

Unidade III

5. EMPREENDEDORISMO E SEU HISTÓRICO

5.1 Empreendedor e empreendedorismo

5.1.1 Conceitos gerais

O empreendedor não é somente um fundador de novas empresas ou o construtor de novos negócios. Ele é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de ideias. Mas ainda: ele é quem fareja as oportunidades e precisa ser muito rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam. O termo empreendedor – do francês *entrepreneur* – significa aquele que assume riscos e começa algo novo.

O empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente. Essa definição envolve não apenas os fundadores de empresas, mas os membros da segunda ou terceira geração de empresas familiares e os gerentes-proprietários, que comprou empresas já existentes de seus fundadores. Mas o espírito empreendedor está também presente em todas as pessoas que – mesmo sem fundarem uma empresa ou iniciarem seus próprios negócios – estão preocupadas e focadas em assumir riscos e inovar continuamente.

Os empreendedores são os heróis populares do mundo dos negócios. Fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico. Não são simplesmente provedores de mercadorias ou de serviços, mas fontes de energia que assumem riscos em uma economia em mudança, transformação e crescimento. Continuamente, milhares de pessoas com esse perfil – desde jovens a pessoas adultas e de todas as classes sociais – inauguram novos negócios por conta própria e agregam a liderança dinâmica que conduz ao desenvolvimento econômico e ao progresso das nações. É essa força vital que faz pulsar o coração da economia (CHIAVENATO, 2008, p. 3).

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.

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

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 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.

A ideia de espírito empreendedor está, de fato, associada a pessoas realizadoras, que mobilizam recursos e correm riscos para iniciar organizações de negócios. Embora existam empreendedores em todas as áreas da atividade humana, em seu sentido restrito, a palavra designa a pessoa que cria uma empresa.

O empreendedor de sucesso leva consigo uma característica singular, que é o fato de conhecer, como poucos, o negócio em que atua, o que demanda tempo e requer experiência. Talvez esse seja um dos motivos que levam à falência empresas criadas por jovens entusiasmados, mas sem o devido preparo.

Outro fator que diferencia o empreendedor de sucesso do administrador comum, para Dornelas (2008), é o constante planejamento a partir de uma visão de futuro. Esse talvez seja o grande paradoxo a ser analisado, já que o ato de planejar é considerado uma das funções básicas do administrador desde os tempos de Fayol. Então, não seria o empreendedor aquele que assume as funções, os papéis e as atividades do administrador de forma complementar a ponto de saber utilizá-los no momento adequado para atingir seus objetivos? Nesse caso, o empreendedor estaria sendo um administrador completo, que incorpora as várias abordagens existentes sem se restringir a apenas uma delas, e interage com seu ambiente para tomar as melhores decisões.



Observação

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

5.1.2 Características de um empreendedor

O empreendedor pode possuir diversas características. De acordo com Dornelas (2008), os empreendedores de sucesso possuem as seguintes:

- **iniciativa:** são pessoas que não ficam esperando que os outros (o governo, o empregador, o parente, o padrinho) venham resolver seus problemas. A iniciativa, enfim, é a capacidade daquele que, tendo uma adversidade qualquer, age: arregança as mangas e parte para a solução;

- **persistência:** por estar motivado, convicto, entusiasmado e crente nas possibilidades, o empreendedor é capaz de persistir até que as coisas comecem a funcionar adequadamente;
- **autoconfiança:** o empreendedor tem autoconfiança, isto é, acredita em si mesmo. Se não acreditasse, seria difícil tomar a iniciativa. A crença em si mesmo faz o indivíduo arriscar mais, ousar, oferecer-se para realizar tarefas desafiadoras, enfim, torna-o mais empreendedor;
- **aceitação dos riscos:** ainda que muitas vezes seja cauteloso e precavido, a verdade é que o empreendedor os aceita em alguma medida;
- **ausência de temor do fracasso e da rejeição:** o empreendedor fará tudo o que for necessário para não fracassar, mas não é atormentado pelo medo paralisante da derrota. Pessoas com grande amor próprio e receio do fracasso preferem não tentar correr o risco de não acertar – ficam, então, paralisadas;
- **decisão e responsabilidade:** o empreendedor não fica esperando que os outros decidam por ele. Ele toma decisões e aceita a responsabilidade que elas acarretam;
- **energia:** é necessária uma dose de energia para se lançar em novas realizações, que usualmente exigem intensos esforços iniciais. O empreendedor dispõe dessa reserva de energia, vinda provavelmente de seu entusiasmo e motivação;
- **automotivação e entusiasmo:** pessoas empreendedoras são capazes de automotivação relacionada a desafios e tarefas em que acreditam. Não necessitam de prêmios externos, como compensação financeira. Igualmente, por sua motivação, são capazes de se entusiasmarem com suas ideias e projetos;
- **controle:** o empreendedor acredita que sua realização depende de si mesmo, e não de forças externas sobre as quais não tem controle. Ele se vê capaz de controlar a si mesmo e de influenciar o meio de modo a poder atingir seus objetivos;
- **ser voltado para equipe:** o empreendedor em geral não é um fazedor, no sentido obreiro da palavra. Ele cria equipe, delega, acredita nos outros e obtém resultados por meio disso;
- **otimismo:** o empreendedor é otimista, o que não quer dizer sonhador ou iludido. Acredita nas possibilidades que o mundo oferece, na chance de solução dos problemas e no potencial de desenvolvimento;
- **capacidade empreendedora:** se uma pessoa tem capacidade empreendedora, ela tem boa probabilidade de acertar no mundo do pequeno negócio. Mas a verdade é que os negócios exigem um pouco mais do que pura e simplesmente o talento empreendedor.

