamento a seus funcionários, ajudei-os a inserir as informações das peças no sistema e preparamos tudo. Ainda estava nervoso porque Steve não sabia quanto havia comprado (quando lhe disse, pediu para dividir a quantia total em duas faturas para não afetar o bônus do encarregado das compras). Concordei e assim comecei uma história árdua, mas maravilhosa, com este novo distribuidor. Em vez de se concentrar em muitos clientes, poderia ser muito melhor ajudar este novo distribuidor

¹⁹ Outra idéia que tirei da manga. Nenhum fabricante nacional oferece exclusividade territorial, todos querem ter vários distribuidores na mesma cidade, mas minha maneira de pensar era diferente, se não tenho distribuidores em todo o país, e há dezenas ou centenas de cidades onde não tenho presença, por que não apoiar um distribuidor por muito tempo em vez de procurar um concorrente.

a ter sucesso com a linha e usar este caso positivo para conseguir mais e melhores clientes.

Este é outro ponto em que tenho discordado constantemente das fábricas mexicanas. Muitos empresários sonham desesperadamente em vender seus produtos nos Estados Unidos, mas a grande maioria não tem uma idéia clara de como fazê-lo. Geralmente pensam que um “loiro”, de olhos azuis, bem vestido baterá na porta de seu escritório pedindo-lhes que vendam por favor, que paga adiantado e que possam entregar suas mercadorias a qualquer preço quando queiram. Este príncipe encantado nem sequer existe nos filmes da Disney. É por isso que quando vão para o norte querem ter muitos clientes, sem ordem, sem planejamento, sem propostas concretas que vão além de “Diga-me o que você precisa e eu cotizo”.

Desde o início, assumem que seu produto é o máximo e que os clientes ficarão loucos pela alta qualidade e preços baixos. Como se não tivessem concorrência... E se já têm um cliente em tal cidade, é porque muitos devem estar esperando por seu produto; então “enquanto estamos aqui, vamos visitar sua concorrência e tomar conta de todo o mercado”. Obviamente, isso estraga tudo. Não têm paciência nem vontade de trabalhar duro, muito menos de investir; não têm tempo nem dinheiro. Querem vendas rápidas e fáceis, algo que não existe. Como conseqüência acabam não conseguindo vender nos EUA.

E a estratégia funcionou

A verdade é que conquistamos novos clientes com estas estratégias, mas a maioria de nossos recursos estava focada em dominar o mercado de transporte de Dallas. Por pelo menos dois anos acompanhamos e visitamos Steve e sua equipe. Às vezes o fazíamos por conta própria, mas sempre promovendo a loja, anunciando que nossos produtos estavam disponíveis na mesma.

Estávamos quebrando muitos padrões e paradigmas. Nenhum fabricante nacional de qualquer componente se comprometeria em dar exclusividade regional. Nenhum produtor enviava

funcionários para fazer vendas em nome do distribuidor. Nenhum representante da empresa visitava a loja uma ou duas vezes por mês para verificar se o lobby ainda estava impecável, abastecido com mercadorias. Ainda lembro carinhosamente de Steve falando com colegas ou com seus próprios chefes dizendo “Estou no setor há mais de vinte e cinco anos e não consigo lembrar da última vez que tive algo exclusivo! Além disso, era comum que mencionasse como um fabricante lhe fornecia um funcionário para ajudá-lo a aumentar suas vendas.

O que gradualmente percebemos foi que os números de Steve estavam melhorando não apenas por causa da comercialização de nossos produtos: também estavam sentindo efeitos colaterais em outras linhas, e pouco a pouco sua loja começou a se destacar na cadeia à qual pertenciam. Cada vez mais, a filial de Dallas estava chamando a atenção, e Steve estava derramando elogios sobre nós, sobre minha empresa e nosso produto, sobre nosso plano. Tal era a lisonja que constantemente surgia nas conversas com seu chefe. Um dia Steve ligou (até então era mais do que um fornecedor-cliente, pois tínhamos tornado amigos íntimos), e disse: “Meu chefe quer te conhecer. Avisarei quando estiver por aqui. Vai ser necessário que você venha de Houston e passe pela loja, como se fosse apenas mais um dia quando vem para verificar tudo”. O dia chegou. Steve ligou e disse: “Você precisa estar aqui amanhã às 9:00 da manhã”. Levantei-me às 4:30 da manhã e fui para Dallas. Cheguei com Don, pontualmente, como se fosse apenas mais uma visita, e pude encontrar-me com o presidente da empresa. Contei o que estávamos fazendo e quais eram nossas idéias, mas principalmente, as oportunidades que vi em sua rede de mais de 130 lojas.

Seu nome era John R. Uma pessoa super simples que, apesar de voar em um jato particular e com centenas de pessoas a seu cargo, escutava atentamente. Deixou muito claro que não podia fazer com que toda a cadeia comprasse de mim, mas sim recomendar meus produtos. E o fez, de uma forma muito original. Ao mesmo tempo, não se comprometeu em nada. Ele lidou com tudo isso de forma brilhante.

A reunião à qual NÃO participei, mas que mudaria minha vida

A empresa de Steve realizava reuniões regulares entre a gerência e os chefes regionais. Estrategicamente, John R. teve a idéia de que a próxima reunião deveria ser em Dallas. Logisticamente falando, isto fazia sentido já que Dallas é um importante centro de tráfego aéreo. Era importante para John compartilhar o que as melhores lojas do país estavam fazendo para que outras pudessem replicar suas práticas e igualar seus bons resultados financeiros.

No final da reunião, John R. levou os gerentes regionais para visitar Steve. Como gostaria de ter estado lá no momento em que entraram e viram o lobby cheio de nossos produtos! Me perguntava o que estava acontecendo. Steve lhes falou sobre a linha, o super plano de negócios, suporte técnico, variedade, eficiência de distribuição, exclusividade, representantes de vendas. Parecia “fora deste mundo”. Vários gerentes regionais solicitaram a Steve meus dados para entrar em contato. Com seus gerentes de filial, avaliariam a possibilidade de replicar o projeto.

Sem perceber, estávamos desenvolvendo uma metodologia de vendas - um verdadeiro plano comercial com a qual, mais do que promover um produto, estávamos ajudando nossos distribuidores a gerar novas fontes de renda, com risco quase nulo, com baixa concorrência e explorando nichos regionais muito específicos: era um sistema de treinamento único, um programa de incentivos e exclusividade territorial. Uau! Ao escrever estas linhas, sinto novamente o nervosismo de quando estávamos inaugurando uma nova loja de peças. Foi nossa grande contribuição e maior fonte de aprendizado.

Não venda a seus clientes: ajudá-los a vender

Todo este projeto pode ser resumido em uma frase: “A idéia não é vender produto a nossos distribuidores, mas fazer com que nossos clientes vendam mais a seus clientes”. Com isso, teremos obviamente parceiros leais que comercializarão alegremente nossos produtos.

A idéia parece realmente simples, mas acredite: é muito, muito difícil de implementar. Na nossa mentalidade predomina o “vender rapidamente”, não de ajudar nossos clientes. É uma reviravolta de trezentos e sessenta graus em nossas estruturas de pensamento; nem todas as empresas estão dispostas a sequer tentar.

Comento freqüentemente nas redes sociais²⁰ que os empresários latino-americanos, quando planejam vender seus produtos nos Estados Unidos, pensam imediatamente no tamanho do país e de seus mercados e nos muitos milhões que poderiam ser gerados lá. Desde o início, sonham com grandes clientes ou distribuidores, a quem chamo de “Príncipes Encantados”: aqueles que um dia aparecerão às portas de nossas fábricas, pedem para falar com o proprietário, dizem-lhe que seu produto é o melhor do mundo de acordo com a “pesquisa previamente realizada”, e que o visitante está disposto a pagar por tudo antecipadamente, a qualquer preço, e até mesmo esperar o tempo de entrega da fábrica. Ah, e esqueci: não tem nenhum problema em vender a seus concorrentes também. Isso é engraçado? Acredite em mim, é mais real do que se pensa.

