

## EMPRESÁRIO OU EMPREENDEDOR?

LUIZ RICARDO URIARTE<sup>1</sup>  
MARCOS BAPTISTA LOPES DALMAU<sup>1</sup>  
RICARDO MIRANDA BARCIA<sup>2</sup>  
AMIR MATTAR VALENTE<sup>2</sup>  
EDIS MAFRA LAPOLLI<sup>2</sup>

(Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC)

### Resumo

Este artigo pretende abordar questões referentes ao perfil do empreendedor e do empresário, além de realçar as diferenças existentes entre os dois. Por outro lado, pretende-se analisar se tais características são vantajosas ou não para as empresas que possuem estes dois tipos de colaboradores e vivem sob o impacto de um ambiente globalizado.

### INTRODUÇÃO

Em um ambiente competitivo, onde os mínimos detalhes podem fazer a diferença, sobreviver no mundo dos negócios, tal como realizado a dez anos atrás, pode ser considerado uma vitória. Hoje, com o advento das novas tecnologias, a facilidade de se obter informações e, principalmente, com a chegada de novos modelos organizacionais de gestão por meio da globalização, o empresário que quiser ser bem sucedido não pode e nem deve ficar competindo com outras empresas analisando somente a sua relação custo-benefício.

A necessidade de novas idéias, o conhecimento do cliente e, principalmente, um aprimorado planejamento e controle dos aspectos organizacionais fazem com que seja criado um diferencial competitivo em relação aos demais concorrentes. Por outro lado, o fator humano não pode ser deixado de lado. As relações humanas no trabalho, a motivação, a criatividade, o sentido de desafio, a sensação de contribuição para o desenvolvimento profissional e social pesam muito nos resultados finais da empresa.

O Empreendedor hoje tornou-se peça chave para aquelas organizações que desejam ter sucesso em um mercado que não demonstra a menor complacência para os menos preparados. Por se tratar de uma pessoa inovadora por natureza, de perfil criativo e independente, algumas vezes tende a ser mal interpretado pelos seus companheiros de trabalho, fator este que pode gerar conflitos dentro da organização.

---

<sup>1</sup> Mestrandos do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, pela Universidade Federal de Santa Catarina.

<sup>2</sup> Professores Doutores da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Desta forma, o intuito deste artigo é analisar profundamente os perfis dos empreendedores e dos empresários, traçando, ao final, um paralelo comparativo entre os dois, ressaltando as vantagens e as desvantagens de tais características nos dias de hoje.

## **A GLOBALIZAÇÃO CHEGOU...E AGORA?**

Muito se tem dito sobre a Globalização, porém será que ela realmente é o que todos dizem ser? Fazendo um retrospecto de dez anos atrás, onde o então Presidente da República Fernando Collor de Melo abriu as portas do país para o capital estrangeiro, pode-se observar que até aquela época o país vivia sob o domínio dos monopólios nacionais, com pouquíssimas inovações tecnológicas, ambiente empresarial restrito e concentrado nos grandes centros e consumidores sem opções de escolha. Após tal fato, o cenário se modificou. Nunca na história do país o cliente foi tão bajulado quanto agora. O poder de escolha, a capacidade de se obter informações, os padrões oferecidos por empresas multinacionais podem ser destacados como fatores que comprovam que sob estes aspectos a Globalização pode ser considerada um benefício para a nação brasileira.

Por outro lado, sob o ponto de vista empresarial nacional, nem tanto. Durante este período sombrio, várias empresas quebraram, visto que não tinham capacidade de administrar de forma competitiva contra o capital estrangeiro e, conseqüentemente, várias pessoas começaram a ficar desempregadas.

O problema do emprego hoje se tornou mundial. No Brasil, não poderia ser diferente.

Desta forma, como competir em um cenário tão exigente? Como resolver problemas aparentemente insolúveis quando não se tem capital para tanto? Como conquistar e manter o principal bem de cada empresa que é o cliente, mediante forte concorrência? Simples: basta usar a criatividade.

