

**EMERSON  
DE ALMEIDA**

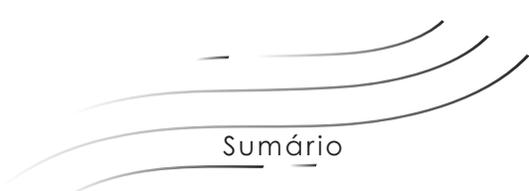
**CAMINHANDO  
CONTRA O  
VENTO**

**VOCÊ É  
EMPREENDEDOR,  
MAS PODE  
NÃO SABER**



**ALTA BOOKS**  
EDITORA

Rio de Janeiro, 2023



## Sumário

<i>Apresentação</i>	<i>xiii</i>
Capítulo 1 De Ambulante A Empreendedor	1
Capítulo 2 O Maior Risco É Não Arriscar	19
Capítulo 3 Desejo: Andar Devagar Ou Apressado?	33
Capítulo 4 Cultura: Com O Que Sonha O Brasileiro?	47
Capítulo 5 Comunidades Germinam Empreendedorismo	59
Capítulo 6 Dignidade Na Desigualdade	73

Capítulo 7	
Estímulos E Desestímulos	89
Capítulo 8	
Inclusão Digital Para Empreender	101
Capítulo 9	
Despertar De Uma Potência Abandonada	113
Capítulo 10	
Opção Pelo Empreendedor De Baixa Renda	125
<i>Epílogo</i>	141
<i>Nota</i>	147
<i>Índice</i>	155



## Apresentação

Imagine, leitor, se uma menina de 11 anos, que saiu da roça para escapar da sina de ganhar a vida rachando lenha como a mãe, uma viúva com nove filhos, pudesse ser hoje dona de um negócio próprio, com carro, casa própria e filho formado em escola técnica, depois de trabalhar como empregada doméstica e balconista de loja na cidade grande durante trinta anos.

Dotada de algumas das características próprias das pessoas empreendedoras, essa é a epopeia de Helena de Souza, da Helena Biscoitos, uma das personagens deste livro, proprietária de uma barraca de venda de biscoitos e uma das mais populares empreendedoras da Feira dos Produtores de Belo Horizonte.

Assim como ela, outras pessoas de origem modesta podem dar partida ao negócio próprio e se tornar empresárias por necessidade, escapando do desemprego. A fim de que a iniciativa dê certo, é preciso empenho, dedicação e disposição para recomeçar, trabalhando, às vezes, até altas horas da noite e, frequentemente, sacrificando o lazer ou o descanso do fim de semana.

Sabemos, pela prática de professores e pelas pesquisas de estudiosos, que, nos primeiros anos de vida, o cérebro da criança, ainda em formação, funciona como uma esponja, absorvendo experiências que influenciarão seus sentidos e poderão pautar seu

futuro. Na pobreza, sem condições de receber o empurrão na hora certa, os filhos tendem a crescer em desvantagem. No Brasil, a fragilidade do tecido social de milhões de famílias cria dificuldades para que as pessoas se lancem no mercado — mas não se constitui em impossibilidade. Os casos que pesquisamos demonstram que os pais, os amigos e as circunstâncias podem inculcar na mente dos iniciantes a chama de vencer por esforço próprio.

É o caso, por exemplo, da Silviane, natural de Choró, no Ceará, proprietária da Silvia Ótica, com lojas em Fortaleza e na sua cidade natal. Filha de pais analfabetos até a idade de menina-moça, fazia o trajeto do açude até sua casa com uma lata d'água na cabeça para que a família tivesse o que beber e do que se alimentar. Apesar de iletrada, a mãe sempre inculcou na filha o desejo de vencer. Mais tarde, acolhida por uma tia em Fortaleza, ela pavimentou o caminho para criar seu negócio, com incentivo do marido.

Paulo Francis, jornalista conhecido por sua ironia, dizia que o sonho do brasileiro é ter emprego público com direito a meio-expediente e tempo para ir à praia e ao botequim.