É muita arrogância pensar que operamos uma empresa de sucesso no México, que estamos no mercado há muitos anos, que estas estratégias nos levaram a onde estamos e que agora só temos que copiar o esquema e aplicá-lo com clientes gringos. E é assim que chegam às exposições para visitar clientes. Obviamente, a maioria deles sem êxito. Para vender nos Estados Unidos, tem que pensar e agir como americano. Ajustar a proposta, ser muito flexível, humilde, aceitar que em um novo mercado não é muito útil dominar outro, especialmente se estiver no Terceiro Mundo.

Um empresário médio nunca teria trabalhado durante um par de anos na loja de Steve oferecendo exclusividade em sua cidade, colocando um vendedor à sua disposição e tudo o que incluímos no plano comercial ainda sem nome, muito menos sabendo que a loja fazia parte de uma cadeia com outros 130 estabelecimentos. O que um empresário tradicional teria decidido fazer é ir primeiro ao escritório corporativo, dirigir-se até o diretor geral para que

²⁰ Diariamente publicamos conselhos, anedotas e experiências no Instagram: @edmundotrevino e em tiktok: [@edmundotrevino](https://www.tiktok.com/@edmundotrevino)

todo o grupo de lojas comprassem e assim não perder tempo. Muito, muito raramente vi estas visitas a escritórios de empresas progredir: você é atendido por pessoas que não conhecem seu produto; são compradores, não desenvolvedores de produtos; e muito menos, vendedores. O resultado parece óbvio: zero vendas dentro da cadeia porque o burocrata responsável está em uma posição de segurança no trabalho. Isto é, está “cuidando do seu posto”. Ninguém toma decisões e a cadeia acaba não comprando.

Nestes quase vinte anos vividos no Texas, vi muitos tentarem e depois voltarem com perdas na casa dos milhões. É por isso que falo em minhas redes sociais e por que valorizo a publicação deste livro. Meu principal objetivo é incentivar o êxito. Voltando ao plano comercial (e amenizando um pouco as críticas construtivas aos empresários), acrescento que não deve ser estático: precisa estar constantemente melhorando, adaptando-se às novas necessidades e também à resposta dos concorrentes.

E então veio o crescimento exponencial

Afinal, aquela reunião para a qual não fui convidado, e que Steve gentilmente denominou como o melhor agente de vendas de nossa marca, apresentando nossos produtos e nosso plano de negócios aos gerentes regionais daquela cadeia, mudou nossas vidas. Semanas depois fui contatado pelo gerente do sul da Califórnia que pediu catálogos e informações. Enviei tudo imediatamente, mas nosso pobre sistema de acompanhamento de clientes fez com que esquecesse do prospecto por pelo menos alguns meses.

Em meados de outubro, em meio à crise financeira desencadeada pelo crash imobiliário, veio este projeto à mente. Liguei para a pessoa que havia me contatado semanas antes. Embora nunca haja uma desculpa para esquecer um cliente, estávamos passando por tempos muito difíceis: a economia havia sofrido uma queda brutal um ano antes. O furacão Ike havia passado por Houston, destruindo casas e deixando toda a cidade sem eletricidade. Levou semanas, e em alguns casos meses, até que a cidade estivesse de volta à rede em 100%. Em nosso negócio, ficamos sem energia por aproximadamente três semanas. Estávamos operando com

geradores portáteis que não permitiam operar além de 20% de nossa capacidade. Chegou o mês de novembro e, junto, uma queda acentuada nas bolsas de valores. Parecia que os freios da economia haviam sido muito apertados, e se mantiveram assim por pelo menos um ano inteiro. De atender quinze ou vinte veículos por dia, nosso negócio recebia um ou dois, no máximo.

Então liguei para essa pessoa, na Califórnia. Comentou que minha chamada foi muito oportuna porque no dia seguinte tinha a reunião de encerramento de ano e planejamento com todos os gerentes da região (cerca de treze lojas). Pediu que lhe enviasse uma apresentação explicando nosso produto para mostrar durante a reunião, obter feedback e decidir se uma relação comercial poderia ser iniciada. Não lembro se existia ferramentas como as que temos hoje para organizar vídeo-conferências. Tudo era de forma presencial. A reunião seria realizada em Anaheim, e passariam um dia inteiro discutindo propostas e produtos, incluindo os nossos.

Manifestei meu desejo de participar da reunião, embora o gerente regional (cujo nome era Frank), não achasse que fosse possível porque seria realizada no dia seguinte, e disse que iria considerar-me para uma data posterior. Perguntava: Quando seria a próxima? Com a urgência de fazer vendas em meio aos tempos terríveis que estávamos passando, pedi-lhe que me permitisse estar nesta reunião. Lembro-me claramente quando disse que sim. Falei que poderia estar lá no dia seguinte em uma de suas lojas no sul de Los Angeles. Teria meia hora para fazer a apresentação, às 2:00 horas em ponto. Prontamente concordei. Assim que terminamos o telefonema, fiz meus preparativos de viagem. Era segunda-feira ao meio-dia, e tinha apenas 24 horas para chegar lá.

Quando visitei o site da Continental Airlines (agora United), vi as tarifas dos vôos. Queria morrer. Uma viagem de ida e volta variava de seiscentos a setecentos dólares. Bastante dinheiro, não tinha condições de pagar tanto. Verifiquei vôos em cidades mais próximas (Austin, San Antonio, Victoria, Dallas). Encontrei um vôo na mesma companhia aérea por trezentos dólares de San Antonio para Houston. Era o mesmo vôo Houston - Orange

County que custava setecentos. Então comprei a passagem barata e preparei amostras, catálogos, folhetos. Disse à Gaby (comigo no escritório), que estava partindo para Los Angeles naquela mesma tarde. Mais uma prova de que estava louco. Fui para casa, peguei algumas roupas apresentáveis, dirigi até San Antonio, chamei alguns amigos, dormi em seu apartamento e, às cinco da manhã, embarquei no avião.

A diferença de horários com a costa do Pacífico me deu duas horas a mais. Antes do meio-dia, já tinha um carro alugado e estava em um hotel próximo ao local da reunião. Reuni todas as informações, ensaiei a apresentação (aliás sabia de cor), e tomei um bom banho. Estava muito, muito nervoso.

Cheguei pontualmente a reunião. Fui cumprimentado por Frank, agradecido pelo esforço de estar presente. Em uma pausa, pediu para entrar na sala e preparar o material. Todos os gerentes retornaram. Frank me apresentou com palavras que ainda ecoam em minha cabeça e que sinto orgulho:

“Senhores, este é Edmundo Treviño, representa uma fábrica. Gostaria de dizer que nunca na minha vida profissional fui chamado por um representante de uma empresa para pedir uma entrevista, no dia seguinte pegar um avião e voar do outro lado do país para estar aqui. Isto demonstra seu profissionalismo. Não posso forçá-los a comprar seu produto, mas vou pedir-lhes que escute atentamente o que ele vai explicar, e que digam de forma séria e honesta no final de sua apresentação se estão interessados ou não no produto. Não o faça perder tempo. Pelo que ouvi de uma de nossas filiais em Dallas, esta é uma grande oportunidade para nossa empresa”.

Frank tinha acabado de me conhecer... e já estava dizendo isso de mim. Me apresentei, falei sobre a empresa e os benefícios técnicos do produto, mas o mais interessante foi que expliquei como minha linha e minha marca poderiam ajudar a gerar novas receitas. Eram vendas que não tinham e que todos precisavam fazer. Expliquei o programa comercial e como tinha sido a experiência em Dallas.

Estávamos confiantes de que isto poderia ser replicado na região. Fizemos perguntas para comprovar o que estava dizendo, sobre os preços dos concorrentes, números de peças, disponibilidade e assim por diante. Tudo estava correto. Ficamos impressionados com o conhecimento que tinha sobre o mercado. Acho que fiz uma das minhas melhores apresentações naquele dia.

Mais de um gerente se levantou para apertar minha mão. Vários me parabenizaram e prometeram entrar em contato. Tinham um inventário geral no fechamento fiscal na última semana de outubro, mas após essa data estariam dispostos a tentar.