Sob esta ótica, muitos empresários estão perdendo posições de destaque visto que a sua capacidade de criar novas idéias capazes de encantar o cliente tornou-se muito limitada. As atitudes de anos atrás nem sempre se aplicam nos tempos de hoje. A organização competitiva necessita de agilidade para trabalhar da melhor forma possível os seus recursos humanos e financeiros, mas, principalmente, necessita de pessoas capazes de coordenar tudo isso, cientes das necessidades do mercado e das limitações da empresa.

É neste cenário complexo que surge a figura do empreendedor. Devido as suas características dominantes, a competição com o empresário tornou-se inevitável.

## **O QUE É UM EMPRESÁRIO**

Segundo o dicionário Aurélio, o empresário é aquele responsável pelo bom funcionamento de uma empresa. Aquele que se ocupa da vida profissional e dos interesses de pessoas que se distinguem por seu desempenho perante o público.

Os empresários surgem freqüentemente vindos de grandes organizações em que, por tal fato, não sentem realizados os seus objetivos pessoais ou de carreira.

Empresário é aquele responsável por administrar uma empresa. É ele que traça os planos e metas da empresa, além de delegar funções. Um empresário é alguém que cria uma nova atividade de negócio na economia. Os gestores tornam-se também empresários ao levarem suas empresas para outros mercados ou ao desenvolverem novas linhas de produtos.

A imagem do empresário de sucesso é a de alguém que cria, inova, arrisca e cresce. Este valoriza a independência e criatividade, tem um "olho especial" para descobrir oportunidades que outros deixam escapar. As suas idéias podem facilmente ser vendidas a potenciais investidores e empregados e está como um peixe na água em mercados em mudança que ainda não estão enraizados. Há certas características que todos os empresários de sucesso têm em comum, características essas retiradas de estudos feitos ao longo dos anos.

Se o empresário tem todas essas características e, conseqüentemente, está atingindo o sucesso, ele certamente é um empreendedor. Já no caso de ter herdado uma empresa ou comprado por pressão de terceiros, ele provavelmente será um empresário fracassado e, conseqüentemente, não será um empreendedor.

Pode-se afirmar que todo empreendedor é um empresário, mas nem todo empresário é um empreendedor.

## **O QUE É UM EMPREENDEDOR**

Existem diversas definições sobre o assunto. Segundo Gerber (1996), o empreendedor é o inovador, o grande estrategista, o criador de novos métodos para penetrar ou criar novos mercados; é a personalidade criativa, sempre lidando com o desconhecido, perscrutando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia.

Shumpeter (1934) destacou as funções inovadoras e de promoção de mudanças do empreendedor que, ao combinar recursos numa maneira nova e original, serve para promover o desenvolvimento e o crescimento econômicos.

Shapiro (1977) descreveu o empreendedor como sendo alguém que toma a iniciativa de reunir recursos de uma maneira nova ou para reorganizar recursos de maneira a gerar uma organização relativamente independente, cujo sucesso é incerto.

Para Amit e Birley (1993), os criadores de empresas são os empreendedores que perseguem o benefício, trabalham individualmente ou coletivamente e podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos para extrair os melhores benefícios de suas inovações em um ambiente incerto.

Cole e Slade (1999), em sua definição clássica, define o empreendedor como sendo alguém que decide começar, manter ou ampliar uma unidade de negócio que visa o lucro.

Bruce (1976) propôs uma maior extensão da palavra "empreendedor" para incluir indivíduos envolvidos em organizações já existentes, ao descrever o empreendedor como sendo qualquer pessoa cujas decisões determinam diretamente o destino da empresa, quer essa pessoa assuma todo o controle ou todo o risco.

A combinação, organização ou reorganização de recursos de maneira inovadora, bem como a capacidade de correr riscos, aparecem em grande parte das definições encontradas na literatura.

Segundo Ray (1993), a personalidade do empreendedor tem um impacto decisivo em uma nova empresa. Nas primeiras etapas de desenvolvimento, a debilidade e o vigor do negócio são também os do empreendedor.

Young (1990) indica como mais citados na literatura os seguintes tipos de empreendedor:

Empreendedor artesão: o indivíduo que é essencialmente um técnico e escolhe (ou é obrigado a) instalar um negócio independente para praticar o seu ofício.