Recentemente, o Papa Francisco, abordado com o pedido para abençoar os brasileiros, reagiu de maneira espontânea e em tom de caçoadá: “Vocês não têm salvação! É muita cachaça e pouca oração!” A sátira do jornalista e a brincadeira do Papa representam o jeito de ser da nossa gente?

João Camilo Penna, ex-ministro da Indústria e Comércio, sem intenção de ofender a categoria dos agentes da lei, fazia uma alusão mais severa: “País em que delegado de polícia ganha mais do que diretora de escola não tem futuro.” O gracejo do jornalista, a brincadeira do Papa e a comparação do ex-ministro teriam a ver com a cultura predominante no país?

Como veremos, é unânime entre os especialistas a crença de que a cultura é o elemento essencial para determinar a capacidade empreendedora de um povo — e a cultura é uma forma das pessoas trabalharem juntas e que foi seguida por tanto tempo que elas não pensam em fazer de outra maneira.

A cultura e a qualidade das instituições são elementos essenciais na definição da capacidade empreendedora de um povo. Se as conclusões das pesquisas do Banco Mundial e da Babson College sobre o ambiente institucional de uma centena de nações fossem comparadas com a Copa do Mundo de Futebol, o país seria aquele da goleada no Mineirão, em que o Brasil perdeu de 7 a 1 contra a Alemanha.

Não sendo um país uniforme, existem regiões que se mostram mais empreendedoras do que outras — o estado de São Paulo tem cinco das dez cidades nas quais os negócios prosperam com mais vigor no país. O desenvolvimento dos negócios e de uma região está ligado à qualidade da rede social, como veremos na comparação entre o Norte e o Sul da Itália e entre os Estados Unidos e o México. “O empreendedorismo não se dá de forma isolada, ele é um projeto de uma comunidade como um todo, pois depende das redes sociais. Logo, é um fenômeno de contágio social, que se propaga por meio de rede”,<sup>1</sup> concluiu Fernando Dolabela, o mais fértil autor brasileiro sobre o assunto.

É do ser humano o desejo que se manifesta na vontade de querer e escolher algo de forma inconsciente. Alguns querem e gostam de ser empregados ou servidores públicos, seja por vocação, seja por busca de estabilidade. Outros preferem se aventurar por uma vereda desconhecida, em busca de um sonho de realizar algo grandioso.

Como Helena de Souza, da Helena Biscoitos, comecei minha vida na mesma Feira de Produtores, com pouco mais de 10 anos. Ajudei meu pai em sua barraca por um bom tempo, até que, motivado por meu irmão mais velho, tornei-me camelô vendendo bugigangas na própria feira. Fui um estudante medíocre, mais inclinado a traquinagens que me valeram surras aplicadas por meu pai. Um pouco mais curtido pela vida, consegui emprego aos 17 anos como office boy no escritório de uma empresa alemã, onde aproveitava as horas vagas para datilografar o meu sonho grandioso de construir aviões e navios que exibiriam a bandeira do Brasil pelo mundo. Não realizei esse sonho, mas o caminho que percorri me levou, por intuição, a criar a Fundação Dom Cabral e dirigi-la por mais de 35 anos, tornando-a reconhecida como uma das melhores escolas de gestão do mundo.

Com estilo mais jornalístico do que acadêmico, relato neste livro minha vivência e conto casos colhidos em várias regiões do país pelos associados da FDC e por colegas de trabalho. Como nos meus outros livros, não o escrevi sozinho. Tive o apoio de parceiros que me apoiaram nas reflexões que o leitor encontrará a seguir.

*Boa leitura!*

Capítulo 1

# De Ambulante A Emprendedor



Era dia de festa, com direito ao burburinho e à ansiedade naturais que costumam anteceder a chegada dos convidados. De repente, o improvisado portão de madeira se abriu e por ele entraram meu avô e outros familiares, a tempo de ver o neto com o martelo na mão quebrando a soleira da porta de entrada da casa de poucos cômodos.