Quando falo com empresários mexicanos e latino-americanos sobre a importância de fazer esforços extraordinários para diferenciarmos, para atrair a atenção de nossos clientes, tanto existentes quanto potenciais, sinto que pensam que estou louco. É desesperante ver que a única coisa que lhes importa é vender, ou melhor, ser comprado, porque não estão realmente dispostos a trabalhar duro para vender. Aquele dia, tenho certeza, teve um impacto muito forte no meu relacionamento com essas pessoas (finalmente, mais do que clientes ou uma empresa, eram pessoas). Muitas vezes deixamos escapar oportunidades de criar amizades e relacionamentos que, a longo prazo, podem nos dar não apenas renda, mas também grande satisfação.

Retornei a Houston e desta vez acompanhei de perto o projeto. A loja anfitriã daquela reunião concordou em começar com um pedido que havia sugerido, modificado com muitos produtos que não se aplicavam ao meu gosto, mas sobre os quais não queria discutir. Finalmente era uma oportunidade que não podia deixar passar: era minha primeira loja do outro lado do país, em uma região onde nossa fábrica tinha um armazém mas não tinha clientes. De Houston, por outro lado, tínhamos conseguido entrar neste mercado. A reunião seria na primeira semana de novembro.

Tive semanas para planejar a viagem. Disse ao único vendedor que tínhamos que iríamos dirigindo até Los Angeles, em uma van com um reboque na qual levaríamos não só o pedido inicial, mas o equivalente a três, com os produtos que estava recomendando, porque a idéia era atacar aquele mercado por duas semanas. Pedi

um período experimental de dois meses. Não estava disposto a fracassar. Se necessário, nos encarregaríamos de conseguir as vendas nas lojas; e se conseguíssemos convencer um cliente, queria ter a certeza de ter o produto disponível para entrega imediata em vez de esperar que fosse enviado de Houston.

Na semana anterior à viagem, enquanto o pessoal do armazém preparava as peças, fiz algumas pesquisas de mercado e preparei algumas rotas próximas à loja da Califórnia para que meu vendedor visitasse o maior número possível de oficinas mecânicas para promover o produto. Começamos a dirigir em um sábado ao meio-dia e 24 horas depois estávamos chegando ao hotel. Bem, quase. Devido à alta adrenalina, não verificamos o tanque de combustível e ficamos sem gasolina a alguns quarteirões de distância. Resolvemos o problema e fomos descansar.

À noite, alugamos um carro. Na segunda-feira de manhã, às oito horas, meu representante estava a caminho para fazer as primeiras visitas às oficinas. Levava uma lista de preços com margens padrão da indústria, amostras e catálogos. O plano era que nosso novo cliente comercializasse a linha a partir daquele dia. Enquanto isso, eu estava na loja para montar a área do lobby: limpando, organizando o pedido inicial e preparando a reunião de treinamento com os vendedores de balcão e de campo; além de conversar com os clientes que estavam entrando na loja para examinar o produto. Mais de um mostrou interesse e isso chamou a atenção dos outros.

Por volta da hora de encerramento, meu vendedor voltou. Encomendamos algumas pizzas e celebramos a reunião onde explicamos como vender o produto, assim como suas vantagens e preços. Concluímos a reunião em grande estilo: pedidos de clientes que conseguimos durante o dia. Não acreditavam! Ficaram fascinados com nosso trabalho. No dia seguinte, saímos com os vendedores de campo para visitar mais clientes. Divididos em duas equipes, conseguimos fazer mais algumas vendas.

Frank e seu gerente de compras, Sal, estavam por dentro de tudo e foram os primeiros a se interessarem em avançar com outras lojas: o sucesso tinha sido imediato. Perguntaram na terça-

feira à tarde quando poderiam começar com mais duas lojas na área metropolitana. Já haviam conversado com os gerentes das filiais, que estavam interessados em ouvir os resultados dos dois últimos dias. É claro que ficaram surpresos quando lhes disse que o reboque estava cheio de produtos, e que poderiam começar o mais rápido possível! Na quarta-feira fomos para a segunda loja e na sexta-feira para a terceira loja. Enquanto meu parceiro estava trabalhando com os vendedores nas ruas, eu estava treinando o pessoal e preparando as áreas de exposição.

Os números das vendas eram favoráveis. Sal perguntou quando poderíamos ir a mais lojas. Uma conversa que se tornou quase obrigatória para todos. Pedi que os produtos fossem enviados diretamente para Las Vegas, e na semana seguinte fomos de carro com Sal para começar a operar essa loja. Tudo estava indo bem.

É preciso tratar o discriminador com inteligência

Havia apenas uma loja no projeto do sul da Califórnia que não mostrou interesse, mas Frank quase forçou o gerente a começar conosco. Nem todas as lojas movimentavam o produto rapidamente, e nenhuma tinha que ser deixada de fora. Então, em uma segunda viagem em dezembro, me pediram para ir a Backersfield, uma pequena cidade a algumas horas ao norte de Los Angeles. Há muita exploração de petróleo e gás nesta região, bem como campos agrícolas.

O gerente e os vendedores não ficaram contentes em ter um novo projeto imposto. Desde o momento em que cheguei, não tive boas vibrações. Ao sair do carro e colocar o produto na prateleira do lobby, recebi comentários negativos e perguntas sarcásticas do principal vendedor de balcão, que afirmava ter muitos anos de experiência. Aparentemente sua intenção era fazer-me ver que este produto não seria vendido naquela região. Tentava intimidar, fazendo comentários nas minhas costas e em voz baixa. Pude perceber sua atitude discriminatória em relação a mim e a nosso projeto.

Estava ardendo de raiva. Não tenho idéia de onde encontrei força para manter a calma e não lhe responder como merecia. Fiz uma

pausa e decidi chamar Sal, o gerente de compras, o braço direito de Frank na região. Nessa época, Sal e eu já tínhamos um vínculo de amizade. Por isso, decidi chamá-lo para pedir conselhos sobre o que fazer. Ficou muito chateado e disse que ligaria imediatamente para o gerente. Pedi que não o fizesse: só queria que soubesse e que faria meu trabalho da maneira mais profissional, mas deixei claro: se dependesse de mim, preferiria não estar com eles. No entanto, meu compromisso com a empresa era maior do que lidar com um par de representantes de vendas atrasados.

À tarde, fui apresentado ao vendedor de campo e combinamos de trabalhar no dia seguinte em sua rota. Fui descansar e tentar esquecer os maus momentos. No início da manhã apareci na loja, preparei catálogos, amostras e fomos promover. Tive a sorte de entrar debaixo dos caminhões, identificar problemas e peças que precisavam. Os clientes mostraram interesse ao ponto de vários terem feito pedidos conosco. Aquele dia foi um dos melhores da minha vida em termos de vendas: cada pedido que recebíamos, mesmo que fosse pequeno, sentia-me muito satisfeito. Só queria ver o rosto do tolo do balcão quando lhe entregasse a lista de pedidos.

O vendedor com quem trabalhei era um homem muito simpático em seus 60 anos, para quem confiava o suficiente para contar sobre o episódio do dia anterior. Pediu para não levar a sério. Minha vingança veio rapidamente. Cheguei à loja e pessoalmente entreguei todos os pedidos. As vendas de um único dia tinham sido aproximadamente o dobro da quantidade de produto que tinha estocado no lobby, então foi necessário ligar para Sal para obter a aprovação de um envio adicional de mercadoria para atender às demandas dos clientes. Quanto ao indivíduo da loja, não teve outra escolha senão calar sua grande boca e, sem muita expressão, receber as ordens que lhe dei e inseri-las no sistema.

A discriminação racial existe nos Estados Unidos. O “gringo” branco e frio que é retratado no cinema quase não existe. Embora pensem diferente e tenham uma cultura que não é tão parecida com a nossa, não somos desagradáveis e querem nos exterminar. São seres humanos e não devemos esquecer que somos também. Nós latinos discriminamos, e não apenas os de pele escura,

mas também os brancos, os indígenas, os gordos, os magros, os carecas, qualquer pessoa que pareça diferente. Portanto, minha proposta é que, se um dia sentirmos discriminados, devemos agir com inteligência e responder da melhor maneira possível.

