

CARLOS HILSDORF

# Atitudes Empreendedoras

*Como transformar sonhos  
em realidade e fazer seu  
projeto de vida acontecer*



Copyright © 2015 by Carlos Hilsdorf

A Portfolio-Penguin é uma divisão da Editora Schwarcz S.A.

*Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990,  
que entrou em vigor no Brasil em 2009.*

PORTFOLIO and the pictorial representation of the javelin thrower are trademarks of Penguin Group (USA) Inc. and are used under license. PENGUIN is a trademark of Penguin Books Limited and is used under license.

CAPA Alceu Chiesorin Nunes

PROJETO GRÁFICO Tamires Cordeiro

REVISÃO Rita Godoy, Mariana Zanini e Luciane Helena Gomide

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Hilsdorf, Carlos

Atitudes empreendedoras / Carlos Hilsdorf —  
1ª ed. — São Paulo : Penguin Classics Companhia das  
Letras, 2015.

Bibliografia.

ISBN 978-85-8285-008-4

1. Administração de empresas 2. Carreira profissional — Desenvolvimento 3. Empreendedorismo 4. Empresários 5. Sucesso em negócios 1. Título.

15-01787

CDD-658.421

Índice para catálogo sistemático:

1. Empreendedorismo : Sucesso em negócios :  
Administração de empresas 658.421

[2015]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORASCHWARCZ S.A.

Rua Bandeira Paulista, 702, cj. 32

04532-002 — São Paulo — SP

Telefone (11) 3707-3500

Fax (11) 3707-3501

[www.portfolio-penguin.com.br](http://www.portfolio-penguin.com.br)

[atendimentoaoeditor@portfolio-penguin.com.br](mailto:atendimentoaoeditor@portfolio-penguin.com.br)

## SUMÁRIO

---

O EMPREENDEDOR REAL: DESCONTRUINDO MITOS 11

AS ATITUDES EMPREENDEDORAS 81

Os dez mandamentos do empreendedor 128

A oração do empreendedor 130

FRENTE A FRENTE COM QUEM JÁ REALIZOU O CAMINHO 133

Vanessa Villela 137

Luiz Piccoli 156

Alair Martins 178

Haroldo Rahm 206

# O empreendedor real: desconstruindo mitos

## **Estas pessoas comuns e suas conquistas maravilhosas!**

Muitos acreditam que os empreendedores são diferentes, dotados de características incomuns. Quantas pessoas você acredita que temam empreender por acreditar nesse mito? Milhares delas. Talvez você mesmo, ou alguém muito próximo, tenha hesitado em colocar seus sonhos em movimento por acreditar não possuir as “tais características” tão fantásticas, o “tal” toque de Midas que permite que tudo se transforme em ouro.

Sim, tudo isso é um mito. Empreendedores e empreendedoras são pessoas comuns — pessoas comuns que fazem coisas extraordinárias!

Empreendedores realizam o que os outros indivíduos gostariam de fazer, mas não dispõem da determinação, da disciplina e da busca de conhecimento necessárias para fazê-lo.

Empreendedores e empreendedoras são pessoas comuns que aprenderam a conhecer as suas forças e, com elas, transformar ideias, projetos e sonhos em realidade. São “sonhadores” que optaram por direcionar suas vidas para a realização e a vitória.

Empreendedorismo é uma competência humana, e, como tal, pode ser desenvolvida. Uma competência consiste em conhecimento, habilidade e experiência, e atitudes empreendedoras podem e

devem ser exercidas, de imediato, quando se fazem necessárias. Assim, torna-se evidente que o sucesso de um empreendedor depende da interação entre conhecimento e comportamento. Ou seja, não basta adquirir ou possuir conhecimento, é necessário colocá-lo em prática, convertendo-o em um produto, serviço ou modelo de negócio inovador. Muito mais que meramente uma pessoa repleta de boas ideias, um empreendedor é alguém focado na sua **execução**, na **realização** de seus sonhos. Esse caráter pragmático é fundamental para que as ideias saiam do mundo do potencial e ganhem vida no mundo real.

Seguindo o mesmo raciocínio, não basta possuir habilidade e experiência, a não ser que você saiba como usá-las em benefício do negócio e da sociedade, e não basta ter qualquer atitude, é necessário desenvolver atitudes empreendedoras — as que transformam dificuldades em oportunidades de negócios.

Todas as pessoas podem e devem desenvolver níveis elevados de **comportamento empreendedor**.

