



UNIDADE III

Empreendedorismo

Prof. Paulo Santos

Empreendedorismo e seu histórico

- O material usado nas aulas é da apostila-texto de Empreendedorismo do Prof. Antônio Palmeira de Araújo Neto, 2013.

Empreendedorismo e seu histórico

- Empreendedor e empreendedorismo: Conceitos gerais.

Autores dão definições diferentes sobre o que seria o empreendedor:

- Maximiano (2010) afirma que empreendedores são todos os sócios-proprietários ativos que gerenciam empresas. Desse modo, são inseridos membros da segunda geração de empresas familiares e proprietários que compraram empresas já existentes de seus fundadores.

Empreendedorismo e seu histórico

- Empreendedor e empreendedorismo: Conceitos gerais.

Autores dão definições diferentes sobre o que seria o empreendedor:

- Armond e Nassif (2009), citam em seu trabalho que o empreendedor deve ser um identificador de oportunidades de negócio, criador de negócios e tomador de riscos, além de ser aquele que informa o mercado sobre novos elementos.

Empreendedorismo e seu histórico

- Empreendedor e empreendedorismo: Conceitos gerais.

Autores dão definições diferentes sobre o que seria o empreendedor:

- Dornelas (2008), menciona que empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, antecipando-se às situações, com visão futura do negócio.

Empreendedorismo e seu histórico

- Empreendedor e empreendedorismo: Conceitos gerais.

“Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. A perfeita implementação dessas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”.

Empreendedorismo e seu histórico

- Empreendedor e empreendedorismo: Características de um empreendedor.

**Características de um
empreendedor de sucesso**

iniciativa

persistência

autoconfiança

aceitação dos
riscos

ausência de temor
do fracasso e da
rejeição

decisão e
responsabilidade

energia

automotivação e
entusiasmo

controle

ser voltado para
equipe

otimismo

capacidade
empreendedora

Empreendedorismo e seu histórico

- Empreendedor e empreendedorismo: Características de um empreendedor.

“O empreendedor de sucesso possui características extras que, de acordo com Dornelas (2008), além dos atributos do administrador e algumas características pessoais, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa. De uma ideia surge uma inovação – e desta, uma empresa”.

Empreendedorismo e seu histórico

- Empreendedor e empreendedorismo: Características de um empreendedor.

“O empreendedor possui características extras, além dos atributos do administrador, entre elas o apetite para riscos, determinação e dinamismo”.

OBSERVAÇÃO!!!

Empreendedorismo e seu histórico

- Empreendedor e empreendedorismo: Competências de um empreendedor.

“O indivíduo portador das condições para empreender saberá aprender o que for necessário para criar, desenvolver e realizar sua visão, Dolabela (1999)”.

- No empreendedorismo, o ser é mais importante do que o saber: este será consequência das características pessoais que determinam a metodologia de aprendizagem do candidato a empreendedor.

Empreendedorismo e seu histórico

- Empreendedor e empreendedorismo: Competências de um empreendedor.

**Aprender a usar
ferramentas ECR
(Efficient Consumer
Response – Resposta
Eficiente ao Consumidor).**

Valorizar Competência	O Empreendedor deve
Aprender a negociar	Realizar acordos comerciais com equilíbrio e entender que uma boa negociação é aquela em que os dois lados ganham.
Aprender a se comunicar	A comunicação é simples; porém, é preciso adquirir técnicas fáceis de trabalhar, entendendo e sendo entendido.
Aprender técnicas de compras	Procurar conhecer perfeitamente seu produto e o do concorrente, dominar a arte de abastecer, girar produtos e comprar certo.
Aprender a ter autocontrole	Vivemos e trabalhamos sob pressão o dia todo e, portanto, devemos treinar o equilíbrio emocional.
Entender que...	As organizações estão focando os clientes, pois temos que fazer deles parceiros, uma vez que eles irão comunicar se nosso produto está de acordo com suas necessidades. Se estiver, eles ficam satisfeitos e voltam a comprar.

Empreendedorismo e seu histórico

- Empreendedor e empreendedorismo: Aspectos do empreendedorismo.

Aspectos Individual

- É um comportamento, e não um traço da personalidade;
- Tem uma conotação prática, mas também implica atitudes e ideias;
- Significa fazer coisas novas ou desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas;
- É uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões;
- É alguém que possui a capacidade de sonhar e de transformar esses sonhos em realidade.

Empreendedorismo e seu histórico

- Empreendedor e empreendedorismo: Aspectos do empreendedorismo.

Aspectos Sociais

- Para ter sucesso, deve ter capacidade para julgar, perseverança e um conhecimento do mundo tanto quanto do negócio;
- São pessoas que têm a habilidade de ver e avaliar oportunidades de negócios, prover recursos necessários para pô-las em vantagens e iniciar ação apropriada para assegurar o sucesso;
- Associa-se o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios.

Empreendedorismo e seu histórico

- Empreendedor e empreendedorismo: Tipos de empreendedorismo.

Costa Neto e Canuto (2010) mencionam dois tipos de empreendedorismo:

**Empreendedorismo
Externo**

- Quando o empreendedor comanda o próprio negócio ou empreendimento, exercendo a liderança sobre o grupo.

**Empreendedorismo
Interno ou
Intraempreendedorismo**

- Quando o empreendedor lidera um grupo de pessoas de seu próprio trabalho com vistas ao engrandecimento do negócio.

Empreendedorismo e seu histórico

- Empreendedor e empreendedorismo: Intraempreendedorismo.

“Intraempreendedor é o colaborador da empresa que inova, identifica e cria oportunidades de negócios e monta e coordena novas organizações ou arranjos de recursos para agregar valor”.

“Age para atender necessidades latentes e busca fazer de forma mais eficaz o que já existe”.

Empreendedorismo e seu histórico

- Empreendedor e empreendedorismo: Intraempreendedorismo.

Conhecimentos	Habilidades
▪ Produto	<u>Conhecer</u> e <u>entender</u> o produto, além de explorar seu potencial;
▪ Negócio	<u>Realização</u> e operação organizacionais;
▪ Setor	Conhecer o <u>segmento de mercado</u> e suas tendências;
▪ Liderança	<u>Influenciar</u> e direcionar subordinados;
▪ Criar rede de contatos	<u>Relacionar-se</u> com pessoas influentes, formadores de opinião e tomadores de decisão;
▪ Administrativa	<u>Planejar estrategicamente</u> , encaminhando táticas e operações;
▪ Empreendedor	<u>Reconhecer</u> oportunidades e aproveitá-las.