Algumas pessoas já nascem com maior qualificação para o empreendedorismo. Outras, para Ragonezi (2004), não possuem tantos talentos inatos, mas isso não quer dizer que não possam aprender

e desenvolver essas capacidades. Esse desenvolvimento é fundamental para toda pessoa que almeja implantar e gerir um pequeno negócio. Estudiosos do assunto reconhecem que os empreendedores têm algumas características básicas. 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. Veja estas características:

- **são visionários:** têm a visão de como será o futuro para o negócio e sua vida – e, o mais importante, possuem a habilidade de implementar seus sonhos;
- **sabem tomar decisões:** não se sentem inseguros; sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo esse um fator-chave para seu sucesso. Além de decidirem, implementam suas ações rapidamente;
- **são indivíduos que fazem a diferença:** os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma ideia abstrata, em algo concreto, que funciona na realidade. Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado;
- **sabem explorar ao máximo as oportunidades:** para a maioria das pessoas, as boas ideias são daqueles que as veem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação. O empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso, criativo e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta;
- **são determinados e dinâmicos:** implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos com uma vontade ímpar de "fazer acontecer". Cultivam um inconformismo diante da rotina;
- **são dedicados:** dedicam-se 24 horas por dia, 7 dias por semana ao negócio. São trabalhadores exemplares, que encontram energia para continuar mesmo quando há problemas pela frente;
- **são otimistas e apaixonados pelo que fazem:** adoram o seu trabalho, sendo esse amor o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, o que os torna os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo;
- **são independentes e constroem seu próprio destino:** querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Desejam criar algo novo e determinar seus passos, abrir seus próprios caminhos;
- **são líderes e formadores de equipes:** têm um senso de liderança incomum. São respeitados e adorados por seus pares, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si;

- **são bem relacionados (*networking*):** sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam nos ambientes interno e externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe;
- **são organizados:** os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio;
- **planejam:** os empreendedores de sucesso planejam cada passo, desde o primeiro rascunho do plano de negócios até sua apresentação a investidores e superiores, sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem;
- **possuem conhecimento:** são sedentos pelo conhecimento e aprendem continuamente, pois sabem que, quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é a chance de êxito;
- **assumem riscos calculados:** talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores, pois eles são aqueles que assumem riscos calculados e sabem gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E, para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora;
- **criam valor para a sociedade:** os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade por meio da geração de emprego, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Tais características podem ser identificadas e desenvolvidas pelas pessoas. O talento pode se definir como aptidão natural ou habilidade adquirida. Talento todo mundo tem, o importante é descobrir qual é o seu e saber usá-lo.



Saiba mais

A liderança é elemento fundamental do comportamento do empreendedor. Para conhecer um pouco mais sobre o assunto, leia o artigo de Armond e Nassif, no site: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712009000500005&script=sci_arttext>.

5.1.3 Competências de um empreendedor

Mesmo sem uma conotação determinística para a identificação de comportamentos que podem levar o empreendedor ao sucesso, pesquisas em empreendedorismo consistem no estudo dos comportamentos do ser humano.

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

Prahalad e Hamel (1995) explicam que, nas décadas de 1970 e 1980, a qualidade, medida pelo número de defeitos, era indubitavelmente uma competência essencial para os fabricantes de automóveis japoneses. A confiabilidade superior era um elemento de valor importante para os clientes e um verdadeiro diferencial para os fabricantes de automóveis japoneses.

Em muitos setores, qualidade, velocidade de chegada ao mercado e respostas rápidas no atendimento aos clientes, antes verdadeiros diferenciais, estão se tornando vantagens rotineiras.

Para valorizar sua 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. Dessa maneira, terá maior oportunidade de voltar a fazer negócios;
- aprender a se comunicar. A comunicação é simples; porém, é preciso adquirir técnicas fáceis de trabalhar, entendendo e sendo entendido. A boa articulação ao comunicar ideias por escrito ou verbalmente é fundamental;
- 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, pois vivemos e trabalhamos sob pressão o dia todo e, portanto, devemos treinar o equilíbrio emocional;
- entender que, finalmente, 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. Caso contrário, esquecem e irão procurar o produto do concorrente. Temos que atender aos seus anseios, seus sonhos;
- aprender a usar ferramentas ECR (*Efficient Consumer Response* – Resposta Eficiente ao Consumidor).

De acordo com Prahalad e Hamel (1995), o desenvolvimento e o acesso às habilidades e tecnologias é que irão determinar essa competência essencial. O empreendedor, para manter-se no mercado, deve saber lidar com os parceiros, fazendo associações estratégicas. Uma competência fundamental é uma trama, tecida com fios de habilidades e tecnologias distintas. O indispensável é a habilidade de harmonizar uma ampla variedade de habilidades e tecnologias diferentes.

A decisão de empreender, entretanto, não é simples. É conhecido o fato de que cerca de 85% das pequenas empresas criadas por novos empreendedores não vivem mais que cinco anos. No Brasil, o Sebrae é o organismo que

tem por missão dar apoio às micro e pequenas empresas, mediante o oferecimento de cursos e consultoria a preços acessíveis. Entretanto, segundo palavras de um gerente da própria entidade, devido às pressões dos impostos e barreiras burocráticas, as micro e pequenas empresas têm uma percepção de desconfiança e distanciamento do governo. Com regras não muito claras, empreender passa a ser uma profissão de alto risco. Boa parte dos empresários brasileiros pode ser chamada de empreendedores de sobrevivência, e não de oportunidades.