Cabe a cada um de nós adquirir conhecimento para empreender e desenvolver o conjunto de nossas **Atitudes Empreendedoras**. Afinal, as particularidades do comportamento empreendedor, sobretudo seu conjunto de atitudes, são fatores determinantes para o êxito na vida e nos negócios.

### *Esqueça o mito de que empreendedores nascem empreendedores!*

As predisposições com as quais nascemos são características a serem utilizadas ou superadas à medida que escrevemos a nossa própria história. Nossa herança genética é importante, mas não somos escravos passivos de nossos genes. Somos livres para aprender coisas novas, modificar nossas tendências, aperfeiçoar e vencer a nós mesmos e aos desafios e obstáculos do mundo interior e do mundo ao nosso redor.

As características de personalidade e temperamento compõem uma parcela significativa do universo interior com que cada um de

nós vai enfrentar os desafios do empreendedorismo, mas não são elas ou a formação acadêmica que irão garantir o êxito de um empreendedor.

Claro que alguns tipos de personalidade e temperamento permitem maior velocidade no desenvolvimento do empreendedorismo; e é evidente que a realização de um bom curso técnico ou superior colaborará muito para a vitória de um empreendedor, mas não são pré-requisitos, nem a garantem. Encontramos milhares de empreendedores de sucesso que, com base em observação, senso crítico, determinação e muita aprendizagem oriunda do dia a dia (conhecimento tácito), obtiveram êxito, enquanto outras pessoas, supostamente dotadas de características e formação favoráveis, além de inúmeras outras facilidades, jamais “decolaram”.

Personalidade e temperamento correspondem a mais um fator, e não o único fator a ser considerado no estudo do sucesso em empreendedorismo.

A “**fome de conhecimento**”, associada à “**sede de fazer acontecer**”, faz com que, movida por muita garra e determinação, uma pessoa encontre inúmeros caminhos para obter as informações e os conhecimentos necessários a fim de exercer o seu espírito empreendedor.

A história de Thomas deixará isso bem claro.

---

*“A maioria dos que fracassam na vida são pessoas que não perceberam o quão perto do sucesso estavam quando desistiram.”*

THOMAS A. EDISON (1847-1931)  
*Empreendedor e inventor norte-americano.*

## **Um certo Thomas, não... O Thomas certo!**

Thomas Edison (1847-1931) foi o inventor da lâmpada elétrica e de mais 1 300 outras patentes. Foi expulso da única sala de aula existente em sua cidade no ano de 1855, pois era considerado um garoto confuso e com dificuldade de aprendizagem.

Depois desse episódio, nunca mais voltaria a frequentar uma escola, passando a ser educado e alfabetizado pela mãe e, posteriormente, a ser um autodidata.

Registrhou seu primeiro invento aos 21 anos, em 1869: uma máquina de votar, pela qual ninguém se interessou.

Logo depois, em 1871, inventou um indicador automático de cotações da Bolsa de valores pelo qual recebeu 40 mil dólares (na época uma quantia muito significativa) e assinou um contrato com a Western Union, empresa financeira norte-americana, mais tarde envolvida na expansão dos telégrafos por todo o território nacional. Num período de cinco anos, conquistou as condições que lhe permitiram criar, em 1876, seu próprio centro de pesquisas em Nova Jersey.

Edison reinvestiu os recursos obtidos com seus inventos em pesquisa. Realizou milhares de tentativas até encontrar o filamento ideal para a lâmpada incandescente. Além de inventor, ele possuía uma impressionante visão de negócios. Logo após o desenvolvimen-

to da lâmpada elétrica, iluminou toda a rua do seu centro de pesquisas durante as festas de fim de ano, em uma extraordinária iniciativa de marketing, que ganhou a atenção de todos para seu produto.

Em 1879 fundou a Edison Electric Light Company e, depois, em 1890, a Edison General Electric, uma das melhores e maiores empresas do mundo, benchmarking de gestão até os dias atuais.

A história de Edison prova que o conhecimento é fundamental, mas pode vir de inúmeras fontes, por diversos caminhos. Mesmo nunca mais voltando a frequentar a escola, abandonada durante a alfabetização, ele figura ainda hoje como um dos maiores inventores de todos os tempos, e também como exemplo de um grande empreendedor.

Ele, que foi considerado “um certo” Thomas confuso e que não aprendia direito, provou que na verdade era o Thomas certo!