Anos mais tarde, tive outra situação semelhante durante uma visita a uma oficina em Ohio. O proprietário da loja, quando estendi a mão para cumprimentá-lo e me apresentei, recusou sem rodeios minha saudação e pediu o Green Card, ou seja, a prova de que era um residente legal no país. Fiquei muito irritado e respondi com sarcasmo. Disse que era ilegal e podia atravessar o rio quantas vezes quisesse porque tinha um “coiote” muito bom, e que se de fato ele precisasse de pessoas trabalhadoras e responsáveis para seus negócios, em menos de uma semana conseguiria, como um comerciante de escravos. O cara devia ter quase dois metros de altura, cerca de 70 anos de idade. Seu rosto passou de vermelho a roxo, mas não sem passar por vinte tonalidades diferentes. Foi um milagre celestial que não tenha morrido de raiva. Fui levado para o local onde daria o treinamento aos funcionários. Quando terminei, e ele pôde ver o nível de preparação acadêmica que tinha e, acima de tudo, meu conhecimento do produto, da indústria e como era útil para seu negócio, não teve outra escolha senão apertar minha mão e pedir desculpas, ao mesmo tempo em que se justificava por ter me tratado inicialmente daquela maneira.

Também lembro de uma pessoa próxima aos proprietários da empresa que representava quando, em uma comemoração pelo 25º aniversário da companhia, pediram para contar minha história desde o início até onde havíamos chegado. Falei por talvez quinze minutos, e quando todos estavam aplaudindo, aquela pessoa levantou-se da mesa e, em voz alta, começou a dizer que havia chegado a um mercado que me esperava; que já estava pronto para nosso produto e que minha experiência não tinha mais mérito do que a promoção deles em uma região do México, onde o ambiente de negócios era mais complicado. Ela não tinha compreendido, ou não queria compreender, que o evento era dedicado a distribuidores estrangeiros e foi por isso que não houve nenhuma menção a seu trabalho. Enquanto escutava,

imagens de todas as vicissitudes que enfrentei e superei, como estes casos de discriminação, passaram pela minha mente como filmes. E disse para mim mesmo: esta senhora nem sequer fala inglês, o que a faz pensar que conhece a situação da indústria nos Estados Unidos? Uma coisa que ficou clara foi que nosso sangue latino tem dificuldade em reconhecer o sucesso de alguém semelhante a nós.

GROWING PAINS (DORES DO CRESCIMENTO)

Há problemas também com o crescimento

EM MEIO AO NOTÁVEL SUCESSO das lojas do sul da Califórnia, Las Vegas e Phoenix somaram-se. Enquanto isso, recebíamos ligações de outras regiões. Gaby e eu estávamos visitando parentes em Dallas quando recebi um e-mail do gerente regional de Ohio e Pennsylvania. Queria saber quando poderia apresentar-lhes a linha. Tínhamos duas opções: dizer que só podíamos depois de dois meses após a conclusão do compromisso inicial com a Califórnia, ou fazer uma viagem rápida de 24 horas para Cincinnati.

Decidi ir para não desacelerar o crescimento exponencial. Comprei uma passagem de avião para uma semana depois, reservei um quarto de hotel, perguntei se seria possível enviar algumas caixas por correio e se poderiam recebê-las e guardá-las até o dia da minha chegada. *Não há problema*. Confirmei o compromisso, pedi ao pessoal do armazém para preparar o pedido que havia sugerido e encaminhamos até o hotel.

Continuei meu trabalho durante a semana. Quando chegou o dia, peguei o avião, cheguei ao aeroporto em Ohio, aluguei um carro e fui para o hotel. O momento não poderia ter sido mais exato. Quando estava prestes a estacionar, vi o caminhão UPS (correio) e o funcionário descarregando algumas caixas pesadas. Eram as nossas. Fiquei ao lado deles e colocamos todo o material no carrinho, o peso quase levantou os pneus dianteiros. Fiz o check-in na recepção e fui para o quarto descansar um pouco e

rever a apresentação do dia seguinte. Tinha toda a intenção de vender o produto que enviamos.

Era inverno. Além de muito frio nevava também. Dirigi cedo para o escritório onde tinha sido convocado. Quando cheguei, o gerente regional e um de seus gerentes de loja, que tinha viajado desde Pittsburgh para a reunião, já estavam esperando por mim. Eram duas pessoas muito amigáveis e conhecedoras de seu trabalho. Fiz a apresentação, respondemos perguntas, falamos sobre preços e o segmento que estávamos atacando, bem como estratégias e outras coisas. Estavam mais do que felizes e perguntaram quando poderíamos começar. Lhes disse que poderíamos começar naquele mesmo dia, que os amortecedores do meu carro estavam prestes a estourar após suportar o peso do pedido de amostras que estava trazendo, e que não queria devolvê-lo à Houston. De fato, se tivessem dito não, estaria com grandes problemas porque teria que conseguir novas caixas e re-embalar as peças. Tínhamos colocado tanto peso nelas que dificilmente aguentariam mais um dia.

Os senhores desataram a rir. Não podiam acreditar em nossa agressividade de vendas. Fizeram um telefonema e disseram que ao meio-dia me receberiam na loja de Dayton: Parabenizaram pela minha estratégia, confiança, bem como pelo meu profissionalismo, e nos despedimos. Ficamos de discutir sobre outras lojas nas seguintes semanas.

Sem perceber, estava começando a experimentar o que em inglês chamam Business Growing Pains “dores do crescimento de um negócio”.²¹ Por um lado, nosso plano de negócio exigia um esforço financeiro significativo em termos de viagens, bem como um grande esforço humano; por outro lado, o crescimento exponencial que estávamos experimentando colocava nossos estoques e nossa capacidade de atender aos clientes de nossos distribuidores sob pressão.

Durante anos, nos concentramos em dominar o mercado de Houston, em conseguir clientes promissores que valorizassem

²¹ Informações podem ser encontradas em redes. Gostei particularmente do artigo da revista Entrepreneur, <https://www.entrepreneur.com/article/247173>

nossos produtos e que nos dessem a oportunidade de crescer em conhecimento e, mais tarde, em vendas, a fim de sermos sustentáveis. Então decidimos atacar as grandes cidades próximas, San Antonio, Austin e Dallas, onde tivemos a sorte de encontrar Steve e, juntos, progredimos gradualmente no mercado local. Demorou alguns anos para encontrar o plano de negócios correto para localizar novos distribuidores. Desenvolvemos com a fábrica dezenas (se não centenas) de novos números de peças para preparar nossa oferta, e para tornar a gama mais completa possível, explorando micro nichos. Trabalho duro ao longo de muitos meses ou anos.

De repente, de ser uma empresa regional com poucos clientes, veio para nós um mundo de trabalho para o qual não estávamos preparados. Não tínhamos os recursos humanos nem o capital financeiro para executá-los. O problema era que o investimento saía de nossa oficina, a que nos alimentava, embora fosse indispensável continuar explorando projetos. Abandonamos seriamente nosso negócio principal (core business) para dedicar de corpo e alma a um novo que nos excitava por causa de seu potencial de crescimento.

Nosso plano de negócios incluía não apenas suporte técnico, mas também de vendas e apoio ao distribuidor. Fizemos muito trabalho para e com eles. Era radicalmente agressivo e não havia nada parecido no setor. Na verdade, em quase vinte anos de vida e operação nos Estados Unidos, nunca vi nenhum fabricante trabalhar tanto para promover sua linha através de distribuidores. Tampouco um plano tão abrangente. Não somos gênios no marketing: ao contrário, é que as empresas não costumam entrar e arriscar tudo em um projeto que não era apenas intensivo em mão-de-obra (em termos de tempo gasto sentado na frente do pára-brisa do carro), mas também financeiramente viável. Em geral, poucos estão dispostos a fazer isso.

Se quiséssemos continuar a crescer nesse ritmo, precisávamos de muitas, muitas mãos. Mas para obtê-las era necessário primeiro de recursos financeiros, e depois encontrar uma maneira de treinar o pessoal. Como conseguir que os funcionários se

tornassem especialistas nos produtos em questão de semanas, quando levamos anos? Fomos confrontados com o dilema de contratar esse pessoal enquanto comprometíamos nossas finanças, ou retardar a abertura de mais lojas e o treinamento de mais pessoal; Continuamos a vender enquanto nossos corpos e dívidas aguentassem, ou arriscamos o sucesso dos novos comercializadores ao estreitar o plano de negócios?