Ou seja, no Brasil o empreendedor que decide iniciar o seu negócio deve ter acima de tudo coragem. Não obstante, o empreendedorismo deve ser amplamente prestigiado, até porque se sabe que as pequenas empresas são responsáveis pela maioria dos empregos oferecidos.

Um recurso de que podem se valer os novos empreendedores são as incubadoras de empresas, hoje razoavelmente difundidas no Brasil. Essas entidades oferecem recursos de espaço, secretaria, orientação e outros, além da possibilidade de intercâmbio de ideias com colegas de incubação. Alguns grandes negócios se iniciaram desta forma, como a Hewlett-Packard, incubada em 1950 na Universidade de Stanford, Califórnia. Essa ideia chegou no Brasil 30 anos depois, havendo hoje mais de 6.000 empresas assim surgidas, muitas delas envolvendo projetos geradores de novas tecnologias.

De fato, um caso particular muito atual é o surgimento de novas empresas de base tecnológica. Essas empresas que podem se valer das incubadoras, da existência de polos científico-tecnológicos ou parques tecnológicos, como o existente em São Carlos-SP, em geral ligados a universidades ou institutos de pesquisa, muitas vezes se beneficiam da transferência de tecnologias, levando a vantagens como o efeito multiplicador nos demais setores da economia, por disponibilizarem produtos e serviços de alto valor agregado, proporcionando a geração de empregos qualificados (COSTA NETO; CANUTO, 2010, p. 110).

5.1.4 Aspectos do empreendedorismo

Os aspectos do empreendedorismo podem ser vistos em duas categorias: aspectos individuais e aspectos sociais.

- No aspecto individual:
 - empreendedorismo é um comportamento, e não um traço da personalidade;
 - empreendedorismo tem uma conotação prática, mas também implica atitudes e ideias;

- empreendedorismo significa fazer coisas novas, ou desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas;
 - um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões;
 - um empreendedor é alguém que possui a capacidade de sonhar e de transformar esses sonhos em realidade.
- No aspecto social:
 - um empreendedor, para ter sucesso, deve ter capacidade para julgar, perseverança e um conhecimento do mundo tanto quanto do negócio. Ele deve possuir a arte de superintendência e administração;
 - empreendedores 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.

5.1.5 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.

5.1.6 Intraempreendedorismo

O 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.

Ele corre um risco menor, já que não necessita começar do zero; portanto, diminui sua incerteza. O fator segurança tem peso considerável, pois faz parte de suas habilidades encontrar chances reais de sucesso dentro da própria organização.

A disponibilidade de recursos oferecidos para o início de projetos, em geral, é mais favorável dentro de organizações já estabelecidas. Além do mais, é considerado o alinhamento da estratégia organizacional

com a inovação como fator preponderante para o sucesso do empreendimento. Assim, a infraestrutura é um pilar básico para a operacionalidade da ideia a ser implantada.

O intraempreendedor é altamente reconhecido por seu valor dentro da empresa. Isso gera motivação substancial, resultando em valor agregado para a organização. Entende um projeto como se fosse seu próprio negócio, dando a ele um nível de comprometimento muito mais intenso do que qualquer outro funcionário. Ele usa todo seu poder de relacionamento, sua habilidade de realização, sua criatividade e seu discernimento de controle para atingir seu objetivo, com a menor interferência possível de sua supervisão.

As competências do intraempreendedor são:

- **conhecimento do produto:** habilidade de conhecer e entender o produto, além de explorar seu potencial;
- **conhecimento do negócio:** habilidade de realização e operação organizacionais;
- **conhecimento do setor:** habilidade de conhecer o segmento de mercado e suas tendências;
- **habilidade de liderança:** habilidade de influenciar e direcionar subordinados;
- **habilidade de criar rede de contatos:** habilidade de relacionar-se com pessoas influentes, formadores de opinião e tomadores de decisão;
- **habilidade administrativa:** habilidade de planejar estrategicamente, encaminhando táticas e operações;
- **habilidade de empreendedor:** habilidade de reconhecer oportunidades e aproveitá-las.

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. Esses são os segredos de sucesso de redes de intraempreendedores nas organizações.

Nem sempre os intraempreendedores são bem vistos dentro da organização. Eles podem ser percebidos como reacionários, rebeldes e insubordinados. Isso acontece por correrem riscos e não medirem esforços para que suas metas sejam alcançadas – muitas vezes, são capazes de qualquer coisa para que seus projetos sejam aprovados. Outro fator causador de rejeição é a ansiedade para agir, pois com frequência eles têm dificuldades ao se deparar com regras impostas pela burocracia organizacional, gerando problemas para aceitarem os limites imputados.

Geralmente o intraempreendedor é um péssimo treinador, pois acredita não saber o suficiente para ensinar e tem a necessidade de estar constantemente aprendendo novas coisas. Dadas as condições,

percebe-se neles a motivação intrínseca intensa, que vai além da recompensa financeira. Por esse motivo, eles não abandonam projetos que em primeira instância não sinalizam resultados positivos.

5.2 Histórico de empreendedorismo

5.2.1 Origens

Segundo Chiavenato (2008), o empreendedorismo se origina no século XVII e XIX, no período do liberalismo econômico. Nesse início, alguns pensadores econômicos afirmavam que as forças livres do mercado e da concorrência refletiam a ação econômica. 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.