É importante frisar que um empreendedor não precisa ser, obrigatoriamente, um inventor como Edison; lembremos que o economista Schumpeter já falava sobre isso: “Um empreendedor é o homem que realiza coisas novas e não, necessariamente, aquele que as inventa”. O exemplo de Edison deve nos alertar para ao menos duas questões fundamentais:

- 1 a busca de conhecimento relevante**, pelos caminhos que encontrarmos, e a aplicação prática para esse conhecimento, transformando-o em inovação.
- 2 não ficarmos presos à ideia** de que pessoas geniais são aquelas que necessariamente sempre se deram bem nos processos convencionais de aquisição de conhecimento. Há milhões de pessoas extraordinárias que jamais se enquadraram aos métodos convencionais; eram vistas como inadequadas, exóticas e até pouco inteligentes, para depois tornarem-se ícones, como Steve Jobs — apenas para citar um exemplo que todos temos na memória recente.

Claro que isso não significa que um empreendedor deva utilizar esse exemplo como desculpa nobre para abandonar a escola, o curso

técnico ou a graduação. Significa apenas que o conhecimento relevante e sua aplicabilidade são o que realmente conta. Alguns obtêm esse conhecimento pelos caminhos da escola e da universidade, outros o farão por caminhos alternativos. Alguns realizam a etapa formal primeiro, outros a realizam como uma etapa complementar e alguns fazem um maravilhoso percurso autodidata que assombra os acadêmicos mais herméticos.

**Empreendedorismo está muito mais ligado a comportamento que a personalidade.** Embora esta última tenha uma profunda relação com o primeiro, sempre podemos desenvolver novos comportamentos mais rápido do que mudar a nossa personalidade. Personalidade não é estática, é dinâmica, ou seja, está em processo contínuo de evolução. E o desenvolvimento de novos comportamentos altera, gradualmente, nossa personalidade, que, aos poucos, se molda às novas realidades.

Não estamos condenados a ser sempre iguais. Como disse o compositor Gabriel, o Pensador: “Seja você mesmo, mas não seja sempre o mesmo!”.

*“Todos vivemos sob o mesmo céu, mas nem todos temos os mesmos horizontes.”*

KONRAD ADENAUER (1876-1967)

*Primeiro-chanceler da Alemanha Ocidental, entre 1949 e 1963.  
Lutou bravamente contra o nazismo.*

## Quem são os empreendedores?

Empreendedores são homens e mulheres que, de maneira ética e responsável, assumem desafios e riscos, transformando dificuldades em oportunidades. São pessoas cujos principais verbos são: observar, aprender, agir e transformar.

As características natas do ser humano de observar criticamente e desejar aperfeiçoamentos tornam-se, no empreendedor, uma descoberta de oportunidades para agir. Seu ímpeto é fazer acontecer — embora em muitas pessoas esse ímpeto apresente-se mais contido ou reprimido e precise encontrar um caminho rumo ao mundo exterior.

A ideia de que todo empreendedor é comunicativo, descolado e arrojado surge porque só costumamos olhar para os empreendedores depois que já fizeram sucesso; portanto, já percorreram um longo caminho no qual adquiriram certas características que, na maioria das vezes, não possuíam quando começaram.

Assim, de uma dada fase em diante (na qual venceram mecanismos psicológicos inibidores), por meio da utilização de conhecimento relevante, garra, determinação e liderança, empreendedores fazem com que ideias e sonhos de valor se tornem realidade.

Pessoas empreendedoras estabelecem horizontes mais amplos,

inovam, agregam valor e fazem do mundo um lugar fantástico onde viver, afinal, vida é transformação e movimento! Com sua forma de agir, essas pessoas modificam especialmente o mundo ao seu redor, escrevem a própria história e deixam poderosas contribuições como legado de sua passagem.

Empreendedores são geradores de riqueza material, intelectual e espiritual. As contribuições vão além do seu tempo, permanecendo vivas em suas realizações e na história de seus sucessores.