Nichos regionais dentro de um grande país

Toda vez que abríamos uma nova loja e visitávamos os clientes com seus vendedores, descobríamos novas necessidades, ou pelo menos diferentes das que estávamos acostumados no Texas. Por alguma razão, em Los Angeles, as empresas de coleta de lixo preferiam uma certa marca de caminhão com determinadas características, muito peculiares. Apesar de serem empresas concorrentes, todas tinham frotas muito semelhantes. O detalhe era que este tipo de caminhão não era muito popular no Texas, então nosso estoque de peças para essa aplicação era marginal ou inexistente.

Muitas vezes acreditamos que os Estados Unidos é um país onde todas as cidades são iguais. Que seu mercado é totalmente homogêneo. No México crescemos vendo as grandes franquias americanas se multiplicarem e se expandirem pelo país, o que nos faz pensar que todos os americanos gostam exatamente da mesma coisa e que com um produto podemos atacar todo o mercado.

Parece óbvio que dentro de nossa oferta há (ou deveria haver) produtos ou serviços que vão para o cliente médio, mas devemos levar em conta que é nesses mercados onde a concorrência tende a estar. Quando todos estão lutando pela mesma coisa, é difícil se destacar. Entretanto, nesse nicho local, em uma indústria específica, descobrimos uma área de oportunidade, uma possibilidade de atender um cliente que ninguém olha, com uma oferta muito limitada ou quase inacessível.

Ao longo dos anos, descobrimos muitos nichos regionais, numerosas micro oportunidades em indústrias muito específicas que nos levaram a um certo domínio do mercado. Não é necessário pegar o maior peixe para se banquetear.

Vendemos promessas e entregamos desculpas

Agora que trabalho como consultor e converso com empresários latino-americanos, muitas vezes encontro pessoas que sonham em dominar o mercado americano, vender para as maiores companhias, eliminar a concorrência e ficar com os clientes. Se olhar para suas empresas, elas nem sequer dominam seu mercado interno, não têm capacidade de produzir 2% do consumo dos EUA nem produtos realmente diferenciados; procuram vender somente porque “sou mais barato”. Vêm tentando penetrar no mercado há anos sem sucesso, e continuam a incluir grandes clientes em seus planos.

Pergunto-me porque devemos, como única estratégia, vender a alguém infinitamente maior do que nós. Por que não procurar clientes de tamanho semelhante ao de nossa empresa, ou ainda menores? Por que não aprender primeiro com esses clientes, melhorar nossa oferta e, com algum conhecimento, desenvolver estratégias para lidar com os maiores? A maioria não gosta de ouvir estas perguntas, até mesmo as ignoram. Se fecham em seu paradigma e pensam: “Não é nosso caso; podemos fazer isso”.

Há cerca de três anos, conheci alguém em uma exposição que, com o tempo, se tornou um de nossos maiores clientes. Um homem curioso e simples que caminhava pela sala onde estávamos mostrando produtos e que timidamente se aproximou para fazer perguntas. Era o início de mais de um ano de trabalho no desenvolvimento de produtos, visitas, conversas e negociações para que, finalmente, um dia, decidisse nos dar um pedido de teste. Não era pouca coisa: um contêiner inteiro de autopeças que era produzido na Colômbia.

Após passar horas com essa pessoa e realizar várias viagens, ele fez uma pergunta que me impressionou e que engloba a idéia que proponho nesta seção. Em uma negociação comercial internacional, são discutidos preços, pedidos mínimos e métodos de envio, além de prazos de entrega. Esta era a questão que mais lhe interessava. No início, não compreendemos a pergunta. Entendemos que significava “Qual é seu prazo de entrega?”, mas não a idéia que queria transmitir. Agradeço que tenha tido tempo para exemplificar e esclarecer que o prazo que lhe dissesse não

era um fator em sua decisão de compra, mas sim uma ferramenta para planejar a compra.

Nos contou sobre sua experiência. Anos atrás conheceu uma empresa mexicana que o convenceu a se internacionalizar, ou seja, não apenas a comprar nos Estados Unidos de seus fornecedores tradicionais, mas a importar produtos a preços mais competitivos. Assim começou sua aventura. Este fabricante fez inúmeras promessas e, obviamente o convenceu. Era inacreditável o que iria receber, então começou a importar. As duas ou três primeiras compras foram perfeitas. Tudo foi entregue como estipulado. Mas as próximas, pouco a pouco, começaram a falhar. O produto não chegava intacto e tinha falhas estéticas. Os prazos de entrega variavam e não foram cumpridos. Depois, chegava o produto que o fabricante queria enviar e não aquele que o cliente havia encomendado. Decidiu viajar para visitá-lo e entender seus problemas. Percebeu que à medida que o fabricante crescia e encontrava novos clientes, cumpria para eles, mas não para os antigos: ou tinha prometido demais, ou estava fora de sua capacidade e conseqüentemente falharia nas entregas.

Nosso amigo aproveitou a viagem para conhecer um segundo fabricante mexicano e diversificar suas compras. Com o tempo, descobriu exatamente a mesma cultura de negócios. Cumpriam no início, depois começavam as falhas e tentavam mantê-lo contente, explicando as razões pelas quais não haviam cumprido o prazo (os problemas eram sempre de outra pessoa). As desculpas típicas eram: “O fornecedor não entregou a tempo, a secretária de cobrança adoeceu, o velho encarregado de um processo morreu, as pessoas faltam muito durante na época de Natal, é isto, é aquilo...” Proponho um livro de desculpas: Quem pode me ajudar a estudá-las”?

Meses se passaram e, então, cheguei a uma conclusão. Comecei a abrir os olhos e percebi que é um problema generalizado. A maioria das empresas e seus proprietários e gerentes agem assim: ninguém quer assumir a responsabilidade, gostam de jogar a batata quente para a primeira pessoa que aparece. “O problema não é nosso”.

O fator que não levamos em consideração é que o mercado está saturado de concorrentes tentando convencer os clientes a qualquer custo, é um mar cheio de tubarões prontos para comê-los. Embora investimos muito tempo no difícil processo de aquisição de um cliente, fazemos tudo para perdê-lo rapidamente devido à arrogância (“eu tenho o melhor produto”). E partimos do princípio de que irá suportar nossas falhas.

Vendemos promessas e entregamos desculpas! É por isso que nosso amigo e cliente potencial insistia para que lhe dissesse o tempo real de entrega, que não prometêssemos coisas que não podíamos cumprir: tínhamos que considerar que o esgotamento do estoque os afetaria porque significaria a perda de vendas. Por não ter o produto disponível, o consumidor iria com alguém mais. No caso dele, a decisão não era se entregamos em pouco tempo: seria um fator de planejamento nas compras para não afetar o processo de vendas.

Nestes assuntos os mexicanos são diferentes dos colombianos? Sua pergunta era difícil de ser respondida. Porque deveria confiar em nós? Afinal, sou mexicano. Mas disse algo que ele gostou: “embora represente uma fábrica colombiana no momento, e sendo mexicano de nascimento, tenho muitos anos trabalhando nos Estados Unidos, compreendo suas necessidades, vou me comprometer a garantir que a fábrica cumpra com as entregas”. E a venda foi feita. Garantir que não nos decepcionem é um trabalho constante, nunca termina: na primeira oportunidade, a cultura latina pode falhar...

E o que a cultura tem a ver com os nichos e as dores (dificuldades)?

Voltando às dores de crescimento e à experiência que estávamos enfrentando, bem como aos recursos humanos para continuar a operação de crescimento, tivemos outro inconveniente. Como mencionei, os nichos e micro-nichos que estávamos atacando criaram áreas de oportunidade, mas ao mesmo tempo descobrimos que nos Estados Unidos existem regiões que se comportam ou mantêm uma dinâmica diferente. Os clientes de uma metrópole

na Califórnia não agem ou têm as mesmas necessidades que os de uma pequena cidade em Oklahoma.

Cada vez que entrávamos em uma área diferente, nossas estatísticas de consumo iam por água abaixo. O que era um produto top em Dallas não era tanto em Los Angeles, e alguns que nunca tínhamos vendido antes eram extremamente populares. Nossos estoques sofreram tremendamente porque tivemos que apostar em comprar mais da fábrica. Os produtos que não possuíamos em estoque tinham que ser adquiridos. O problema era que os tempos de resposta não eram os que o novo distribuidor queria ouvir. Isso exercia pressão sobre a área de engenharia da fábrica. Não apenas para desenvolver novos produtos rapidamente, mas também para encontrar maneiras de responder prontamente às novas necessidades.