Empreendedorismo e seu histórico

- Empreendedor e empreendedorismo: Intraempreendedorismo.

“A motivação do intraempreendedor está diretamente relacionada com a liberdade de se fazer o que quer, o prazer de realizar novos projetos, a dedicação empenhada na crença da ideia e o fascínio pela condução de equipes”.

Interatividade

No aspectos do empreendedorismo, das afirmações abaixo, qual não se enquadra no aspecto individual?

- a) É um comportamento e não um traço da personalidade.
- b) Tem uma conotação prática, mas também implica atitudes e ideias.
- c) Não possui a capacidade de sonhar e de transformar esses sonhos em realidade.
- d) É uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.
- e) Desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas.

Resposta

No aspectos do empreendedorismo, das afirmações abaixo, qual não se enquadra no aspecto individual?

- a) É um comportamento e não um traço da personalidade.
- b) Tem uma conotação prática, mas também implica atitudes e ideias.
- c) Não possui a capacidade de sonhar e de transformar esses sonhos em realidade.
- d) É uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.
- e) Desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas.

Empreendedorismo e seu histórico

- Histórico de empreendedorismo: Origens.

- Segundo Chiavenato (2008):

“O empreendedorismo se origina no século XVII e XIX, no período do liberalismo econômico.”

Pensadores econômicos afirmavam que as forças livres do mercado e da concorrência refletiam a ação econômica”.

Empreendedorismo e seu histórico

- Histórico de empreendedorismo: Origens.

- Segundo Chiavenato (2008):

“O empreendedor era visto como aquele que adquiria a matéria-prima e a revendia, assumindo certo risco. Se conseguisse lucro além do esperado, seria um claro sinal de inovação”.

Empreendedorismo e seu histórico

- Histórico de empreendedorismo: Origens.

Richard Cantillon
1755

Registrado o termo
“empreendedorismo”
para explicar a
receptividade ao risco
de comprar algo por um
determinado preço e
vendê-lo em um regime
de incerteza.

Jean Baptiste Say
1803

Empreendedorismo
consiste em transferir
recursos econômicos de
um setor que produz
menos para um setor
que tenha produtividade
mais elevada e com
maior rendimento.
Portanto, quem abre
seu próprio negócio é um
empreendedor.

Empreendedorismo e seu histórico

- Histórico de empreendedorismo: A visão behaviorista.

Recapitulando...

“A Escola Behaviorista é uma oposição e ao mesmo tempo um complemento a Relações Humanas, porque ela tenta conciliar trabalho, produtividade, condições de trabalho e abordagem social da empresa”.



Fonte: <https://emojiiisland.com/products/thinking-face-emoji-icon>

Empreendedorismo e seu histórico

- Histórico de empreendedorismo: A visão behaviorista.
- Segundo Chiavenato (2008)

“Na década de 1950, quando do crescimento do império soviético, os americanos adeptos da Escola Behaviorista decidiram traçar um perfil da personalidade behaviorista. Colocando em foco a alta gerência das empresas, descobriu-se que a necessidade de autorrealização (ideia anteriormente defendida) não estava claramente interligada à decisão de início de um empreendimento”.

Empreendedorismo e seu histórico

- Histórico de empreendedorismo: Revolução do empreendedorismo e as inovações.
- Segundo Chiavenato (2008)

“O mundo tem passado por várias transformações em curtos períodos de tempo, principalmente no século XX, quando foi criada a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas”.