A cena que se seguiu, e que ficou gravada em minha memória, não foi a do bolo de aniversário nem a do tradicional *Parabéns pra você!* por ocasião da comemoração dos meus 4 anos. Assustado, vi meu pai dar passos em minha direção e, com o tom da voz alterado, repreender-me na frente do meu avô e dos poucos convidados. Não me recordo de castigo físico, mas o dolorido da reprimenda se impregnou nas profundezas do meu subconsciente em formação.

Décadas depois, durante a solenidade de inauguração do campus da Fundação Dom Cabral em 2001, seu efeito se revelou por completo. Do palco principal, ao lado do Presidente da República e de outras personalidades, vislumbrei no auditório a figura querida do meu pai. Veio-me, então, um pensamento revelador, como se perguntasse a ele: “Está vendo, meu pai? Também mereço reconhecimento e elogio, não apenas repreensão.”

Compreendi, então, que aquela atitude repressiva gerou uma energia interna que me impulsionou a fazer coisas fora do comum para impressionar meu pai, figura central na minha vida. Acredito que seu caráter austero, associado à sua atitude contida, que não permitiam afagos nem elogios, acabaram me estimulando a fazer coisas que ele reconhecesse.

Desconfio que aquele episódio foi fundamental para forjar minha veia empreendedora. Criar a Fundação Dom Cabral (FDC) em 1976, a partir do zero, praticamente sem professor, e liderar sua equipe por 35 anos, a ponto de torná-la reconhecida pelo ran-

king do *Financial Times* como uma das melhores escolas de gestão do mundo entre aquelas que se inscrevem para participar, talvez tenha sido a expressão mais significativa desse desejo inconsciente.

Entre as escolas listadas no ranking do jornal inglês, estão — ou já estiveram — instituições como Harvard, MIT, Stanford, Columbia, Kellogg, Insead, Groupe HEC, IESE, Oxford e London Business School,<sup>1</sup> fundadas e dirigidas por pessoas de berço nobre e de formação aprofundada, tendo cada uma dessas escolas mais de duzentos professores doutores e pós-doutores que têm influenciado grande parte da nata do empresariado dos países desenvolvidos.

É de pressupor que uma instituição como a FDC fosse idealizada por alguém de origem culta, de família abastada, com sólida formação acadêmica, conhecimento em gestão e respeitável experiência profissional. O leitor, entretanto, se surpreenderá com a narrativa diversa ao se deparar com a minha origem familiar, vivência na adolescência, evolução escolar e experiência profissional muito diferentes daquelas que pressupõe requisitos que levassem à frente iniciativa próxima às dessas centenárias instituições norte-americanas e europeias.

O propósito deste livro tem por base a narrativa da minha experiência e da experiência de outros empreendedores, de forma a demonstrar que qualquer pessoa, dotada de certas características, pode iniciar um negócio que lhe dê sustento familiar, liberando-a da dependência direta do Estado ou de terceiros, gerando autonomia e autoestima. Muitas vezes, a situação de vulnerabilidade social é uma barreira a ser vencida, não um impedimento definitivo, conforme demonstram vários casos pesquisados para esta obra.

Algumas dessas pessoas, em diferentes regiões brasileiras, imaginaram e criaram, a partir do quase nada, empreendimentos que,

com empenho e tempo, geraram impacto na sociedade e no desenvolvimento do país. Um dos exemplos é o daquele garoto que, aos 14 anos, trabalhava como camelô na avenida Rio Branco, na cidade do Rio de Janeiro, vendendo canetas e carteirinhas plásticas para guardar documentos. Tornou-se frequentador do auditório da Rádio Nacional e, pouco tempo depois, passou a ir à Rádio Mauá, onde ingressou por insistência, passando a trabalhar naquela emissora aos domingos sem nenhuma remuneração. Mais tarde, transferiu-se para a rádio Tupi e alçou voo como locutor, utilizando-se da sua voz como ferramenta, associada à sua boa articulação comercial e aos relacionamentos que foi costurando ao longo da caminhada para concretizar seu sonho. Tornou-se um comunicador conhecido e construiu, ao longo dos anos, o grupo que leva o seu nome, Silvio Santos, formado por 38 empresas.