O termo "empreendedorismo" foi registrado por Richard Cantillon, em 1755, para explicar a receptividade ao risco de comprar algo por um determinado preço e vendê-lo em um regime de incerteza. Jean Baptiste Say, em 1803, ampliou essa definição – para ele, empreendedorismo consiste em transferir recursos econômicos de um setor que produz menos para um setor que tenha produtividade mais elevada e com maior rendimento. Fica convencionado, portanto, que quem abre seu próprio negócio é um empreendedor.

5.2.2 A visão behaviorista



Lembrete

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

Segundo Chiavenato (2008), já 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.

5.2.3 Revolução do empreendedorismo e as inovações

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. Geralmente, essas invenções são frutos de inovação, de algo inédito ou de uma nova visão de como utilizar coisas já existentes, mas que ninguém antes ousou olhar de outra maneira. Por trás dessas invenções, existem pessoas ou equipes de pessoas

com características especiais que são visionárias, questionam, arriscam, querem algo diferente, fazem acontecer e empreendem. Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. Uma vez que os empreendedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos (CHIAVENATO, 2008, p. 5).

O século XX realmente foi um século de inovações. Entre as principais, Chiavenato (2008) destaca:

- 1903 – avião motorizado;
- 1915 – Teoria Geral da Relatividade de Einstein;
- 1923 – televisor;
- 1928 – penicilina;
- 1937 – náilon;
- 1943 – computador;
- 1945 – bomba atômica;
- 1947 – descoberta da estrutura do DNA;
- 1957 – Sputnik, o primeiro satélite;
- 1958 – *laser*;
- 1961 – ida ao espaço pelo homem;
- 1967 – transplante de coração;
- 1969 – chegada do homem à Lua;
- 1970 – surgimento do microprocessador;
- 1989 – *World Wide Web*;
- 1993 – clonagem de embriões humanos;

- 1997 – clonagem do primeiro animal;
- 2000 – sequenciamento do genoma humano.

5.2.4 Evolução do empreendedorismo

Sobre a evolução do empreendedorismo, afirma-se:

- Na Idade Média:
 - o termo "empreender" foi utilizado para definir a pessoa que gerenciava grandes projetos de produção usando os recursos disponíveis, geralmente do governo do país.
- No século XVII:
 - o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço, fornecer produtos e, como geralmente os preços eram prefixados, qualquer lucro ou prejuízo era só do empreendedor. Richard Cantillon (escritor e economista) é considerado um dos criadores do termo "empreendedorismo".
- No século XVIII:
 - nesse século, o capitalista e o empreendedor foram diferenciados, devido ao início da industrialização que ocorria no mundo.
- Nos séculos XIX e XX:
 - os empreendedores foram confundidos com os gerentes ou administradores (o que ainda acontece nos dias de hoje). São analisados, somente do ponto de vista econômico, como pessoas que organizam a empresa, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização.
- 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;
- ocorrem grandes fóruns mundiais para discussão do tema empreendedorismo – por exemplo, o Fórum Econômico Mundial, em Davos.

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).

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como o Sebrae e a Softex foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. Os ambientes político e econômico do país não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora (CHIAVENATO, 2008, p. 5).

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.

A Softex surgiu de um dos três subprogramas iniciados pelo Governo Federal para o Desenvolvimento Estratégico em Informática (DESI), com o objetivo do surgimento de uma indústria brasileira de *software* voltada para a exportação.

Em 1994, após uma portaria do Ministério da Ciência e Tecnologia, a Softex passou a ser um programa, reconfirmado em 2002 por força da Lei 10.176/01.

No ano de 2004, com o intuito de aderir ao novo Código Civil e aumentar também o seu escopo de atuação, a Softex, até então conhecida como Sociedade Brasileira para Promoção da Exportação de *Software*, passa a se chamar Associação para Promoção da Excelência do *Software* Brasileiro.

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.



Saiba mais

Para conhecer mais sobre a Softex, acesse o site <www.softex.br>.

6 APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA, VANTAGEM COMPETITIVA E O PROCESSO EMPREENDEDOR

6.1 Aprendizagem empreendedora

6.1.1 O mito empreendedor

Existem vários mitos sobre empreendedorismo. Dornelas (2008) destaca três em especial.

- 1º mito: empreendedores são natos, nascem para o sucesso.

Isso é um mito porque, enquanto a maioria dos empreendedores nasce com certo nível de inteligência, empreendedores de sucesso acumulam relevantes habilidades, experiências e contatos com o passar dos anos. A capacidade de ter visão e perseguir oportunidades aprimora-se com o tempo.

- 2º mito: empreendedores são "jogadores" que assumem riscos altíssimos.

Na realidade, eles assumem riscos calculados, evitam riscos desnecessários, compartilham o risco com outros e dividem o risco em "partes menores".

- 3º mito: empreendedores são "lobos solitários" e não conseguem trabalhar em equipe.

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

A essência do empresário de sucesso é a busca de novos negócios e oportunidades e a preocupação sempre presente com a melhoria do produto. 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.

6.1.2 É possível ensinar empreendedorismo?

Até alguns anos atrás, acreditava-se que o empreendedor era inato, que nascia com um diferencial e era predestinado ao sucesso nos negócios. Pessoas sem essas características eram desencorajadas a empreender. Como Dornelas (2008) já mostrou, isso é um mito. Atualmente, esse discurso mudou e, cada vez mais, acredita-se que 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, do perfil do empreendedor e de como ele administra as adversidades que encontra no dia a dia de seu empreendimento.