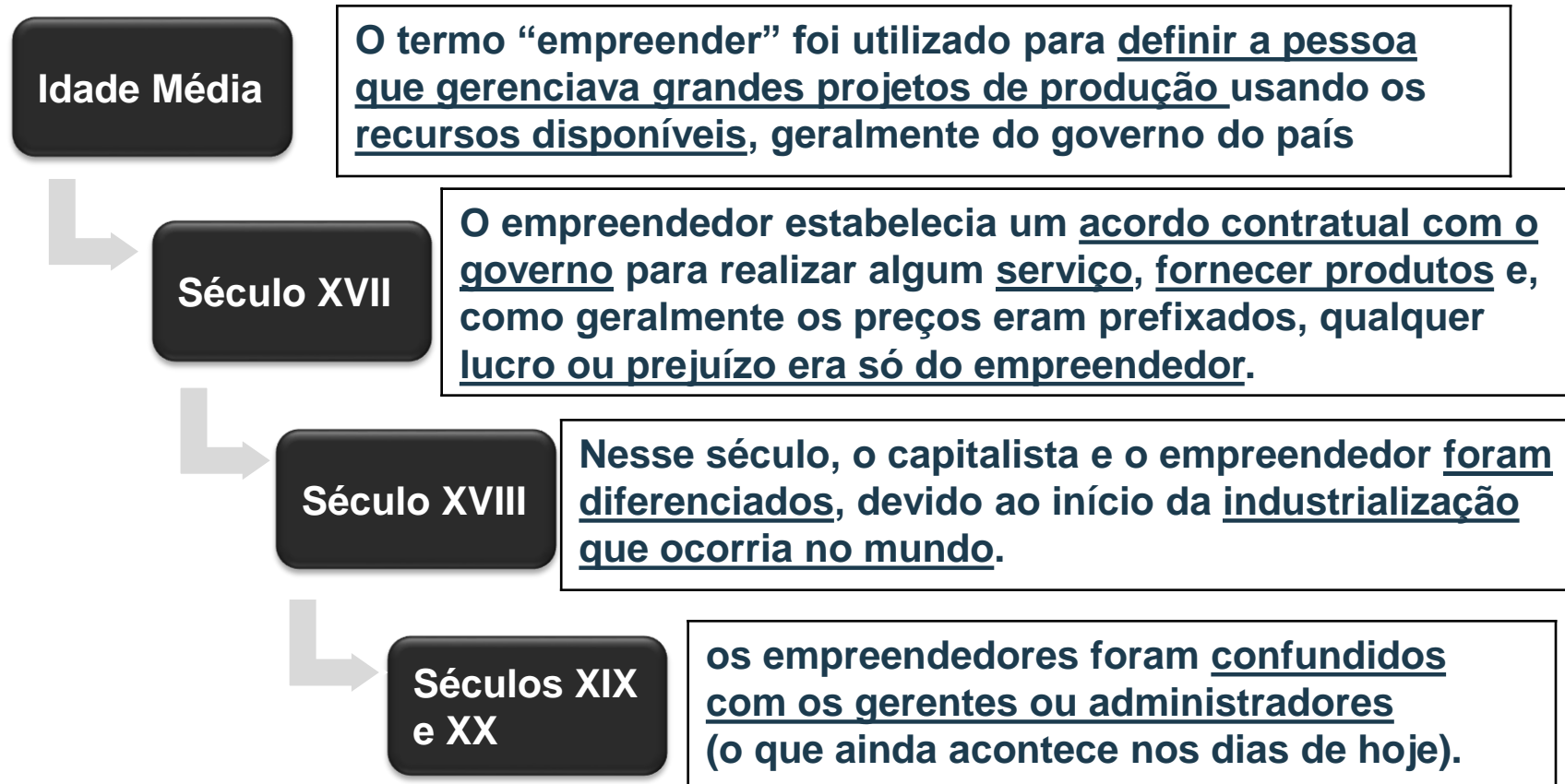
Empreendedorismo e seu histórico

- Histórico de empreendedorismo: Revolução do empreendedorismo e as inovações.

Ano	Inovações	Ano	Inovações
1903	Avião motorizado;	1958	<i>Laser</i> ;
1915	Teoria Geral da Relatividade de Einstein;	1961	Ida ao espaço pelo homem;
1923	Televisor;	1967	Transplante de coração;
1928	Penicilina;	1969	Chegada do homem à Lua;
1937	Náilon;	1970	Microprocessador;
1943	Computador;	1989	<i>World Wide Web</i> ;
1945	Bomba atômica;	1993	Clonagem de embriões humanos;
1947	Descoberta da estrutura do DNA;	1997	Clonagem do primeiro animal;
1957	Sputnik, o primeiro satélite;	2000	Sequenciamento genoma humano.

Empreendedorismo e seu histórico

- Histórico de empreendedorismo: Evolução do empreendedorismo.



Empreendedorismo e seu histórico

- Histórico de empreendedorismo: Evolução do empreendedorismo.

Nos dias de hoje

- Há quem considere que o momento em que se vive atualmente é considerado a Era do empreendedorismo, devido a todas as quedas de barreiras comerciais e culturais pela ação dos empreendedores;
- Impulsionados pela internet e por todo aparato tecnológico, as boas ideias e os negócios têm crescido cada vez mais – contando também com a colaboração da globalização;
- Diversos países do mundo têm criado políticas públicas que incentivam a economia criativa e a atividade empreendedora;
- Jovens recém-formados têm tido oportunidade de abrir os próprios negócios, com suporte oferecido por entidades da sociedade e pela educação empreendedora;

Empreendedorismo e seu histórico

- Histórico de empreendedorismo: Evolução do empreendedorismo.

O empreendedorismo no Brasil começou na década de 1990. Seus principais responsáveis foram o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (Softex).



Fonte: <https://www.publicdomainpictures.net/en/view-image.php>

Empreendedorismo e seu histórico

- Histórico de empreendedorismo: Evolução do empreendedorismo.
- A criação da Softex nos anos 1990 foi um marco para o empreendedorismo no Brasil, levando as empresas de desenvolvimento de *software* do país ao mercado externo, por meio de várias ações no intuito de capacitar o empreendedor.

Empreendedorismo e seu histórico

- Histórico de empreendedorismo: Evolução do empreendedorismo.

Entre os diversos projetos da Softex, é possível citar:

- A disseminação do conceito de empreendedorismo no país e da cultura de planos de negócios nas pequenas e médias empresas do setor;
- A influência na criação, pelo BNDES, de uma linha específica de financiamentos para as empresas da Indústria Brasileira de Software e Serviços de TI (IBSS);
- A indução na formação dos principais consórcios de exportação atualmente existentes.

Interatividade

A revolução do empreendedorismo foi marcada por grandes inovações. Podemos citar como exemplo a criação do avião motorizado, a teoria geral da relatividade, o *laser* entre outros. Em que período isso ocorreu?

- a) Século XV.
- b) Século XVIII.
- c) Século XX.
- d) Século XIX.
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