Empreendedor tecnológico: o indivíduo associado ao desenvolvimento ou comercialização de um novo produto ou um processo inovador e que monta uma empresa para introduzir essas melhorias tecnológicas e obter lucro.

Empreendedor oportunista: o indivíduo que enfoca o crescimento e o ato de criar uma nova atividade econômica e que monta, compra e faz crescer empresas em resposta a uma oportunidade observada.

Empreendedor “estilo de vida”: o indivíduo autônomo ou que começa um negócio por causa da liberdade, independência ou outros benefícios de seu estilo de vida que esse tipo de empresa torna possíveis.

Young (1990) exclui da classificação de empreendedor os capitalistas de risco e especuladores (investidores) e gerentes contratados. Também segundo o autor, ficam de fora os indivíduos como os vendedores, apesar dos mesmos poderem demonstrar características de empreendedor em seu trabalho.

Diversos autores, como Bruce, acima mencionado, têm uma classificação menos rígida, incluindo como empreendedores empregados de empresas que são, às vezes, denominados de intra-empreendedores.

O empreendedor tem, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática em idéias próprias, característica de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil de se encontrar. O empreendedor, por definição, tem de assumir riscos, e o seu sucesso está na sua capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles. Os riscos fazem parte de qualquer atividade, e é preciso aprender a administrá-los. O empreendedor não é mal-sucedido nos seus negócios porque sofre revezes, mas porque não sabe superá-los.

Ser empreendedor não é só ganhar muito dinheiro, ser independente ou realizar algo. Ser empreendedor também tem um custo que muitos não estão dispostos a pagar. É preciso esquecer, por exemplo, uma semana de trabalho de 40 horas, de segunda a sexta, das 8 às 18 horas e com duas horas para o almoço. Normalmente, empreendedor, mesmo aquele muito bem-sucedido, trabalha de 12 a 16 horas por dia; não raros 7 dias por semana. Ele sabe o valor do seu tempo e procura utilizá-lo trabalhando arduamente na consecução dos seus objetivos.

Pode-se dizer que a riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem estar da população. Por este motivo, acredita-se que o melhor recurso disponível para solucionar os graves problemas socioeconômicos pelos quais o Brasil passa é a liberação da criatividade dos empreendedores, através da livre iniciativa, para produzir esses bens e serviços.

Ser empreendedor não é a mesma coisa que ser empresário. Empresário pode ser também aquele que chegou, por uma razão qualquer, na posição de dono da empresa, e desta tira seus lucros. Apenas uma parcela dos empresários é constituída por legítimos empreendedores: aqueles que realmente disputam e sabem vencer o jogo.

O empreendedor vive no futuro, nunca no passado e raramente no presente; almeja controle; prospera nas mudanças; invariavelmente enxerga as oportunidades nos acontecimentos. É o inovador, o grande estrategista, o criador de novos métodos para penetrar ou criar novos mercados. O empreendedor é a personalidade criativa, sempre lida melhor com o desconhecido, acreditando nas probabilidades.

## **ASPECTOS PECULIARES DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR**

De acordo com Birley e Westhead (Birley; Westhead, 1992), evidências empíricas confirmam que existem similaridades entre os fundadores de empresas em ambientes economicamente diferentes. Essas evidências atribuem destaque para atitudes pessoais como ambição, alto individualismo, baixa aversão ao risco e motivação.

Gerber (1996) descreve que, devido à necessidade de mudanças, o empreendedor cria muita confusão à sua volta, principalmente para as pessoas que o ajudam. Para o empreendedor, o “homem comum” é sempre um problema que tende a obstruir o seu sonho. A fim de manter seu projeto andando, sua reação mais comum é de tyrannizar, pressionar, criticar, bajular, ameaçar e quando nada mais resolve, prometer qualquer coisa às pessoas à sua volta.

El-Namaki (1990) fala do lado obscuro do empreendedor, indicando que as demandas da função empreendedora como necessidade de êxito, criatividade, perseverância, imaginação, etc. conduzem ao surgimento de personalidades peculiares que podem prejudicar suas capacidades empresariais e fazem-no pessoa difícil de trabalhar em grupo ou ser liderado. Também passa dificuldades com estruturas rígidas que parecem sufocá-lo e encontra dificuldades de trabalhar com outros em situações estruturadas, e somente as tolera quando ele mesmo tenham criado a estrutura. Sendo assim, o trabalho é realizado a seu modo. Mantém uma grande desconfiança com o mundo que o rodeia e tem um enorme desejo de ser reconhecido, de ser visto como herói e olhado com respeito.