**Em síntese: empreendedores são pessoas  
que “sonham”, “acordam” e realizam!**

---

*“O mundo está se movendo tão rapidamente hoje em dia, que o homem que diz que algo não pode ser feito é geralmente interrompido por alguém já fazendo.”*

HARRY EMERSON FOSDICK (1878-1969)

*Líder religioso norte-americano.*

---

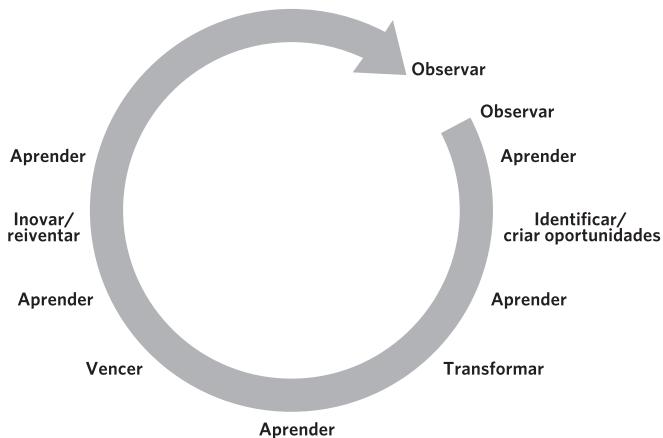
## **Empreender é fazer acontecer!**

Para todos os que descobriram o valor e o significado da vida, empreender é fazer com que as coisas importantes e significativas aconteçam.

Empreender é concretizar o conjunto daquilo que agrupa valor e torna a existência mais rica (em todos os seus aspectos, não apenas no material). Empreendedores não empreendem apenas por dinheiro, seu objetivo de vida é sempre o pano de fundo de suas ações. Por isso, engana-se quem pensa que o lucro monetário é o único ou o principal motivador para uma pessoa que deseja empreender. É claro que o empreendedor deseja o lucro, mas existem várias formas de lucro, tais como o lucro social, no caso dos empreendedores sociais, e o “lucro” da autorrealização, mais valioso que qualquer soma em dinheiro.

Empreendedores e empreendedoras vivem sob o mesmo céu que as outras pessoas, mas têm horizontes diferentes, são focados em trabalho, aprendizado e realização... Empreendedores vivem intensamente tanto as oportunidades que surgem naturalmente quanto as que são por eles criadas a cada momento de suas vidas. Pessoas empreendedoras se dedicam a **transformar** as coisas ao seu redor.

Para elas, **viver** é:



Uma pessoa empreendedora é profundamente apaixonada pela vida e declara essa paixão todos os dias por meio do seu trabalho, construindo uma realidade superior. O maior lucro de um empreendedor é o prazer de fazer acontecer, o prazer de empreender; é essa a sua grande motivação. Para ele, viver é empreender e empreender é viver. O seu maior patrimônio é o seu legado, seu exemplo, sua própria história de vida.

.....

*“Não é o que o homem possui, nem o que faz que expressa o seu valor, mas sim o que ele é!”*

HENRI-FRÉDÉRIC AMIEL (1821-1881)

*Filósofo, poeta e crítico suíço.*

*“Se uma pessoa avançar apaixonada e confiante na direção dos seus sonhos, e tiver a garra de viver com determinação a vida que imaginou, encontrará um êxito inesperado em horas absolutamente comuns.”*

HENRY DAVID THOREAU (1817-1862)

*Poeta, naturalista, pesquisador, historiador, filósofo e transcendentalista norte-americano do século XIX.*

## Comece tendo um caso de amor com seus sonhos...

Nossos sonhos são manifestações da nossa essência. Pessoas diferentes possuem sonhos diferentes. Quando muda o sonhador, muda o sonho. Nenhum sonho, nem mesmo o mais parecido, será exatamente igual ao seu.

Há cinco tipos de sonhadores:

- 1 **Os que fazem** o sonho acontecer.
- 2 **Os que pensam** que estão fazendo o sonho acontecer.
- 3 **Os que observam** os sonhos dos outros acontecerem.
- 4 **Os que se surpreendem** quando percebem que deixaram de sonhar.
- 5 **Os que não sabem** por que o sonho não “aconteceu”!\*

Se é verdade que na vida tudo tem um preço, então, com certeza, o maior de todos os preços é não realizar a nossa essência. Empreendedores são pessoas que realizam a sua essência e se tornam, verdadeiramente, o que nasceram para ser.

\* Inspirado na categorização de Philip Kotler dos cinco tipos de empresas.

Sonhar é direito de todos, mas realizar é uma conquista de pessoas que desenvolveram atitudes empreendedoras!

Como vemos, os empreendedores são um tipo diferente de sonhadores. São sonhadores ativos, que realizam seus sonhos e escrevem a sua versão do futuro. Para eles, não basta sonhar: empreendedores têm um “caso de amor” com seus sonhos.

**Ninguém deve passar pela vida sem acontecer!**