Os empreendedores inatos, para Dornelas (2008), continuam existindo e permanecem sendo referências de sucesso, mas muitos outros podem ser capacitados para a criação de empresas duradouras. Isso não garante que apenas pelo ensino do empreendedorismo serão gerados novos mitos como Bill Gates, Silvio Santos, Olavo Setúbal e Antônio Ermírio de Moraes. No entanto, com certeza, o ensino de empreendedorismo ajudará na formação de melhores empresários, melhores empresas e na maior geração de riqueza ao país.

As habilidades requeridas de um empreendedor podem ser classificadas, de acordo com Dornelas (2008), em três áreas: técnica, gerencial e características pessoais.

As **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.

As **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.

Algumas **características pessoais** incluem: assumir riscos e ser disciplinado, inovador, orientado a mudanças, persistente e um líder visionário.

6.2 O empreendedorismo como vantagem competitiva

6.2.1 Conceitos

Do homem primitivo ao mais gabaritado executivo dos dias de hoje, a competição se faz presente, seja sob a forma instintiva para a satisfação das necessidades mais primárias ou sob o aspecto mais complexo da atualidade, vinculado às diversas atividades comerciais ou industriais.

Na realidade, ser competitivo na visão tradicional leva a pensar que o executivo que possua em suas mãos modelos estáticos de estratégia competitiva, como manipulação das variáveis custos, qualidade ou mesmo *know-how*, estará em condições de enfraquecer as vantagens de seus concorrentes. Entretanto, como se sabe, as vantagens competitivas no mercado atual são pertencentes a um processo dinâmico.

O nível de competitividade alcançado pela empresa ou unidade de negócios depende de fatores sistêmicos, estruturais ou empresariais, segundo Coutinho e Ferraz (1995), relacionados, respectivamente, às condições macroeconômicas, políticas, institucionais, regulatórias, infraestruturais e sociais do país onde a empresa está instalada, às características do mercado, da concorrência e da configuração da indústria ou setor econômico em que a empresa atua e à capacidade gerencial e operacional da própria empresa.

Cabe notar que, embora os dois primeiros conjuntos de fatores refiram-se a condicionantes externos à empresa, o posicionamento estratégico desta – e, portanto, suas decisões e ações – é que irá definir o impacto de tais oportunidades e ameaças do ambiente externo em seu desempenho.

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.

A estratégia competitiva de uma empresa será desdobrada, em geral, em estratégias funcionais, como as de *marketing*, de produção, financeira e tecnológica, buscando-se compor um todo coeso e harmônico de planos e ações que propiciem a aquisição de vantagens competitivas pela melhoria dos processos de negócios ou de elementos na cadeia de valor da empresa. Inclui os objetivos de mais longo prazo da empresa ou da unidade de negócios que serão repassados às estratégias funcionais. Está, em geral, baseada em competências acumuladas durante um período de tempo relativamente longo. Assim, fica caracterizada pelo modo com que a empresa atende seus clientes.

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

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. Se não houver adaptação entre as atividades, não há estratégia distintiva nem sustentabilidade, o que faz com que os resultados dependam da eficiência operacional.

Para haver vantagem competitiva, contudo, não basta apenas a eficiência operacional (redução de custo, qualidade total). É preciso centrar-se também no posicionamento estratégico das necessidades do segmento que pretende satisfazer.

Conforme Porter (1989), uma das ênfases da estratégia competitiva está na compreensão da estrutura da indústria e na análise do concorrente. A vantagem competitiva está centrada no modo como transformar essa compreensão em uma vantagem diante dos concorrentes.

Uma das fontes de vantagem competitiva das empresas é a cadeia de valores. Ela representa as atividades executadas por uma empresa e o modo como elas interagem entre si e com o meio externo.



Lembrete

Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, a adoção das ações adequadas e o uso de recursos para atingir esses objetivos.

6.2.2 O ambiente competitivo

Criatividade, intuição, flexibilidade, adaptação, aprendizagem e resposta imediata a necessidades, além de problemas à medida que surgem, são os elementos básicos que alicerçam o ambiente

competitivo da organização. Mais do que um receituário com uma extensa lista de ingredientes a serem metodicamente combinados, esses enfoques retratam uma postura mental diante da realidade dinâmica das organizações, sem perder de vista as questões urgentes e imediatas do curto prazo e a orientação visionária e compartilhada de longo alcance. Combinados, os dois extremos do foco de atenção resultam na estratégia total da organização.

A estratégia real é o produto da sinergia entre as estratégias pretendidas, as estratégias planejadas e as estratégias emergentes, adaptativas e reativas. O pensamento, e não o planejamento estratégico, é o instrumento apropriado à sua construção.

A transformação de dados em informação e de informação em conhecimento tem sido uma das principais preocupações dos tomadores de decisão nas organizações. D'Aveni (1995) declara que a busca de uma vantagem duradoura tem sido, há muito tempo, o foco da estratégia. Contudo, diz o autor que as vantagens duram até que os concorrentes copiem ou possam superar as manobras do pioneiro.

Para D'Aveni (1995), não somente o segmento industrial de alta tecnologia, como o de computadores e telecomunicações, está se deparando com uma concorrência agressiva. Segundo o autor, existe evidência de que a competição está se aquecendo por toda parte, até mesmo onde os segmentos pareciam estar mais calmos.

Empresas, antes tranquilas com sua posição no mercado, agora lutam com maior afinco em relação a preço e qualidade, *timing* de entrada no mercado e criação de novo *know-how* técnico e comercial, invasão e defesa de fortalezas de produto/mercado e o uso de reservas financeiras.

6.2.3 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.