Todos esses comentários sugerem que, muitas vezes, o empreendedor pode tornar-se uma pessoa difícil e autoritária.

O futuro empreendedor, ou alguém que participa do novo empreendimento, precisa ter o conhecimento necessário para gerar seus produtos ou serviços.

- Ex:    - Uma lanchonete, alguém precisa saber fazer o sanduíche  
       - Uma boutique, alguém precisa entender de moda

Na maioria de casos de sucesso, o futuro empreendedor domina as noções básicas para desenvolver o novo negócio e as complementa através de experiências de sócios ou colaboradores.

Os valores orientam o comportamento das pessoas, delimitando sua forma de pensar, agir e sentir. Não apenas o comportamento do indivíduo é guiado pelos valores, mas também o modo como ele julgará os outros está ligado a seu conjunto de valores. Nesse sentido, pode-se compreender a razão pela qual os indivíduos agregam-se voluntariamente em grupos e preservam valores comuns. Por exemplo: quando uma criança cresce escutando dos pais coisas como: “não sei se vou conseguir pagar o colégio este mês!”, “o aluguel está me assustando!”, e assim por diante, esta criança vai crescer com uma insegurança que, provavelmente, proporcionará uma fobia à segurança, ou seja, ela vai preferir um pequeno salário, mas fixo, a se arriscar em um negócio rentável.

O empreendedor é alguém que define metas, busca informações, é obstinado e criativo. Embora muitas pessoas adquiram estas características sem precisar frequentar cursos, tem-se a firme convicção de que elas podem ser desenvolvidas e lapidadas.

A criatividade é a produção de boas idéias que podem ser desenvolvidas e aumentadas mediante programas educativos específicos, demonstrando, assim, que todos possuem potencial criativo; basta querer desenvolvê-lo. Características comuns nas pessoas criativas: fluência e flexibilidade de idéias; pensamento original e inovador; alta sensibilidade externa e interna; fantasia e imaginação; inconformismo; independência de julgamentos; abertura a novas experiências; uso elevado de analogias e combinações incomuns; idéias elaboradas e enriquecidas; preferência por situações de risco; alta motivação e curiosidade; elevado senso de humor; impulsividade e espontaneidade; confiança em si mesmo ou auto-conceito positivo; e sentido de destino criativo.

O que distingue o empreendedor das outras pessoas é a maneira como este percebe a mudança e lida com as oportunidades. Oportunidades existem em toda parte. Dessa forma, cada empreendedor possui um determinado nicho. Enxergar oportunidades onde outros só vêem ameaças é a chave da questão. Identificar tendências, necessidades atuais e futuras dos clientes. Chegar na frente com produtos e serviços novos e diferenciados é identificar e aproveitar as oportunidades.

A habilidade para negociar, como as outras características, adquire-se pela experiência. Está intimamente relacionada com aspectos culturais. É freqüente ouvir que as pessoas de origem árabe são bons negociantes. Muitos desenvolvem esta habilidade desde criança.

A questão da informação é um item fortemente diferenciador no desempenho geral das empresas. Num ambiente instável e competitivo, a posse de informações sobre mercados, processos gerenciais e avanços tecnológicos pode permitir à empresa uma posição relativa mais sólida. Para alcançar essa posição, o empreendedor deve ter habilidades específicas que lhe permitam adquirir as informações, tais como atenção, bom senso e discernimento.

Para a resolução de problemas, é de extrema importância, entre outros fatores, uma identificação apropriada do problema, suas características e o contexto onde o mesmo está inserido. Cabe lembrar que as pessoas nem sempre agem da mesma forma, e na resolução de problemas não é diferente.

O empreendedor tem que ser inovador quando se trata de definir novos produtos, novas tecnologias ou novas formas de organização. Entretanto, muitas vezes, tem que atuar como adaptador, sobretudo quando se trata de questões que não dependem unicamente dele, como, por exemplo, o relacionamento com fornecedores e clientes, o pagamento de impostos, etc.