A administração não estava necessariamente comemorando. Não apenas porque agora têm que investir em novos recursos para produzir, mas também por causa do aumento da linha de crédito para nossa empresa, quando o plano era reduzi-la. Os clientes ficam desiludidos e estressados porque, em meio a uma grande crise econômica, criamos outro negócio dentro do seu, uma grande luz de esperança para novas e necessárias vendas, e quando as conseguem, não encontram o produto para atender às suas necessidades.

Além do estado de resultados e da situação financeira geral, existem outros estados financeiros, incluindo o de fluxo de caixa.²² O mais importante não é o relatório, mas as informações que proporciona, assim como a compreensão das decisões que ajuda a tomar. Após investir anos promovendo a linha, as vendas estavam crescendo fortemente e nosso estado de resultados estava finalmente dando lucro. Mas nossas dívidas continuavam aumentando em conjunto e, na época, não conseguia entender o motivo. Agora posso dizer que o problema era óbvio. Embora

²² Se você digitar “estados financeiros” no Google verá muitas citações explicando os tipos de estados. Recomendo que, se você é proprietário de uma empresa ou quer ser deve entender mais sobre isso. Isso o ajudará muito no futuro. Um link de exemplo em <https://economipedia.com/definiciones/estados-financieros.html>

as vendas estivessem crescendo, os recursos estavam entrando no estoque que tinha que ser pago ao fornecedor, e quando as peças eram vendidas e pudemos cobrar do cliente, não era necessariamente antes de pagarmos ao fabricante. Nossas necessidades financeiras subiam. Grandes dores de crescimento, que pareciam mais um parto.

É também aqui que entra a cultura empresarial. No México, os produtores estão acostumados a comercializar o que já produzem, não necessariamente o que o mercado ou o consumidor exige. Como não há muitas opções, parece que o mercado se ajusta à oferta, ao que está disponível. Mas em um mercado hiper-competitivo como o americano, a oferta é abundante. Ainda mais em um mundo globalizado, onde concorrentes de qualquer tamanho podem atacar economias abertas e destravadas, apresentando tantas escolhas que o consumidor tem o poder total de decisão. O empresário mexicano, líder em seu território, com um ego muito grande e um certo sucesso econômico, dificilmente aceitará que em um mercado de natureza diferente ele não seja importante e que, humildemente, é melhor começar desde abaixo. Inúmeras vezes ouvi proprietários de empresas dizerem: “vamos desenvolver os produtos que você menciona, ou as versões que necessita para o mercado americano, mas por que não começa com o que já existe”? Como posso explicar a este magnata que, o que ele estava fabricando não tinha mais lugar nos Estados Unidos, que o mercado estava pedindo algo diferente?

E para reforçar o ponto, deve ficar claro que não sou loiro de olhos azuis. Normalmente não é agradável ter um mexicano de cabelos escuros entrando e dizendo a um empresário o que fazer. Nosso negócio é menor que uma fábrica de sucesso, sem dúvida, mas temos uma grande vantagem: estamos conectados ao mercado alvo e a sensibilidade que isso nos dá, a informação a que temos acesso, é, em última análise, o que as empresas deveriam estar procurando. O sucesso nos EUA, ou em qualquer novo mercado ou segmento, requer o máximo de flexibilidade e agilidade. Aqueles que planejam vender a mesma coisa estão destinados ao fracasso.

O FINAL DESTES FILME

Aquisições hostis

AO LER REVISTAS E LIVROS DE NEGÓCIOS, muitas vezes me deparei com o conceito de Hostile Acquisition ou Hostile Takeover (Aquisição Hostil). Não estava claro para mim exatamente como funcionavam na prática, mas tenho certeza de que estive envolvido em algumas delas uns poucos meses.

Em meio a este crescimento exponencial, e com as dores acima mencionadas, uma preocupação extra foi acrescentada ao nosso negócio: a fábrica que nos abastecia no México. Os proprietários às vezes ouviram falar dos preços que vendíamos seus produtos. Algo que nos vendia por 3 dólares era vendido por 25 dólares no mercado. Faziam cálculos do que seria se faturassem o preço para o público. Os fiz ver que aquele preço era final, mas que havia vários intermediários; que talvez pudéssemos vender aquela peça por 9 dólares, mas isso não significava que a margem deles fosse um terço da nossa. Infelizmente, não quiseram ouvir. O canto da sereia era muito sedutor para entender o outro lado da questão: os custos, tanto fixos como variáveis. Esses enormes custos operacionais: a manutenção de um armazém, pagamentos de aluguel, seguros, salários e outras remunerações de funcionários, as despesas promocionais para atingir o que estava sendo alcançado após muitos anos.

E foi aqui que surgiu uma grande ameaça: “Se você não concordar que participemos como sócios no mercado americano, reabriremos um escritório na Califórnia; já temos

a pessoa que se mudará para iniciar as operações em janeiro próximo”. Prometeram respeitar os clientes existentes e “dividir” o território entre os dois escritórios. E seu argumento: “Finalmente, é muito grande e vocês não pode lidar com o pacote sozinho”. Suas afirmações soaram como se tivessem tido sucesso em anos anteriores, quando tinham escritórios na Califórnia.

Era novembro e havia dois meses para encontrar uma solução. Embora tenhamos recebido esta ameaça inúmeras vezes, nesta ocasião sentimos que poderia acontecer e, sobretudo, que havia muito a perder. Como negociar quando o incêndio está queimando suas empresas, quando você está à beira da falência, com dívidas excessivas e com um projeto que estava apenas começando a crescer, enquanto seu fabricante está prestes a tomar uma decisão que vai destruir aquilo pelo qual trabalhou tanto? Não há como. Alguém tem a vantagem. Você não é dono da bola, e ela não está em sua quadra. Se quiser continuar jogando, tem que continuar na posição que lhe dizem, não na que você quer ou na que lhe convém melhor.

Após várias semanas, e pensando mais friamente, não tivemos escolha a não ser aceitar e entrar em “negociações” para ver como poderíamos ceder o mínimo possível com o maior valor. Sem a menor idéia de como valorizar uma empresa em crescimento, que além das dívidas acumuladas tinha perdas. Como pode definir o preço da parcela a ser cedida apenas por um potencial?

Lembro-me dessa reunião com os futuros parceiros. Olharam para as duas únicas demonstrações financeiras, o estado de resultados, bem como o fato de que em anos anteriores não tínhamos ganho dinheiro. Ficaram surpresos com o que estava sendo apresentando, o quadro não era de todo o que esperavam: um grande enriquecimento pessoal com a criação de valor. Outro aspecto interessante foi que não planejavam colocar dinheiro na empresa para financiá-la: queriam que aceitássemos inventário como uma contribuição de capital, o que obviamente era muito mais barato para eles. O custo do investimento foi reduzido para 40%.

Assim, após algumas horas de revisão, tínhamos novos sócios que detinham metade do capital de nossa comercializadora sem ter recebido nada em troca; e sim, a oportunidade de continuar sonhando com um futuro melhor. Sem que aparecesse nas notícias, a primeira aquisição hostil da história em nível micro (pelo menos minha) tinha acabado de ser consumada. O mais terrível foi que estávamos do lado do recém-adquirido.

Saltamos de novo ao vazio

Como mencionei acima, os negócios estavam praticamente falidos. Lembro-me da noite em que não conseguia dormir e disse à Gaby que talvez não abriríamos no dia seguinte; não tínhamos o suficiente para pagar nossos fornecedores, talvez nem mesmo os trabalhadores; o que nos faltava mais eram as vendas. A recessão havia colocado as linhas de crédito com o banco e os fornecedores no limite. Estávamos com meses de atraso nos pagos e nosso visto exigia um negócio: caso contrário, voltaríamos ao nosso belo e amado México.