No entanto, D'Aveni (1995) verifica que tais modelos apresentam-se de forma estática, descrevendo a competição em um determinado momento, sendo muito eficazes quando as mudanças são lentas. Entretanto, em ambientes hipercompetitivos, em que as mudanças são rápidas e a meta é a ruptura, as estratégias necessitam de modelos mais dinâmicos, que observem os movimentos e contramovimentos sequenciais dos concorrentes por longos períodos. À medida que aumenta a velocidade da competição, mais valiosa se faz a utilização da inteligência competitiva na leitura das informações ambientais.

Há vários anos, o uso do termo "vantagem competitiva" era simplesmente ocasional. A palavra dominante era "concorrência". Atualmente, a situação está invertida. A vantagem competitiva é tudo, e sem ela não se tem nada. A mudança do termo não é apenas uma questão de preferência. "Concorrência" é uma palavra mais usada para salientar o lado negativo, enquanto "vantagem competitiva" é uma expressão mais adequada para salientar aspectos positivos, tendo um oposto bem claro, a "desvantagem competitiva". Com palavras mais precisas, novos conceitos são mais facilmente identificados.

Para que os empreendedores sejam eficazes, pensar em termos de vantagem competitiva demonstrou ser muito mais valioso do que em termos de custo/benefício, taxa de retorno de investimento, análise comparativa de custo, competição entre nações etc. As vantagens competitivas tornaram-se a base do pensamento estratégico.

Entretanto, sabemos que, para vender seus produtos, qualquer que seja o mercado (e principalmente para o exterior), as empresas têm de apresentar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes – o que, segundo Zacarelli (2003), é qualquer particularidade do produto ou serviço da empresa que os clientes reconhecem como um diferenciador positivo em relação a outras e que faz com que eles sejam atraídos para comprar dessa empresa.

Atualmente, buscam-se profissionais que desenvolveram novas habilidades e competências. É necessário atualizar conhecimentos, ser inteligente do ponto de vista emocional e conhecer teorias da Administração, de qualidade e gestão.

O empreendedor deve sempre se preocupar em focar os quatro pilares da educação: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser – e, com isso, tornar-se capaz de tomar a decisão certa diante da concorrência existente. Novas habilidades vêm sendo exigidas dos profissionais para que possam enfrentar a globalização com responsabilidade, competência e autonomia. Mas isso só é possível quando há positividade, organização, criatividade, inovação e foco.

Todas essas qualidades ajudam a vencer e a driblar a competitividade dos tempos modernos. Pela experiência, podemos afirmar que a maioria das pessoas, se for estimulada, pode desenvolver habilidades empreendedoras.

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.

A maior vantagem competitiva de qualquer organização é combinar o conhecimento, a inteligência e a experiência (adquirida de modo próprio ou estudada). Essa combinação facilita o desenvolvimento do espírito empreendedor e inovador, propiciando os fundamentos para a análise da viabilidade de novos *insights*.

A inteligência permite facilitar a condução dos negócios, avaliar as prioridades, lidar com as pessoas e suas emoções, desenvolver a sensibilidade para analisar tendências, entre outros. Já a experiência é uma referência para o aprimoramento e, também, uma segurança, pela análise e comparação dos bons e maus resultados de ações já praticadas.

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.

6.3 O processo empreendedor

6.3.1 Conceitos

A decisão de tornar-se empreendedor, de acordo com Dornelas (2008), pode ocorrer aparentemente por acaso. Isso pode ser testado ao se fazer uma pergunta básica a qualquer empreendedor que se conheça: "o que o levou a criar sua empresa?". Não se surpreenda se a maioria das respostas for: "não sei, foi por acaso..." Na verdade, essa decisão ocorre devido a fatores externos e sociais, a aptidões pessoais ou a um somatório de tudo isso.

O processo empreendedor inicia-se quando um evento gerador desses fatores possibilita o início de um novo negócio. Na visão de Dornelas (2008), os pontos que mais influenciam esse processo durante cada fase da aventura empreendedora são:

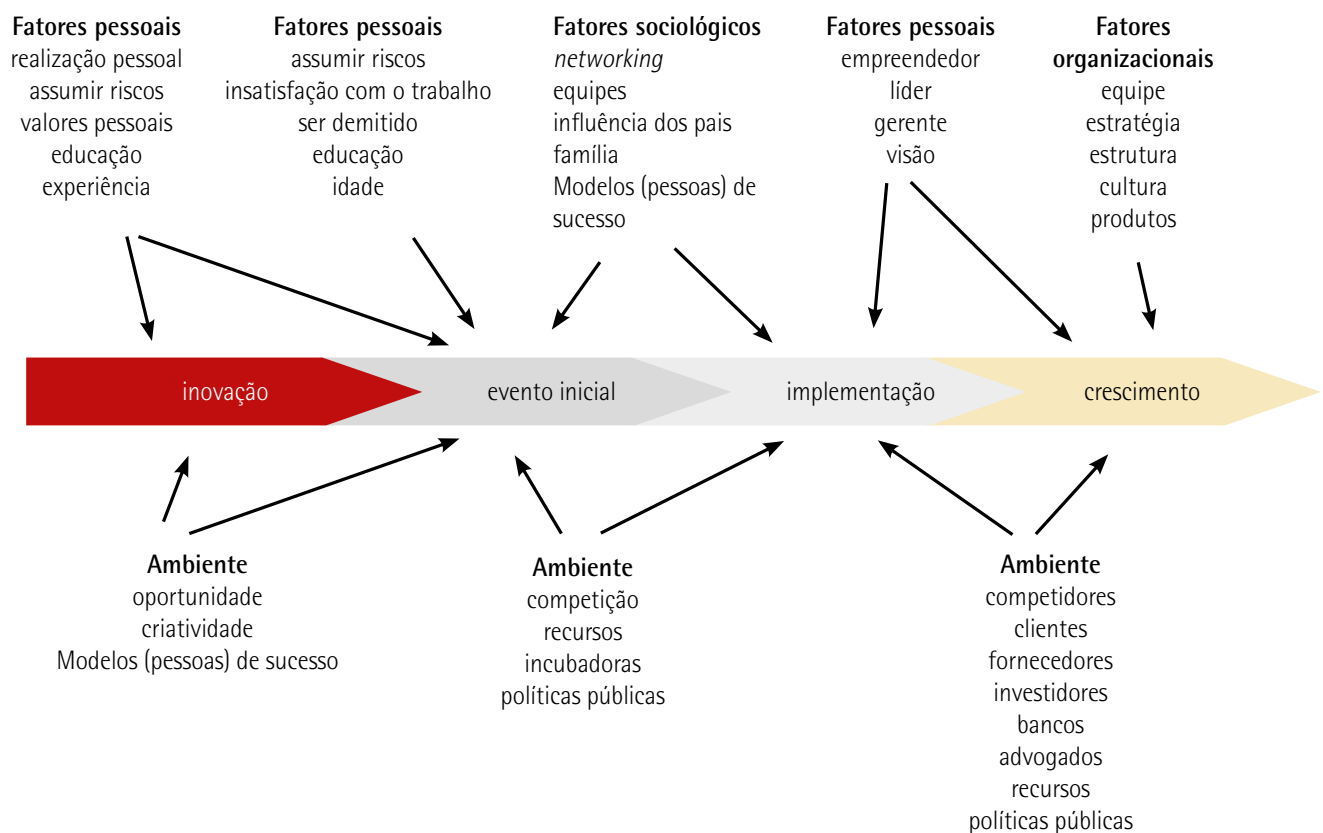


Figura 10 – Fatores que influenciam no processo empreendedor

6.3.2 Fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento de um negócio

Dornelas (2008) afirma que, para que haja sucesso em um negócio, são necessários:

- **talento**, que resulta da percepção, direção, dedicação e muito trabalho;
- **tecnologia**, que suporta as necessidades e exequibilidade das ideias;

- **capital**, condição essencial para que o modelo de negócio seja implementado;
- **conhecimento**, a habilidade de fazer convergir em um mesmo ambiente o talento, a tecnologia e o capital.

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:

- 1º pilar: investimento de capital de risco;
- 2º pilar: infraestrutura de alta tecnologia;
- 3º pilar: ideias criativas;
- 4º pilar: cultura empreendedora, focada na paixão pelo negócio.



Observação

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

6.3.3 Fases do processo empreendedor

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

- 1ª fase: identificar e avaliar uma oportunidade:
 - criação e abrangência da oportunidade;
 - percepção dos valores inclusos nas oportunidades;
 - identificação de riscos e retorno de oportunidade;
 - balizamento entre oportunidade e habilidade.
- 2ª fase: desenvolver o plano de negócios:
 - sumário executivo;
 - conceito do negócio;
 - equipe de gestão;

- mercado e competidores;
 - *marketing* e vendas;
 - estrutura e operação;
 - análise estratégica;
 - plano financeiro;
 - anexos.
- 3ª fase: determinar e captar os recursos necessários:
 - recursos pessoais;
 - recursos de terceiros;
 - recursos de capitalistas de riscos;
 - bancos;
 - governo;
 - incubadoras.
 - 4ª fase: gerenciar a empresa criada:
 - estilo de gestão;
 - fatores críticos de sucesso;
 - entrar em novos mercados;
 - melhoria contínua.

Embora as fases sejam apresentadas de forma sequencial, nenhuma delas precisa ser completamente concluída para que se inicie a seguinte. Por exemplo, ao se identificar e avaliar uma oportunidade, o empreendedor deve ter em mente o tipo de negócio que deseja criar. Muitas vezes ocorre ainda outro ciclo de fases antes de se concluir o processo completo. É o caso em que o empreendedor elabora o seu primeiro plano de negócios e, em seguida, apresenta-o para um capitalista de risco, que faz várias críticas

e sugere ao empreendedor mudar toda a concepção da empresa antes de vir procurá-lo de novo. Nesse caso o processo chegou até a fase 3 e voltou novamente para a fase 1, recomeçando um novo ciclo sem ter concluído o anterior. O empreendedor não deve desanimar diante dessa situação, que é muito frequente (DORNELAS, 2008, p. 26).

Exemplo de aplicação

Quais são as ferramentas estratégicas para identificação de oportunidades que vocês conhece?



Resumo

Nesta unidade, iniciou-se o estudo do empreendedorismo propriamente dito. Foi necessário lançar as bases relativas aos conceitos de Administração para agora abordarmos os de empreendedorismo.

Vimos os conceitos clássicos de empreendedorismo, bem como seu histórico. As características de um empreendedor também foram foco, como a persistência, a iniciativa, a autoconfiança, a aceitação do risco e o controle, entre outras.

Comentamos os aspectos individuais e sociais do empreendedorismo e fizemos uma profunda abordagem do intraempreendedorismo, destacando as competências do intraempreendedor, entre elas o conhecimento do produto, do negócio e do setor, a liderança, a habilidade de criar rede de contatos, a habilidade administrativa e a habilidade de empreendedor.

Completam esse estudo os conteúdos relativos à evolução e ao histórico do empreendedorismo, apontando a visão behaviorista, a revolução empreendedora e o empreendedorismo no Brasil, mencionando especificamente o papel do Sebrae e da Softex.