Os novos tempos, muito embora sejam pintados com cores negras, se analisados com bons olhos, podem ser vistos como fontes importantes para mudanças visando buscar uma melhor capacitação. Assim, percebe-se a necessidade da mudança de mentalidade e adaptação cultural como forma de garantia de sobrevivência. Não basta enxergar o que está acontecendo; é preciso entender, planejar e agir segundo as novas regras.

A figura lendária e mística do empreendedor ganha destaque na atualidade em função da necessidade de se gerarem novos postos de trabalho. O desemprego, no âmbito mundial, alcança, hoje, os níveis mais altos desde a crise dos anos 30. No Brasil, esta situação vem se agravando. Cresce o número de pessoas sub-empregadas e desempregadas, e uma multidão de jovens, muitos sem qualificação, adentra ao mercado de trabalho todos os anos. Segundo Jeremy Rifkin, em seu livro *Fim dos Empregos* (Rifkin, 1996), *redefinir oportunidades e responsabilidades para milhões de pessoas numa sociedade, sem o emprego de massa formal, deverá ser a questão social mais premente do próximo século*. Nesta altura da nossa conversa, surge uma questão: existem regras ou princípios que, se seguidos, garantam o sucesso na vida empresarial? A resposta é *não*. Entretanto, muitas fórmulas heurísticas (método de perguntas e respostas para chegar à resolução do problema) são apresentadas para auxiliar o novo empreendedor.

Muitos que desejam entrar no clube dos empreendedores imaginam que o simples conhecimento das características deste grupo ou de alguns “mandamentos” seria suficiente para transformar suas vidas. Entretanto, as mudanças só começam a acontecer quando se adota o caminho da ação e do trabalho. É só através deste caminho que se consegue passar do espaço das idéias para o espaço das realizações - o espaço dos empreendedores. A única maneira de aprender a fazer é fazendo.

Trata-se de fatores estratégicos que estabelecem o sucesso de qualquer empreendimento: a capacidade de reunir uma equipe, a capacidade de trabalhar em conjunto, a capacidade de obstinação, de volume de trabalho e, sobretudo, de uma compreensão madura sobre o que vem a ser uma agência criativa. Por tudo isso, pode-se concluir que para ser um bom empreendedor o indivíduo tem de buscar o desenvolvimento das capacidades que foram descritas e trabalhar, trabalhar e trabalhar.

## **PARALELO ENTRE EMPRESÁRIOS E EMPREENDEDORES**

Por meio das comparações abaixo (PINCHOT, 1989), pode-se perceber que o empreendedor é uma evolução do empresário.

O empresário é motivado pelo poder; quer promoções e outras recompensas corporativas tradicionais, enquanto o empreendedor é orientado para metas; é autoconfiante e automotivado.

O empresário responde a cotas e orçamentos, horizontes de planejamento semanal, mensal, trimestral e anual, próxima promoção ou transferência. Já o empreendedor é orientado a metas finais de cinco a dez anos de crescimento.

O empresário delega a ação. Supervisão e relatórios levam a maior parte de sua energia. O empreendedor, muito pelo contrário, executa todas as tarefas.

O empresário tem, geralmente, formação em administração, enquanto o empreendedor tem formação técnica.

O empresário vê outras pessoas como responsáveis por seu destino. Pode ser vigoroso e ambicioso, mas pode, também, temer a capacidade dos outros em prejudicá-lo. O empreendedor é autoconfiante, otimista e corajoso.

O empresário está com sua atenção voltada principalmente sobre eventos dentro da corporação. O empreendedor volta sua atenção sobre tecnologia e mercado.

O empresário é cuidadoso. Já o empreendedor gosta de correr riscos moderados, investe pesado, mas espera para ter sucesso.

O empresário manda fazer estudos de mercado para descobrir necessidades, mas o empreendedor cria as necessidades, cria produtos que, freqüentemente, não podem ser testados com pesquisas de mercado.

O empresário importa-se com *status* (escritório grande, entre outros). Para o empreendedor, se o trabalho estiver sendo feito, não precisa nem ter um lugar para sentar.