Após fechar a negociação para ceder metade do capital da empresa de distribuição aos mexicanos, decidi tomar outro sopro de oxigênio e ver tudo de uma forma positiva. Pelo menos, entre todos os fornecedores, estava conseguindo que o mais importante, aquele a quem devíamos muito dinheiro, tivesse mais paciência. Agora também eram proprietários e era do interesse deles que continuássemos a crescer. Nesta nova etapa, decidi aproveitar suas redes em vários países para propor outros negócios que havia identificado, mas por razões óbvias não tentei.

Desde o início, os novos sócios gostaram de nossa oficina. Queriam replicar o modelo em outras cidades ou países, mas foram particularmente atraídos por um equipamento que possuíamos e que nunca tinham visto ou ouvido falar antes: o simulador. Em meu esporte de visitar cada convenção que aparecesse, meses antes, na Flórida, conheci uma empresa que promovia um dispositivo que permitia verificar vários componentes de um caminhão com tecnologia avançada. Achei incrível. Com algum ceticismo, falei com os responsáveis e me fizeram uma proposta:

levar o dispositivo para Houston, instalá-lo e, finalmente, realizar testes em tantos caminhões quantos quiséssemos, sem nenhum custo ou compromisso de compra. Mantivemos contato e dentro de algumas semanas recebemos o equipamento. Chegou um engenheiro, instalou-o e durante dois ou três dias verificamos os veículos gratuitamente. Convidamos muitos clientes para uma visita e dar-lhes uma demonstração gratuita. O chamado VIS-Check trouxe vários milhares de dólares em vendas, realmente precisávamos desse dinheiro!

Chegou outro executivo da empresa vendedora, mas desta vez para falar de números. Assuste-me pantera! Fomos ao contêiner que servia de escritório e disse o preço: cerca de cento e cinquenta mil dólares. Hilário! De onde íamos tirar esse dinheiro? O importante era que vinham com um esquema de financiamento. Tivemos que preencher uma série de formulários e uma empresa do setor financeiro nos alugaria o equipamento por cinco anos com um pagamento mensal de menos de três mil dólares. Em três dias conseguimos mais do que isso, portanto, o primeiro pago foi feito.

Também lembro claramente da reunião de família realizada para discutir o projeto. A conclusão a que chegamos foi que o pior que poderia acontecer era que iríamos à falência, nosso historial creditício iria por água abaixo, o negócio fecharia, perderíamos tudo e teríamos que começar do zero em Monterrey. Com ou sem simulador, já estávamos muito próximos a esse cenário, então, pela primeira vez em muito tempo, vimos uma decisão sem riscos. A única possibilidade era ganhar. E não erramos.

Além disso, lembro-me de uma reunião extraordinária com os funcionários na qual lhes informamos abertamente sobre a situação e pedimos a opinião deles sobre o possível investimento. Explicamos que tínhamos que mudar até mesmo o esquema de remuneração e, como resultado, vários se demitiram naquele mesmo dia. Com todos os problemas imagináveis, treinamos alguns dos empregados que permaneceram e gradualmente começamos a conseguir vendas que pelo menos permitia manter o estabelecimento aberto. De alguma forma nos tornamos

resilientes (não entendia a palavra resiliência nos negócios até o início da pandemia, muitos anos depois).

Então, quando mostramos o simulador aos proprietários da fábrica, que já eram nossos parceiros, não podiam acreditar. Viram uma enorme oportunidade porque muitas das peças que fabricavam poderiam ser testadas com este aparelho. Os símbolos de dólares apareceram em seus olhos ao imaginar equipamentos como esse em toda a América Latina, gerando vendas.

Eu sabia que a empresa que criou o simulador era australiana e que apenas alguns anos antes havia começado a operar no continente, mas só nos Estados Unidos e no Canadá. Assim, negociei com eles para ser representante do produto desde o México até a Patagônia. A condição era que comprássemos um par de equipamentos velhos que tinham para demonstração. A fábrica nos apoiou financeiramente e, alguns meses após a assinatura da nova sociedade, já estávamos enviando um aparelho para São Paulo, Brasil, para participar da mais importante exposição de autopeças da América do Sul. Em janeiro havíamos iniciado a parceria e em abril já realizávamos demonstrações em “portuñol”.

Depois da primeira vem sempre a segunda

Em todos os projetos existem dificuldades. Não posso dizer que levar um simulador para o Brasil não foi complicado. Mas o que quero lembrar é a bela experiência de como dezenas de pessoas se reuniram em torno da área onde fizemos as demonstrações. Era um operador de câmera, um apresentador e eu, movendo aquele caminhão como se fosse um brinquedo. As estrelas da exposição e estávamos no centro das atenções. Aprendi português, pelo menos o técnico, e nos intervalos conversava com os clientes, socializava e compartilhava tequila com meu novo sócio. Mal sabia que estava prestes a inaugurar uma nova negociação: a da segunda aquisição hostil.

Em uma das muitas demonstrações que fizemos, funcionários de uma fábrica entraram e comentaram que mais tarde trariam executivos daquela empresa. O simulador tinha atraído tanta

atenção que queriam que fosse visto pelos mais altos escalões de sua organização, incluindo um americano que estavam com eles (seu sócio). A empresa brasileira fabricava peças de freio, algo que podia ser testado com o simulador e não estava, de forma alguma, em concorrência conosco. Na verdade, sabia com qual empresa tinham feito parceria para atender o mercado americano.

Quantas ocasiões ouvimos dizer que às vezes as pessoas estão esperando que um raio de luz atinja nossos cérebros e nos ilumine. Pode pensar que sou louco, mas quando o “gringo” chegou ao nosso espaço na feira, algo me fez perceber que esta empresa americana queria comprar a fábrica mexicana que agora era minha sócia. Em poucos segundos, várias imagens passaram pela minha mente. Percebi, sem mesmo conhecer esta pessoa, alguns eventos isolados que aconteceram enquanto participava de algumas exposições ou visitava clientes, e que na época não tinha compreendido. Naquele instante tudo ficou claríssimo.

Falei imediatamente com o proprietário da fábrica no México e disse: “Ingeniero, você vê aquele gringo de terno lá fora? Ele quer comprar sua empresa”. Ficou de queixo caído. Perguntou como sabia, e expliquei o que tinha acabado de me acontecer segundos antes. Para não ser distraído pelos clientes, pedimos ao gringo que voltasse na hora de encerramento da exposição para ter mais privacidade. Nunca fui um bebedor regular de álcool, mas naquela reunião tomei várias tequilas. Um deles não falava espanhol enquanto o outro não falava inglês, então comecei a traduzir com medo. Na verdade, o americano queria negociar para adquirir a fábrica. Há quase dois anos vinha tentando, sem sucesso, conversar com os proprietários.

Como era uma empresa pública cotada na bolsa de valores, tinha que seguir certos procedimentos; também era regida por regras estabelecidas pelas autoridades financeiras que não podiam ser evitadas. A corporação multinacional pensou que a área comercial do consulado dos EUA na Cidade do México deveria ser a que entraria em contato com a fábrica. Os proprietários, quando ouviram “consulado americano”, ficaram assustados e

não retornaram a chamada. “Para que o governo gringo nos quer? Graças a Deus, não retornaram essa ligação; caso contrário, a negociação teria ocorrido sem a minha presença.

A única decisão tomada naquela reunião tequileira em São Paulo foi que a negociação não deveria durar mais do que 60 dias. Seja qual fosse o resultado, não havia tempo a perder. Agora que estou escrevendo, anos depois, percebo que esta foi uma grande iniciativa do engenheiro. Assim, duas semanas depois, a delegação mexicana viajou para Houston e de lá para a pequena cidade East no Texas, onde se encontrava o escritório principal da empresa com a qual íamos negociar.

Após visitar à fábrica, tivemos uma apresentação com vários executivos, na qual compartilharam conosco seu ponto de vista. Nos deixaram ver o que pensavam de nosso produto, nossa empresa e minhas estratégias comerciais. Com toda a arrogância americana disseram como eles, auxiliados por recursos financeiros praticamente ilimitados, poderiam expandir nossa linha, vender mais caro e obter margens mais altas. Nos deram muitos dados. Na verdade, era o único que entendia porque conhecia o mercado e a indústria daquele país. Sabia de quem estavam falando e os conhecia porque inclusive uma de nossas empresas era cliente deles. O engenheiro entendeu metade do que estavam dizendo por causa da barreira da língua, e o jovem que o acompanhava estava lendo as notícias e conversando com seus amigos.