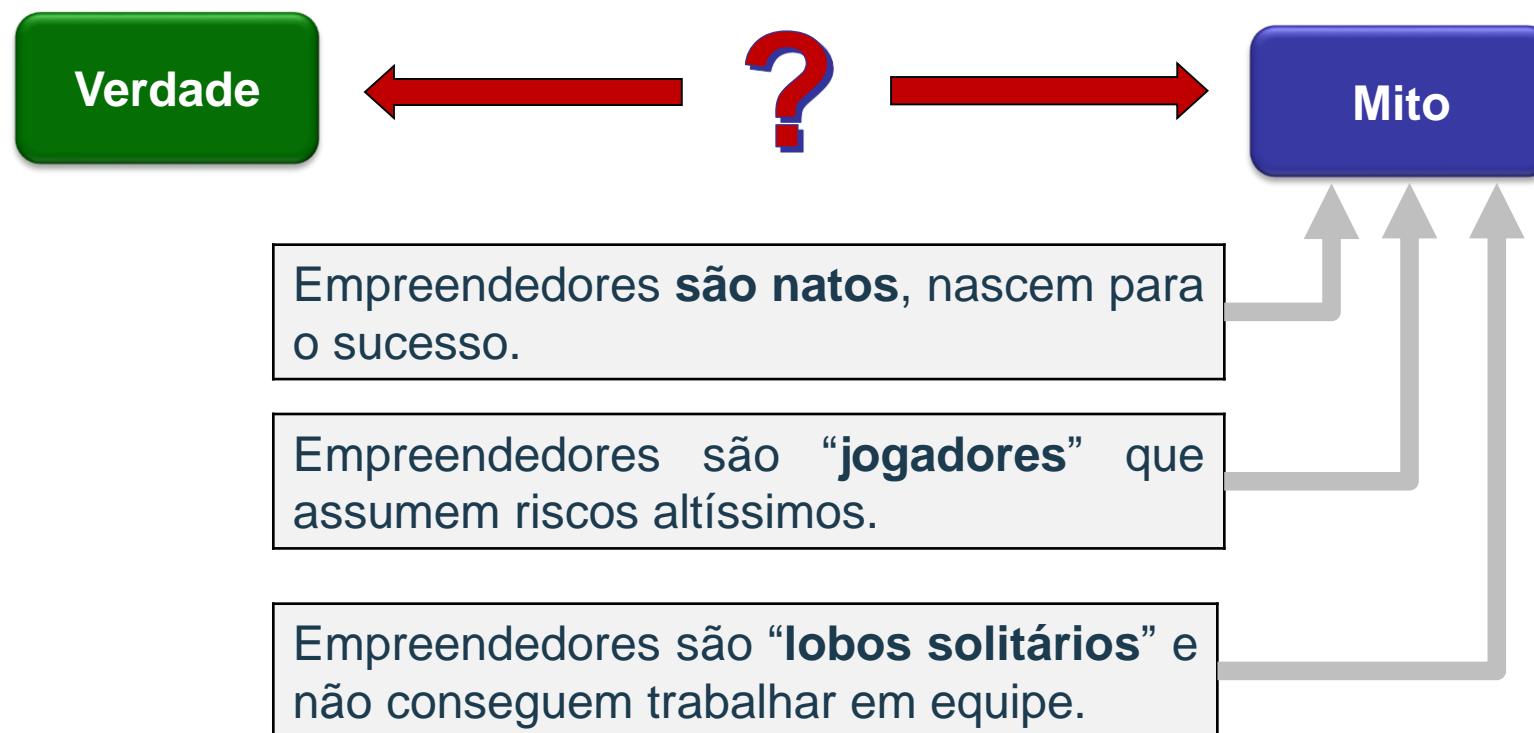
Resposta

A revolução do empreendedorismo foi marcada por grandes inovações. Podemos citar como exemplo a criação do avião motorizado, a teoria geral da relatividade, o *laser* entre outros. Em que período isso ocorreu?

- a) Século XV.
- b) Século XVIII.
- c) Século XX.
- d) Século XIX.
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- Aprendizagem empreendedora: O mito empreendedor.
- Dornelas (2008) destaca três mitos sobre empreendedorismo.



Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- Aprendizagem empreendedora: O mito empreendedor.
- O fato é que empreendedores são ótimos líderes, criam times e desenvolvem excelente relacionamento no trabalho com colegas, parceiros, clientes, fornecedores e muitos outros.

Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- Aprendizagem empreendedora: O mito empreendedor.

“Enquanto a maioria das pessoas tende a enxergar apenas dificuldades e insucessos, o empreendedor deve ser otimista e buscar o sucesso, a despeito das dificuldades”.

Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- Aprendizagem empreendedora:

“ É possível ensinar empreendedorismo?”



Fonte: <https://emojiland.com/products/thinking-face-emoji-icon>

Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- Aprendizagem empreendedora: É possível ensinar empreendedorismo?

O processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa e que o sucesso é decorrente de uma gama de fatores internos e externos ao negócio e classifica as habilidades em três áreas, Dornelas (2008).

Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- Aprendizagem empreendedora: É possível ensinar empreendedorismo?

Habilidades técnicas

Envolvem saber escrever, saber ouvir as pessoas e saber captar informações, ser um bom orador, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe, além de possuir know-how técnico na sua área de atuação.

Habilidades gerenciais

Incluem as áreas de criação, de desenvolvimento e de gerenciamento de uma nova empresa: de marketing, de administração, de finanças, operacional, de produção, de tomada de decisão e de controle das ações da empresa, além de ser um bom negociador.

características pessoais

Incluem: assumir riscos e ser disciplinado, inovador, orientado a mudanças, persistente e um líder visionário.

Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

Aprendizagem empreendedora: É possível ensinar empreendedorismo?

- Muitos podem ser capacitados para a criação de empresas duradouras.
- No entanto, com certeza, o ensino de empreendedorismo ajudará na formação de melhores empresários, melhores empresas e na maior geração de riqueza ao país.

Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- O empreendedorismo como vantagem competitiva: Conceitos.

Autores dão definições diferentes sobre o que seria vantagem competitiva:

- Segundo Montgomery e Porter (1998), o desafio enfrentado pela gerência consiste em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e os recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas.

Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- O empreendedorismo como vantagem competitiva: Conceitos.
- Ohmae (1998), a estratégia será boa quando possibilitar entender melhor a necessidade dos clientes e criar valor para eles.
- Porter (1989), a vantagem competitiva advém do valor que a empresa cria para seus clientes em relação ao custo que tem para criá-lo.

Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- O empreendedorismo como vantagem competitiva: Conceitos.

“A vantagem competitiva consiste na integração de um conjunto de atividades de uma empresa. O sucesso da estratégia depende de que se façam bem muitas coisas e em saber integrá-las e criar vantagens diante dos concorrentes”.

- Uma das fontes de vantagem competitiva das empresas é a cadeia de valores.

Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- O empreendedorismo como vantagem competitiva: O ambiente competitivo.



Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- O empreendedorismo como vantagem competitiva: O ambiente competitivo.
- A transformação de dados em informação e de informação em conhecimento tem sido uma das principais preocupações dos tomadores de decisão nas organizações. Contudo, as vantagens duram até que os concorrentes copiem ou possam superar as manobras do pioneiro.

Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- O empreendedorismo como vantagem competitiva: O ambiente competitivo.

Empresas, antes tranquilas com sua posição no mercado, agora lutam com maior afinho em relação:

preço e qualidade

timing de entrada no mercado

know-how técnico e comercial

defesa de fortalezas de produto/mercado

uso de reservas financeiras

Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- O empreendedorismo como vantagem competitiva: A identificação das arenas de competição.
- Segundo Porter (1989), as forças competitivas regem o mercado, ficando a cargo das empresas a determinação das estratégias genéricas que podem ter o foco em custos ou na diferenciação.
- As vantagens competitivas tornaram-se a base do pensamento estratégico.

Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- O empreendedorismo como vantagem competitiva: A identificação das arenas de competição.
- O empreendedor precisa ter visão. Uma visão pessoal e interna, criando cenários futuros, usando imagens mentais, percebendo possibilidades dentro daquilo que parece impossível. Ser alguém que tenha pensamentos inovadores.

Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- O empreendedorismo como vantagem competitiva: A identificação das arenas de competição.
- Falar sobre a vantagem competitiva de uma empresa (ou de um produto), baseado somente em preço, tecnologia, serviço ou valor para o cliente é minimizar o potencial da organização como um todo.

Interatividade

Com relação à estratégia competitiva, um autor (1998) diz: “[...] a estratégia será boa quando possibilitar entender melhor a necessidade dos clientes e criar valor para eles”. Estamos falando de qual autor?

- a) Porter.
- b) Ohmae.
- c) Montgomery.
- d) Dornelas.
- e) Zacarelli.