Em seguida, tratamos da aprendizagem empreendedora, das vantagens competitivas e do processo empreendedor, com as suas fases. Mencionamos alguns mitos do empreendedorismo e levantamos a possibilidade ensiná-lo.

Também fizemos uma abordagem sobre como o empreendedorismo pode gerar vantagens competitivas, sobre o ambiente competitivo e uma identificação das arenas competitivas com que o empreendedor pode se deparar.

Para concluir, tratamos do processo empreendedor. Esse processo é formado por quatro fases: identificação e avaliação de uma oportunidade;

desenvolvimento do plano de negócios; determinação e captação de recursos necessários; e gerenciamento da empresa criada.



Exercícios

Questão 1. Segundo Louis J. Fillion, em seu artigo *Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*, "um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. [...] A imaginação é obviamente necessária para que se tenha visões. [...] A diferença entre um sonho e uma visão é o fato de a visão ser uma forma realista e alcançável de sonho. [...]" Fillion ainda salienta que "é necessário fazer uma distinção entre empreendedor e proprietário-gerente de pequenos negócios". [...] "Na verdade, muitas pessoas têm um papel empreendedor sem nunca se tornarem proprietários-gerentes de pequenos negócios, seja por trabalharem em grandes corporações, seja por tornarem-se autoempregados sem criarem uma empresa. Do outro lado da moeda estão os proprietários-gerentes de pequenos negócios, que compram empresas em vez de criá-las, não fazem mudanças significativas, não tem visão do que querem fazer, não desenvolvem produtos ou mercados e as gerenciam dia-a-dia, tomando decisões sobre atividades rotineiras de gerenciamento sem ter uma visão, um plano geral, ou um objetivo específico" (Disponível em: <http://www.dge.ubi.pt/msilva/OE_OGE/Empreendedorimo.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2013).

Leia o texto a seguir, pertinente ao tema.

"Há dois anos e meio, o engenheiro agrônomo Samuel Filipe Pelicano e Telhado montou em Piracicaba, interior de São Paulo, com mais dois sócios, a Sabor e Cor – Ovos Orgânicos. Com 3 mil galinhas, que pastam livremente, os amigos começaram a venda de ovos orgânicos. "Elas botam cerca de 1200 ovos por dia. Destinamos 90% da produção às lojas especializadas e distribuidores, os 10% restantes vendemos em feiras orgânicas, como as que acontecem no Parque da Água Branca, na Barra Funda, em São Paulo", conta Telhado, informando que nem todas as aves já estão produzindo, ainda há galinhas novas, aproximadamente a metade.

Obter ovos orgânicos requer um cuidado completamente diferente da produção confinada, capaz de atender em larga escala. No sistema orgânico, tudo lembra a velha fazenda da infância. As galinhas pastam livremente, seus bicos não são cortados, elas dormem 8 horas por dia e a alimentação é feita com milho e soja orgânica [...].

Na Sabor e Cor, as galinhas são tratadas com homeopatia, folhas de bananeira, pimenta e vacinas para prevenção. Livres para entrar no galinheiro quando quiserem, esses espaços são telados e comportam, no máximo, oito aves por metro quadrado". Fonte: *Revista Meu Próprio Negócio*, ano 7, n. 74.

Leia as afirmações seguintes:

I – Os fundadores da Sabor e Cor correspondem à definição de proprietário-gerente de pequenos negócios apresentada por Fillion.

II – O papel de empreendedor, segundo Fillion, exige que ele seja necessariamente um proprietário-gerente de pequenos negócios.

III – Os fundadores da Sabor e Cor correspondem à definição de empreendedor apresentada por Fillion, já que foram atentos às novas preferências e fundaram uma empresa bastante original para explorá-las.

Está correto apenas o que se afirma em:

A) I, II e III.

B) III.

C) II.

D) I e III.

E) I e II.

Resposta correta: alternativa B.

Análise das afirmativas

I) Afirmativa incorreta.

Justificativa: a definição de proprietário-gerente apresentada por Fillion sugere que o proprietário-gerente não se preocupa com mudanças e nem com a observação de novas oportunidades de mercado. Os sócios da Sabor e Cor fizeram o oposto: encontraram uma oportunidade e realizaram a visão na forma concreta.

II) Afirmativa incorreta.

Justificativa: nas definições apresentadas por Fillion, o proprietário-gerente não deve ser, necessariamente, um empreendedor, e nem um empreendedor deve tornar-se um proprietário-gerente. Os papéis desempenhados pelos dois são diferentes.

III) Afirmativa correta.

Justificativa: Fillion afirma que um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões, e os sócios da Sabor e Cor correspondem a este conceito. Eles observaram uma oportunidade e desenvolveram a empresa com o foco em um mercado específico.

Questão 2. Segundo Fernando Dolabela (DOLABELA, F. *Oficina do Empreendedor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008), é necessário ao Brasil atual estimular o empreendedorismo para que seja mais efetivo

o combate à miséria. Segundo ele, há várias razões para que se dissemine a cultura empreendedora em escolas, em caráter de urgência. Considere as seguintes afirmações:

I – O empreendedorismo pode favorecer a autorrealização pessoal.

II – O nível local é o ambiente imediato das PMEs (pequenas e médias empresas), as quais se associam fortemente ao ambiente favorável ao empreendedorismo.

III – O empreendedorismo é marcado pela condução da economia pelas grandes empresas e pelo Estado, portanto, importante no contexto atual.

Está correto apenas o que se afirma em:

A) I e II.

B) II e III.

C) II.

D) I e III.

E) I, II e III.

Resolução desta questão na plataforma.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.