Tivemos muitas, muitas discussões sobre como conduzir a negociação, mas ficou claro para mim que, mais uma vez, eu não tinha muito poder. Não era dono da fábrica e não podia competir com um titã assim. O engenheiro falou em simplesmente entregar a distribuição, empurrando-me para um lado com a promessa de alguma proteção. Enquanto isso, fazia consultoria por conta própria em Houston e uma voz me dizia: “Esses gringos estão desesperados e têm recursos. Peça-lhes dinheiro”. Houve desacordo dentro da empresa no México quanto a se deveriam vendê-la ou simplesmente entrar em um acordo ou aliança comercial. Resisti ao acordo com todas as minhas forças a fim de evitar a aquisição. Tinha medo, agora, de perder tudo.

Chegou a data em que os americanos visitariam a fábrica. Apareci dois dias antes. Limpamos, arrumamos, pintamos e, acima de tudo, discutimos um plano. Minha proposta era pedir uma quantia como indenização para tirar a empresa comercial na qual éramos sócios da fábrica, e usando as informações que nos deram no Texas, preparei uma proposta de preço na qual os americanos teriam as margens que estavam procurando, com os preços altos que presumiam vender, enquanto a fábrica teria uma renda adicional porque venderia a preços mais altos do que os que me cobrava.

Após o passeio, houve um almoço e uma apresentação em um clube de golfe. Foram abordadas questões técnicas, que não lhes interessavam. Pediram uma pausa e se voltaram para mim: “Edmundo, vamos fazer um intervalo de dez minutos, e quando voltarmos precisamos chegar ao ponto e que nos diga o quanto você quer”. Hahaha! Eu ri em inglês porque aquela pausa foi passada no banheiro com diarreia instantânea após a pergunta. Estava jogando com o futuro. Expliquei no quadro negro a estrutura de preços proposta e com as pernas tremendo dissemos que concordamos em formalizar uma aliança comercial na qual eles se tornariam o distribuidor exclusivo para todo o país em troca de uma soma que nunca havia visto em uma negociação antes.

Se levantaram da mesa instantaneamente e disseram que aceitavam, embora como não tinham o poder de autorizar essa soma, a apresentariam na próxima reunião do conselho e persuadiriam os acionistas a aprová-la. Os levamos para o aeroporto e se despediram de mim como “o cara do milhão de dólares”, embora não fosse realmente o valor.

O compromisso foi muito lapidado, as regras foram estabelecidas, nos enviaram um contrato muito abrangente que seu departamento jurídico redigiu, e por alguns meses trabalhei na nova estrutura de preços, passando por cada uma das centenas de números de peças que foram tratadas. Meses muito estressantes porque o acordo com a fábrica foi apenas de palavra. Éramos sócios de uma empresa americana que não tinha um

acordo assinado com a empresa mexicana.²³ No meu caso, estava pensando em como sair, estava cavando minha própria sepultura.

Estava frequentemente doente durante aqueles meses. Os médicos que me examinaram não encontraram nenhuma doença: era o maldito estresse. Enquanto fazia a reestruturação comercial completa, estava preocupado com nossos clientes de sempre, aqueles que me deram confiança e dos quais me distanciei por razões óbvias. Temia que meus acordos com eles não fossem honrados. Parte do plano de negócios que nos tinha feito crescer solidamente, se não todo, estava indo por água abaixo. Mas não havia escolha. Uma segunda aquisição hostil foi consumada.

Os americanos só negociaram alguns itens, e pediram condições de pagamento sujeitas a certas metas de vendas, mas deram um adiantamento substancial. Em agosto de 2010, o acordo foi assinado. Como empresa pública, tinham que dá-lo a conhecer imediatamente. Muito cedo pela manhã a notícia se espalhou como pólvora e, quando chegamos em casa, vários clientes, amigos e representantes já nos haviam questionado sobre isso. Não tinham recebido as informações de nós. Em qualquer caso, descobririam mais cedo ou mais tarde. Nesse mesmo dia, a tesoureira da empresa no México avisou um depósito extraordinário. O processo tinha sido concluído. Tudo o que restava era que a empresa depositasse a quantia que nos era devida, o qual realizou alguns dias depois.

Foram dias de grande satisfação porque, num piscar de olhos, as dívidas da oficina, que quase tinha falido por causa deste projeto e agora estava mais forte do que nunca, foram liquidadas. Pagamos a hipoteca, liquidamos os saldos em atraso com os fornecedores e, acima de tudo, ganhamos muita paz após muitos, muitos meses de trabalho e de intensa pressão.

²³ O que sempre recomendo evitar porque, neste caso, acabou me levando a romper a amizade e a relação comercial com os proprietários e a fábrica. Quando há uma vontade, é sempre melhor colocar tudo por escrito.

EPÍLOGO

NÃO POSSO DIZER, COMO NOS CONTOS DE FADAS, que a partir de então todos vivemos felizes para sempre: no mundo empresarial não há momentos para parar. Uma vez ouvi o grande Marketer Horacio Marchand dizer com razão que os negócios são como andar de bicicleta: se parar de pedalar ou tentar andar para trás, você cai. A única opção é sempre ir em frente.

Depois vieram muitas coisas. Foi um período de transição, de entregar meu bebê a outras pessoas que agora assumiriam o controle, de ganhar o que nunca havia sido capaz na minha vida. Mas, ao mesmo tempo, senti um vazio que levou a uma espécie de depressão laboral. Nenhum projeto me entusiasmou durante anos, até que diferentes pessoas insistiram que minha experiência poderia ser útil em outros projetos. Foi isto que me colocou de volta no caminho certo. Enfrentamos processos judiciais, acidentes, novos picos de demanda, quedas de mercado, aumentos de preços. Os negócios nunca deixam de ser desafiantes.

Nestes quase vinte anos nos Estados Unidos, experimentei dezenas de projetos em muitos países e, embora a maioria deles não tenha funcionado, hoje é mais que evidente para mim que cada experiência é uma fonte de aprendizado. Pagamos para ir à escola aprender, então estou disposto a pagar e arriscar em um negócio para acumular conhecimento e experiência.

Não voltei a vender uma empresa, nem ser adquirido de forma hostil, mas pude levar uma empresa internacional de zero a níveis significativos de faturamento várias vezes mais. Todos os dias procuro novos projetos porque meu novo propósito, minha

paixão, é democratizar a conquista do mercado americano; para que não só as grandes empresas possam vender seus produtos e serviços, mas também, aproveitando a variedade de tecnologias disponíveis hoje, as pequenas e médias empresas que sempre foram deixadas de fora dos mercados internacionais possam alcançar este objetivo.

Espero que minha experiência sirva de ignição para muitas empresas; que lhes dê uma faísca; que alimente a necessidade de expansão para este grande mercado; que possa fertilizar oportunidades de emprego e crescimento profissional para muitas pessoas; que meus erros não sejam cometidos por outros empresários; que os obstáculos que enfrentamos possam ser evitados e que aqueles que vierem depois de nós irão muito mais longe. Espero de todo o coração que este livro e o que publicamos diariamente nas redes sociais ajude a alcançar este objetivo.²⁴ Meu propósito na vida é transcender. Espero que os futuros empresários se lembrem de mim como a pessoa que os ajudou a tornar seu sonho realidade: conquistar a América.

²⁴ Pode me encontrar no Instagram como: [@edmundotrevino.usa](https://www.instagram.com/@edmundotrevino.usa), Tiktok: [@edmundotrevino](https://www.tiktok.com/@edmundotrevino), Twitter: [@edmundotrevino](https://twitter.com/@edmundotrevino), Facebook e LinkedIn pelo meu nome. Adoro responder mensagens pessoalmente, portanto, se houver algo em que possa ajudá-lo em relação ao mercado americano, estou aqui para atendê-lo.

Imigração e empreendedorismo no Texas.
Crônica de uma experiência (1995-2010) foi
finalizada em junho de 2022. Cuidados com a
obra do autor. Design de capa: Nancy Saldaña,
Design editorial de sua publicação virtual
e impressa: Concepción Martínez Morales,
Traduzido por Aislane Menezes Machado.