Resposta

Com relação à estratégia competitiva, um autor (1998) diz: “[...] a estratégia será boa quando possibilitar entender melhor a necessidade dos clientes e criar valor para eles”. Estamos falando de qual autor?

a) Porter.

b) Ohmae.

c) Montgomery.

d) Dornelas.

e) Zacarelli.

Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- O processo empreendedor: Conceitos.

“O que o levou a criar sua empresa?”

Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- O processo empreendedor: Conceitos.

“não sei?”

“foi por acaso...”

Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- O processo empreendedor: Conceitos.

Essa decisão ocorre devido a fatores externos e sociais, a aptidões pessoais ou a um somatório de tudo isso.

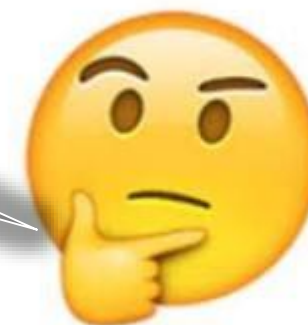
“não sei?”

“foi por acaso...”

Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- O processo empreendedor: Conceitos.

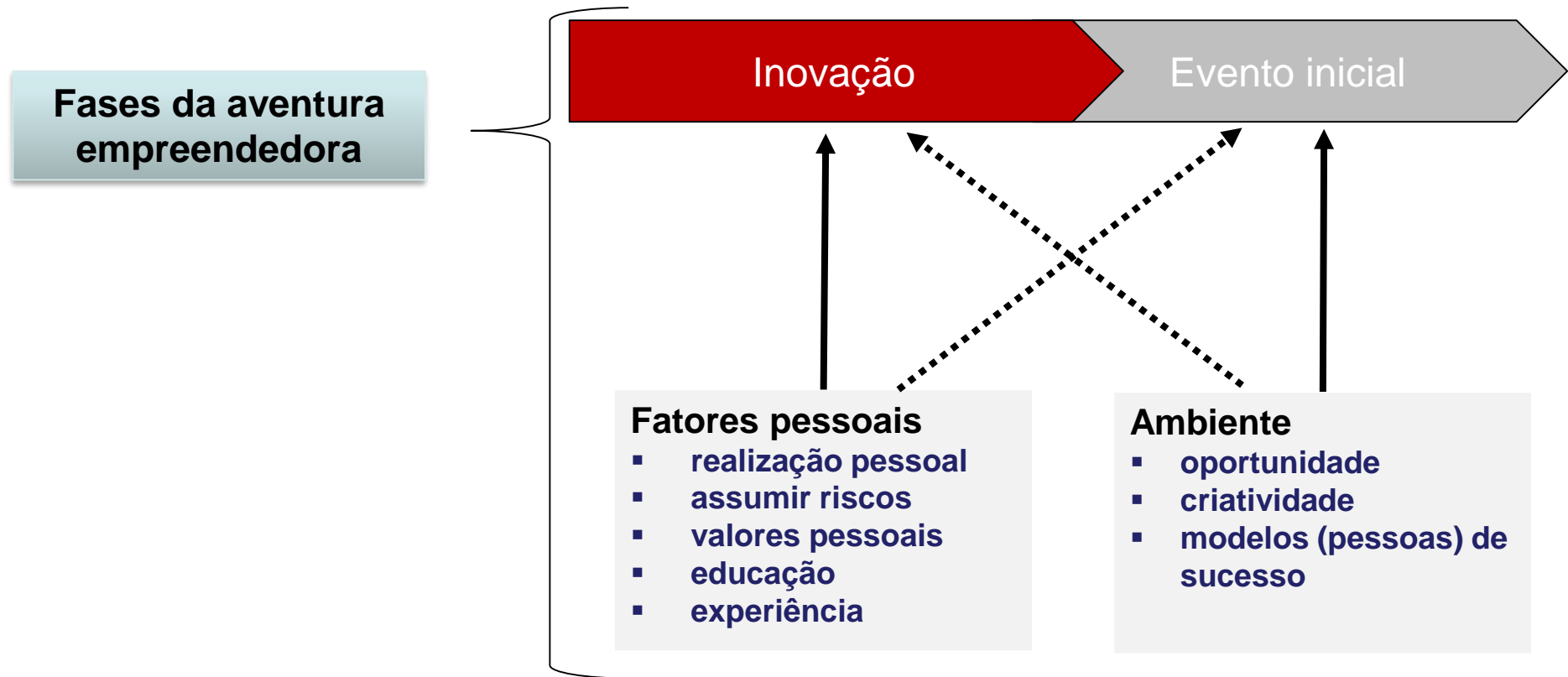
“O processo empreendedor inicia-se quando um evento gerador desses fatores possibilita o início de um novo negócio”.