## Primeiros Passos

Além de predicados que vêm conosco ao nascer, as vivências da infância e da adolescência parecem exercer forte influência na definição dos traços de personalidade, sentimentos e comportamento. A repreensão pública na infância, que mobilizou minha energia para realizar proezas em busca de reconhecimento do meu pai, foi, talvez, a influência mais marcante na minha prontidão realizada, mas não é o único registro nas minhas lembranças.

Nasci na plataforma da estação ferroviária de Mateus Leme, no estado de Minas Gerais, no imóvel destinado ao meu pai, então responsável pela estação. Sou o segundo filho de pai e mãe católicos que só completaram o curso primário. Inconformado por ter sido transferido para uma estação isolada, meu pai demitiu-se da ferrovia. A família passou a viver da renda escassa de um pequeno bar-mercearia montado por minha mãe. Sem perspectiva de renda

suficiente, meu pai deu início a uma interminável labuta em busca de sustento para a família, transferindo-nos inicialmente para a cidade vizinha, Itaúna, onde foi trabalhar em uma indústria. Por falência da empresa, retornamos a Mateus Leme, quando ele passou a explorar um sítio afastado da cidade, produzindo laranjas, alho e uvas para fabricar vinho de modo pioneiro.

Como a renda ainda era insuficiente, meu pai partiu para uma nova tentativa: montou uma fábrica de doces de leite com a marca Imperial. A técnica e o vasilhame de produção eram simples, mas a máquina de embalagem das latas e o seu fechamento eram uma solução refinada de vedação da tampa que chamava a atenção de todos que visitavam a fábrica. Até hoje me pergunto como e onde meu pai teve a ideia daquela inovação.

O resultado financeiro, promissor no início, frustrou a expectativa de meus pais, levando-os a uma alternativa mais radical: nossa mudança para Belo Horizonte.

## **Raízes do Empreendedorismo**

Nos últimos anos, fui aprendendo que a índole empreendedora das pessoas decorre de experiências individuais vividas especialmente na infância. Cada um tem uma história própria e única. Para efeito didático, os estudiosos costumam associar inovação, criatividade, perseverança, iniciativa e outros predicados ao espírito empreendedor. Àquela altura, esses predicados e a persistente labuta de meu pai não passavam despercebidos da criança que eu era e certamente tiveram influência determinante no meu comportamento e na minha interação social futura.

Com apoio de um conterrâneo, meu pai conseguiu licença para montar uma barraca na Feira dos Produtores, uma espécie de mer-

cado de pequeno porte, na região da Lagoinha, dando início a um período de estabilidade, embora com ganhos parcos. Ao longo do tempo, com o apoio direto da minha mãe, foi incansável no esforço de complementar a renda com iniciativas paralelas. Uma delas foi a instalação de uma barraca na avenida Afonso Pena durante o carnaval para vender balões, máscaras, confetes e serpentinas aos foliões.

Em alguns fins de semana, meu pai voltava a Mateus Leme para colher abacates que havia plantado no terreno da minha avó e vendê-los. Era um meio de ampará-la e à própria família. Esse quase interminável esforço continuou mesmo quando conseguiu se aposentar, tendo por garantia uma renda fixa mensal. Sua iniciativa de então foi a compra de letras do Tesouro Nacional em vias públicas para revendê-las a uma corretora na época em que essa atividade se transformou em um atrativo no mercado. De todas as tentativas de sustento, tenho a convicção de que essa foi a mais promissora. Parte do ganho foi destinada à abertura e ao crédito mensal na caderneta de poupança para todos os netos, e também à compra de um pequeno apartamento para minha tia, que até então morava em nossa companhia.