O empresário adia o reconhecimento do fracasso; já o empreendedor trata erros e fracassos como aprendizado.

O empresário concorda com aqueles no poder. Adia decisões até sentir o que o chefe quer. Agrada aos outros. Já o empreendedor segue sua visão particular, agrada a si mesmo e aos clientes.

Para o empresário, a hierarquia deve ser rígida. Para o empreendedor, praticamente todos são iguais, claro que dentro de um respeito criado pelo bom senso.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se analisar o perfil do empreendedor e do empresário, percebe-se que há poucos pontos em comum entre os dois. Enquanto um prima pelas questões hierárquicas, *status*, medidas cautelosas, controle, dentre outras, o outro prioriza ações totalmente contrárias, enfatizando mais a questão do senso de criação de necessidades, da motivação pessoal e dos próprios colaboradores.

A convivência entre essas duas personalidades distintas pode ser um pouco difícil, visto que ambos pensam de forma diferente. A necessidade de um mediador, uma pessoa centrada e com uma visão holística da empresa e dos seus recursos deve ser exaltada, visto que não se pode deixar o comando nas mãos de um só.



O empreendedor realmente é uma evolução natural do empresário. É uma versão atual e mais atualizada com as questões sociais. O empresário que não tomar cuidado, com certeza perderá a vez. Porém, apesar de todas as empresas competitivas necessitarem de pessoas empreendedoras, deixa-se uma ressalva: a capacidade de transformar as informações em situações profícuas para a organização pode ser realizada por qualquer pessoa, seja ela empresária ou empreendedora. O principal fator diferencial é o nível de comprometimento das pessoas envolvidas e a maneira de se fazer essa transformação de acordo com as necessidades dos clientes. Desta forma, através de um bom gerenciamento empresarial, dificilmente esta perderá espaços no mercado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMIT, R.; GLOSTEN, L.; MULLER, E. Challenges to theory development in entrepreneurship research, **Journal of Management Studie** 30(5), 815-834, 1993.

BIRLEY, S., Westhead, P. A comparison of new firms assisted and non-assisted areas in Great Britain, **Entrepreneurship and Regional Development**, 4(4), 299-238, 1992

BRUCE, R. **The Entrepreneurs: Strategies**. Motivation Successes and Failures, Bedford, MA, 1976.

COLE, David C.; SLADE, Betty F. **Building a Modern Financial System**. Cambridge University, 1999.

CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida & FERLA, Luiz Alberto. **Iniciando seu próprio negócio**. Instituto de Estudos Avançados, Florianópolis, 1997.

EL-NAMAKI, M.S.S. Small business – The myths and reality, **Long Range Planning** 23(4),78-87, 1990.

FUKUYAMA, Francis. **As mulheres e a evolução da política mundial**. Gazeta Mercantil, 1998.

GERBER, Michael E. **O mito empreendedor**. 1. ed., Editora Saraiva, 1996.

HOLANDA, Aurélio B. **Dicionário da Língua Portuguesa**.

PINCHOT III, Gifford **Intrapreneuring** – Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra Ltda., 1989.

RAY, D.M. Understanding the entrepreneur: entrepreneurial attributes, experience and skills, **Entrepreneurship and Regional Development**. 5(4), 345-357, 1993.

RIFKIN, Jeremy. **Fim dos tempos**. Editora Makron Books, 1996.

SHAPERO, A. **The role of Entrepreneurship in Economic Development at the Less-Than National Level**, US Departmente of Commerce, January, 1977.

SHUMPETER, J. **Theories of economic development**. Cambridge, MA, 1934.

TONELLI, Alessandra et al. **Necessidades do indivíduo sobre a ótica do empreendedor**. Seminário apresentado na cadeira “Comportamento Empreendedor”, 2º trimestre de 1998 do curso de Pós Graduação de Engenharia de Produção.

YOUNG, Robert. **Formação empreeneurial e consolidação de desempenho empresarial**, Relatório Final apresentado a Agência Para o Desenvolvimento Internacional, 1990.

Editoração eletrônica / Revisão da Língua Portuguesa:

---

**BRUHMER CESAR FORONE CANONICE**