Fonte: <https://emojiiisland.com/products/thinking-face-emoji-icon>

Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

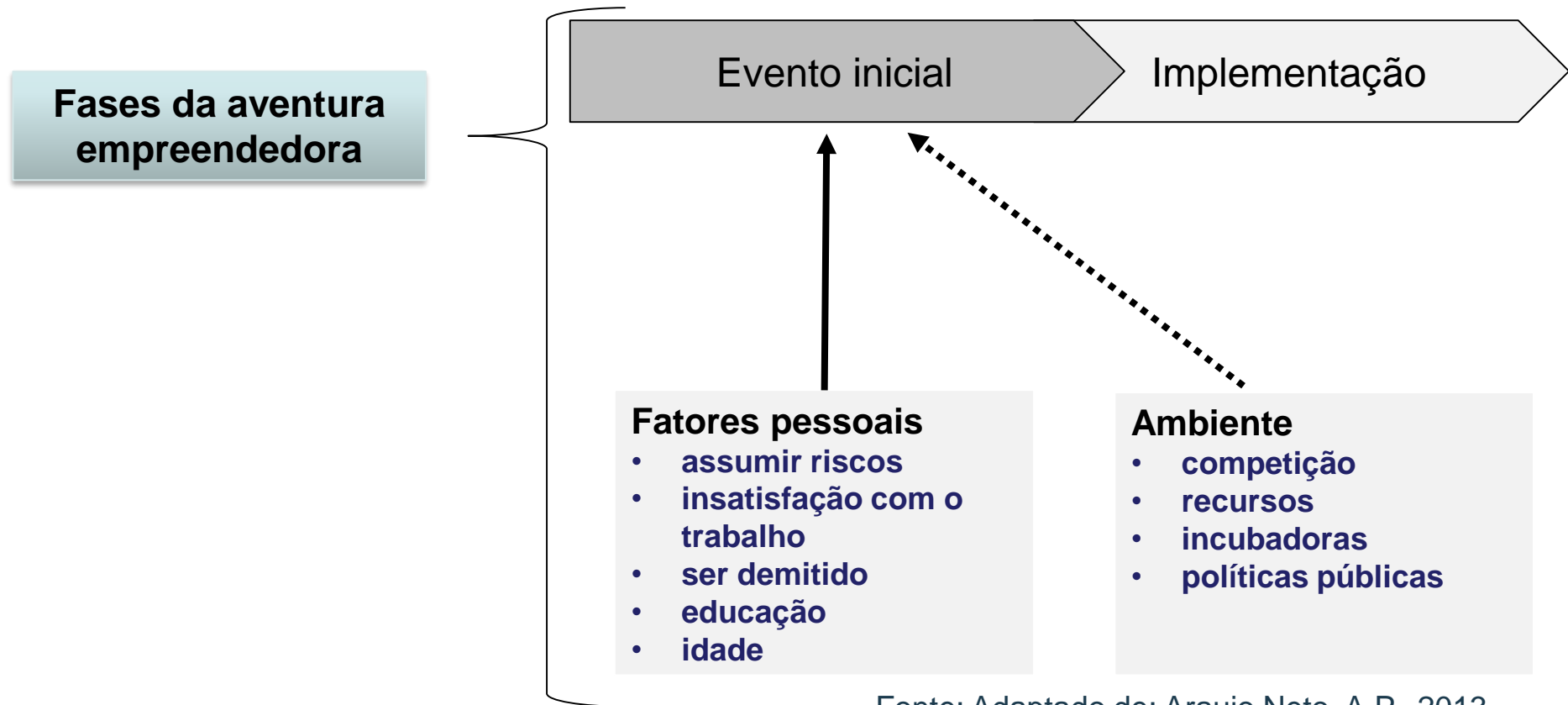
▪ O processo empreendedor: Conceitos.



Fonte: Adaptado de: Araujo Neto, A.P., 2013.

Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

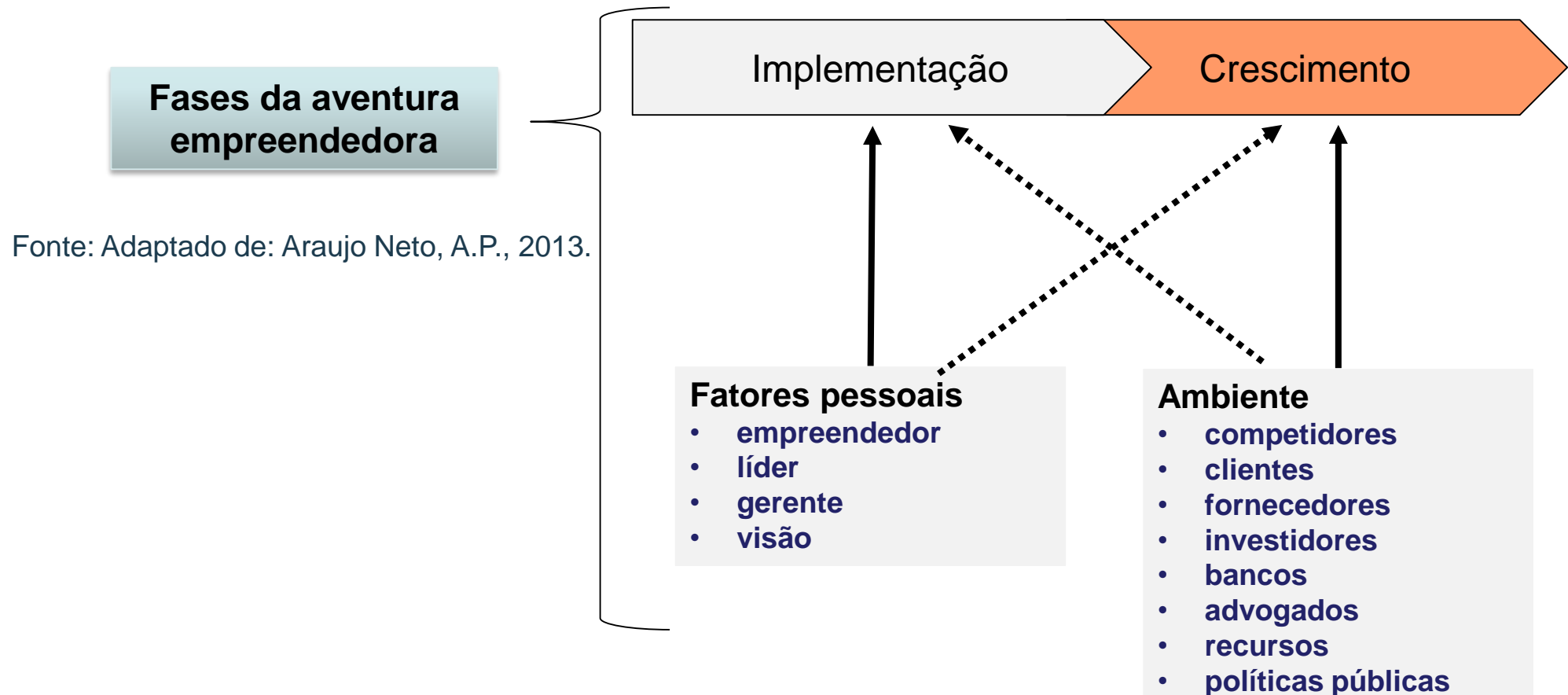
▪ O processo empreendedor: Conceitos.



Fonte: Adaptado de: Araujo Neto, A.P., 2013.

Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

▪ O processo empreendedor: Conceitos.



Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

▪ O processo empreendedor: Conceitos.



Fonte: Adaptado de: Araujo Neto, A.P., 2013.

Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- O processo empreendedor: Fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento de um negócio.

