

## GENÊRO E EMPREENDEDORISMO: UM ESTUDO COMPARATIVO NO PARANÁ

FERNANDO ANTONIO PRADO GIMENEZ (UEM)

HILKA PELIZZA VIER MACHADO (UEM)

VALDIR GOMES (UEM)

MÁRCIA C. TEIXEIRA (UEM)

LIGIANE SEGAE (UEM)

FABIANA P. ALESSI (UEM)

MICHELLE B. GARCIA (UEM)

CAMILA A. SCHUH (UEM)

MACLEI GIACOMELLI (UEM)

CLEUFE PELISSON (UEL)

LUIZ ANTONIO ALIGLERI (UEL)

CRISTIANE M. KUROSU (UEL)

DENISE Z. RIBEIRO (UEL)

GIOVANA K. DA COSTA (UEL)

JARISSA S. DA SILVA (UEL)

LEONARDO M. FERRAZ NETO (UEL)

LILIAN M. ALIGLERI (UEL)

SAULO F. VIEIRA (UEL)

### Resumo:

Geralmente, pesquisas em empreendedorismo adotam uma abordagem fragmentada. Estudos normalmente têm focado um número pequeno de variáveis. Em geral, resultados têm desapontado, especialmente quando se tenta associar desempenho e os perfis de empreendedores. Empreendedorismo é um fenômeno complexo e sua compreensão requer lidar com uma diversidade de dimensões. Este estudo explora diferenças nos perfis de empreendedores que poderiam ser atribuídas a gênero. Para uma melhor compreensão de empreendedorismo, este trabalho investigou diferenças e semelhanças entre homens e mulheres empreendedores associados com: história de vida do empreendedor, características pessoais, organização e relação indivíduo X organização. O método de pesquisa envolveu entrevistas estruturadas com respondentes distribuídos entre seis setores empresariais (indústria alimentícia, engenharia, química, indústria varejista de confecção, serviços de marketing e escolas privadas) que estiveram no mercado pelos últimos cinco anos. Resultados preliminares indicam uma grande semelhança entre homens e mulheres empreendedores. Não obstante, algumas diferenças significativas foram encontradas, especialmente em história de vida, valores pessoais, liderança, decisão, proatividade e estratégias competitivas.

## 1. INTRODUÇÃO

Geralmente, pesquisas em empreendedorismo adotam uma abordagem fragmentada ([1]; [2]; [3]; [4]; [27]). Estudos normalmente enfocam um número pequeno de variáveis. Este tipo de aproximação tem desapontado, especialmente em termos de explicar sucesso e fracasso. Isto conduziu a um pouco de descontentamento entre estudiosos cujo objetivo é ajudar promovendo políticas públicas de incentivo ao empreendedorismo ([2]; [29]; [30]).

Estudos que enfocaram, por exemplo, os perfis de empreendedores bem sucedidos, tentando unir características de personalidade com desempenho, demonstram como é difícil produzir resultados significativos neste campo. Quase quatro décadas de pesquisa produziram, no máximo, listas incompletas de qualidades empresariais que devem ser destacadas numa pessoa para que se obtenha êxito como um empreendedor ([1]; [5]; [6]; [7]). Porém, uma análise cuidadosa destas listas não mostra qualquer característica essencial a um empreendedor que não pode ser atribuída a outros tipos de profissões. Qualidades geralmente atribuídas aos empreendedores e exigências para se tornar um, como criatividade, persistência, proatividade, flexibilidade, também podem ser encontradas em um professor, artista, arquiteto, engenheiro, até mesmo em contadores.

Nas últimas duas décadas e meia, com o aumento no número de empreendedores mulheres, um grande número de estudos investigou o assunto de gênero e sua relação com atividades empresariais. Uma grande diversidade de trabalhos tem estudado diferenças entre homens e mulheres empreendedores ([8]; [9]; [10]; [11]; [25]; [26]; [28]). Neste campo o enfoque tem sido também muito estreito. A maioria dos estudos tem analisado um número pequeno de variáveis. Geralmente, os resultados não têm sido significativos para a identificação de diferenças entre homens e mulheres empreendedores.