## Meus Tempos de Criança

Ao falar da minha infância, lembrei-me do inspirado compositor Ataulfo Alves e da sua canção *Meus Tempos de Criança*: “Eu daria tudo que tivesse/ pra voltar aos dias de criança/ Eu não sei pra que que a gente cresce/ Se não sai da gente essa lembrança.”

Entre os 9 e 10 anos, fui matriculado no grupo escolar. Chegava da escola, almoçava e levava a marmita do almoço para meu pai na Feira, onde ficava, em companhia dele e dos meus irmãos, aju-

dando na arrumação e na venda de uma miscelânea de produtos. A rotina se repetia todos os dias do ano, inclusive nos fins de semana, à exceção da Sexta-feira da Paixão, por questão religiosa.

Aos sábados, saíamos de madrugada empurrando carrinhos de madeira com rodas recobertas por tiras de pneu usado para comprar mercadorias nos caminhões que vinham do interior e estacionavam nas cercanias do Mercado Central. Aos domingos à tarde, em dia de jogo de futebol, vendíamos chapéus de palha aos torcedores nos arredores do Estádio Independência. No intervalo do jogo, chegava a melhor hora: escondíamos os chapéus restantes em um matagal e aproveitávamos para assistir ao jogo sem ter que pagar as entradas.

Aos 14 anos, com dinheiro cedido por meu irmão mais velho Geraldo, montei um negócio próprio de vendedor ambulante; com um tabuleiro improvisado de madeira, passei a vender miudezas para os frequentadores da feira — pentes, redes femininas de cabelo, grampos, travessas, lâminas de barbear e outros artigos —, com o “grito de guerra” que ele me ensinou: “É um e cinquenta o pente e dois cruzeiros a rede!”<sup>2</sup> A lembrança longínqua é de que as freguesas mais confiáveis e que me tratavam com mais carinho eram as prostitutas da rua Mauá, região contígua à feira. Nunca deixaram de pagar o que era vendido em confiança.

## Traquinagens e Travessuras

Por um bom tempo, continuei ajudando meu pai na barraca, porém mais empenhado em traquinagens do que no trabalho. Fui um estudante insubordinado e de aproveitamento sofrível. Depois de concluir o primário em escola pública, meus pais se esforçaram para me proporcionar um futuro melhor, matriculando-me no

Colégio Anchieta, escola particular e bem-conceituada. Esforço em vão: no primeiro ano, fui punido com quatro suspensões. A reprovação foi prenúncio de dificuldades que me fizeram abandonar o colégio, dando início a um périplo por escolas sem grande expressão e exigências, o que facilitava a minha aprovação.

Imagino que, aos olhos do leitor orientado pela lógica rigorosa, meu passado de criança buliçosa e de estudante medíocre não oferecia crédito para um futuro promissor. Olhando para o passado, eu mesmo não conseguiria desvendar o quase mistério da minha caminhada na direção de criar uma organização de projeção internacional. Hoje, porém, percebo que o exemplo de resiliência e de outros predicados de meu pai, o aprendizado comercial na feira e a influência da religião foram criando o alicerce para o meu futuro.

## **De Negócios e Sonhos**

Continuei na feira até os 17 anos, quando minha tia, que morava em nossa companhia, conseguiu-me um emprego que abriu nova perspectiva na minha trajetória. A empresa era expressiva, uma importadora de peças de carros alemães, e minha função modesta, de office boy. Sair de um mercado popular e passar a vivenciar o ambiente sofisticado do escritório de uma multinacional abriu minha mente para sonhos quase impossíveis e, com o tempo, fui descobrindo que o possível a pessoa faz na hora, e o impossível só demora um pouco mais.

## **Helena Biscoitos**

*De balconista à empreendedora.*

Saí da Feira dos Produtores e Helena de Souza entrou tempos depois para trabalhar como balconista em um dos estabelecimentos.