Talento

que resulta da percepção, direção, dedicação e muito trabalho;

Tecnologia

que suporta as necessidades e viabilidade das ideias;

Capital

condição essencial para que o modelo de negócio seja implementado;

Conhecimento

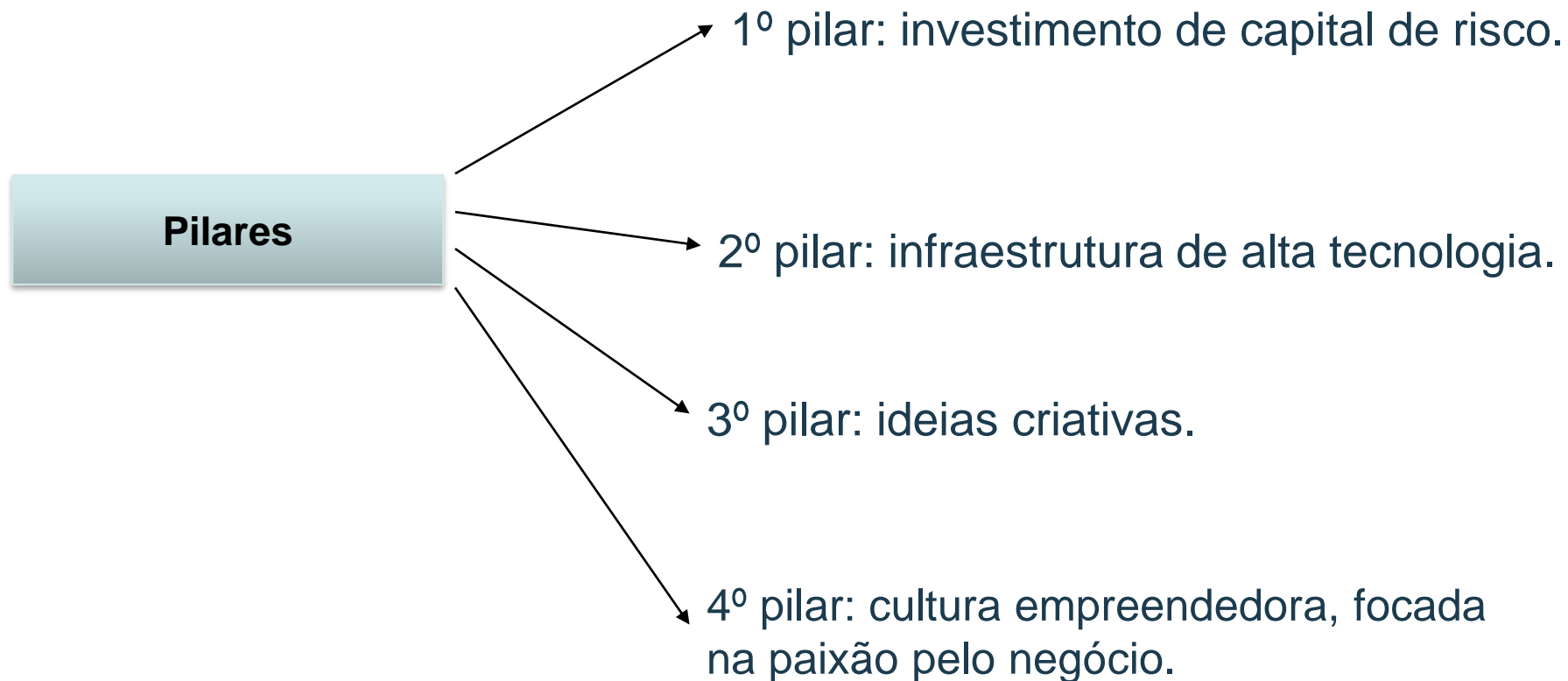
habilidade de fazer convergir em um mesmo ambiente o talento, a tecnologia e o capital.

Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- O processo empreendedor: Fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento de um negócio.
- Todos esses fatores colaboram para o sucesso das inovações, principalmente as tecnológicas, que são sustentadas por quatro pilares, perfeitamente alinhados aos fatores críticos de sucesso de um negócio.

Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- O processo empreendedor: Fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento de um negócio.



Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- O processo empreendedor: Fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento de um negócio.

!!! Observação

O empreendedor precisa reunir uma série de competências já relatadas e alinhadas com os fatores críticos de sucesso.

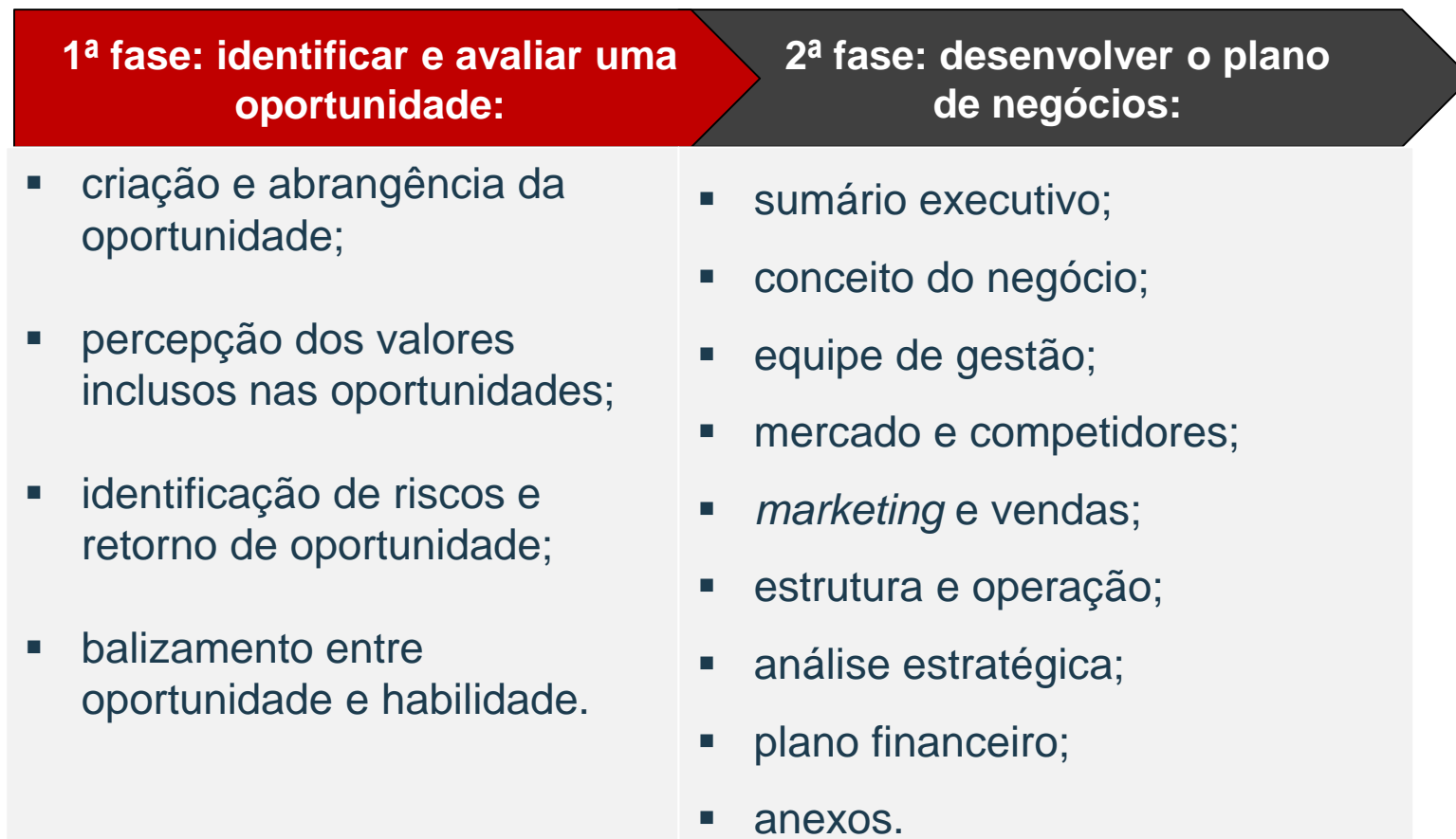
Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- O processo empreendedor: Fases do processo empreendedor.

O processo empreendedor é composto por quatro fases, que podem ser apresentadas de modo sequencial, Dornelas (2008):

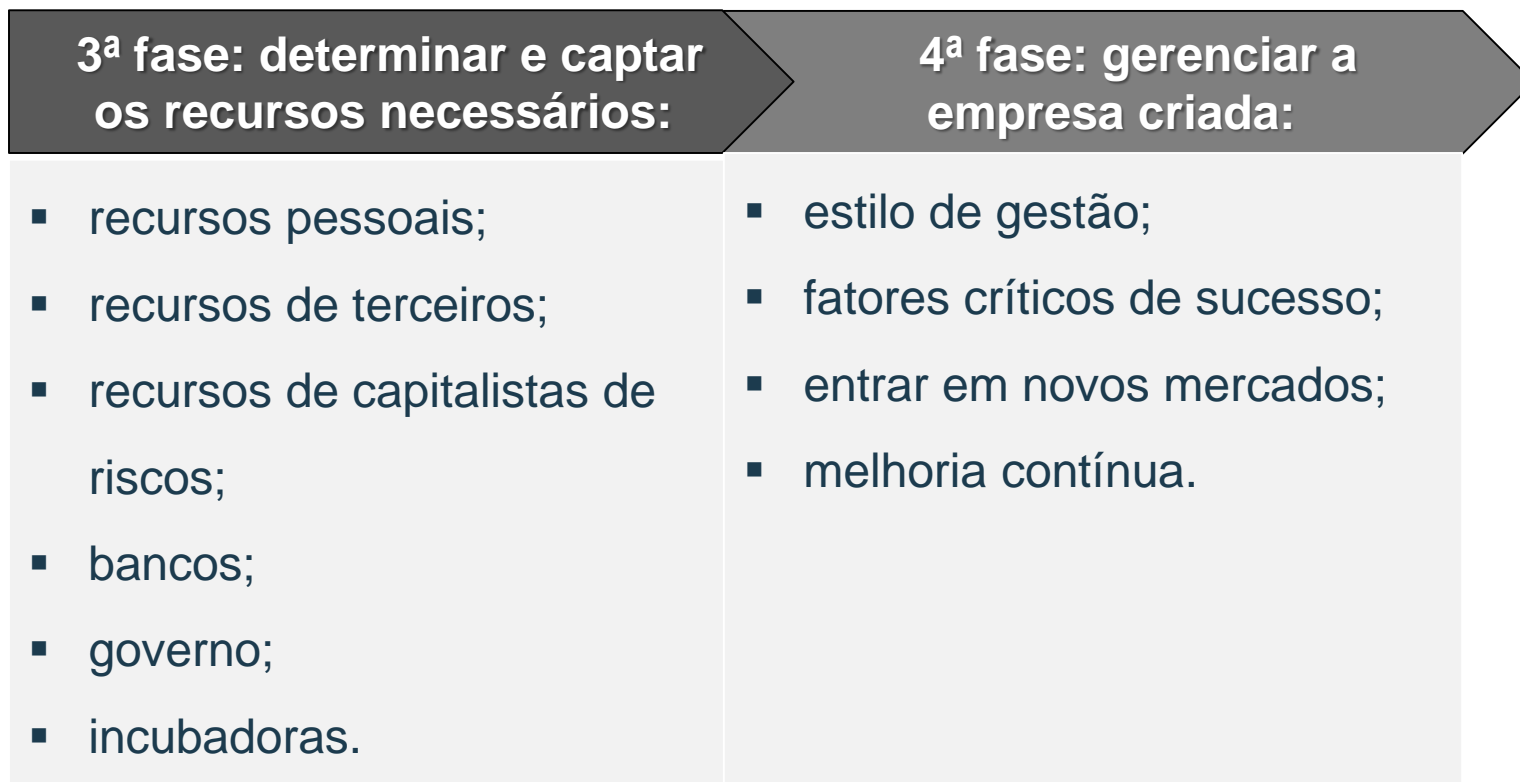
Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- O processo empreendedor: Fases do processo empreendedor.



Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- O processo empreendedor: Fases do processo empreendedor.



Aprendizagem empreendedora, vantagem competitiva e o processo empreendedor

- O processo empreendedor: Fases do processo empreendedor.
- Embora as fases sejam apresentadas de forma sequencial, nenhuma delas precisa ser completamente concluída para que se inicie a seguinte.

Interatividade

Com relação ao Processo Empreendedor, Dornelas (2008) afirma que: para que haja sucesso em um negócio são necessários:

- a) Inteligência, Capital, Responsabilidade e Carisma.
- b) Talento, Tecnologia, Capital e Conhecimento.
- c) Talento, Carisma, Inteligência e Capital.
- d) Capital, Inteligência, Carisma e Tecnologia.
- e) Inteligência, Tecnologia, Conhecimento e Carisma.

Resposta

Com relação ao Processo Empreendedor, Dornelas (2008) afirma que: para que haja sucesso em um negócio são necessários:

- a) Inteligência, Capital, Responsabilidade e Carisma.
- b) Talento, Tecnologia, Capital e Conhecimento.**
- c) Talento, Carisma, Inteligência e Capital.
- d) Capital, Inteligência, Carisma e Tecnologia.
- e) Inteligência, Tecnologia, Conhecimento e Carisma.

ATÉ A PRÓXIMA!