Poucos investigadores adotaram abordagens mais integradoras ([12]; [13]; [14]). Porém, acreditamos que estudos integradores podem ajudar desenvolvendo um melhor entendimento de empreendedorismo. O estudo de configurações organizacionais ([15]; [16]) pode ser útil produzindo resultados significativos neste campo. Assim, é importante investigar como podem ser associadas características individuais, estilos administrativos, valores pessoais, características organizacionais e razões para começar um negócio. A configuração desta diversidade de variáveis pode ser associada especialmente a perfis diferentes de empreendedores relacionados a gênero.

Este é o tipo de estudo que foi empreendido por muitos estudiosos no campo da administração estratégica de pequenas empresas. Estudos na administração estratégica de pequenas empresas têm, também recentemente, começado a olhar as características de empreendedores como uma possível fonte de explicação para escolhas estratégicas e sucesso na direção de negócios. Sintetizando a essência desta aproximação, Bamberger comentou: *comportamento estratégico e seu impacto no desempenho da empresa são dependentes das condições ambientais, mas também dos recursos internos da empresa e da personalidade de seus gerentes.* ([17]: pág. 61).

Neste sentido, Miller, Vries e Toulouse estudaram 33 empresas canadenses para estabelecer a existência de qualquer relação entre tipo de personalidade executiva e comportamento estratégico e possíveis implicações para estrutura e ambiente. Fundando o estudo na característica de personalidade 'locus de controle' ([31]), eles descobriram que: *Executivos mais internos tenderam a procurar mais inovação de produto-mercado,*

*empreender maiores riscos, e conduzir ao invés de seguir os competidores.* ([18]: pág. 237, nossos parênteses).

Carland, Carland e Aby examinaram a relação entre características de personalidade dos donos de pequenos negócios e a adoção de planejamento nessas firmas. 368 entrevistados formaram uma amostra de conveniência inspecionada por um instrumento que incorpora medidas de características de personalidade relacionadas para realização, preferência para inovação e propensão ao risco, como também informação sobre atividades de planejamento informais e formais. Os resultados indicaram que planejadores formais apresentaram uma preferência mais alta para inovação, uma propensão mais alta por assumir riscos, e uma maior necessidade para realização que os não planejadores ou planejadores informais. Por outro lado, planejadores informais apresentaram uma propensão significativamente mais alta para assumir riscos que os não planejadores [19].

O campo de empreendedorismo pode ganhar conhecimento novo se os investigadores começarem a adotar uma abordagem envolvendo uma diversidade de variáveis que explicam comportamento empreendedor. Nosso propósito com este trabalho é ilustrar como isto pode ser atingido apresentando resultados preliminares de uma investigação realizada em duas grandes cidades no estado do Paraná.

## 2. MÉTODOS E OBJETIVOS DA PESQUISA

O perfil de empreendedores não tem sido um tópico de pesquisa freqüente no Brasil. Um número muito pequeno de estudos prévios foi achado em uma pesquisa de literatura exploratória ([20]; [21]; [22]). Este estudo veio tentar gerar conhecimento novo sobre empreendedores brasileiros. Fazendo assim, nós optamos por uma abordagem integradora cujo propósito principal era descrever e analisar os perfis de empreendedores homens e mulheres. Esta pesquisa integrada envolveu o estudo de:

- A história de vida do empreendedor: razões para começar um negócio, origens familiares e experiência profissional prévia.
- Características pessoais: valores, aspectos demográficos, estilo de liderança, estilo de decisão, modelos pessoais e postura para mudanças.
- Organização: estrutura, formalização, planejamento e idade.
- Relação indivíduo x organização: percepção de ambiente competitivo e escolhas estratégicas.

O método de pesquisa envolveu entrevistas estruturadas com donos/gerentes de pequenas empresas distribuídas entre seis setores empresariais diferentes: indústria alimentícia, construtoras, indústria química, indústria varejista de confecção, marketing de serviços e escolas privadas. As entrevistas duraram aproximadamente uma hora em média. Os entrevistados foram convidados a indicar respostas para um questionário com 19 perguntas com uma variedade de formatos. A maioria dos dados estava em um formato categórico. Dados como estilo de liderança, ambiente competitivo e escolha estratégica foram formatados por perguntas tipo Likert. A análise preliminar procurou semelhanças e diferenças em padrões

de dados categóricos para homens e mulheres empreendedores. Dados do tipo Likert (testes) foram analisados por meio de comparação.

O projeto ainda está em sua fase de coleta de dados. Os resultados aqui analisados são de um terço da amostra designada global, i.e., 180 empresas. Os resultados estão sendo considerados como indicadores de tendências que serão conferidas contra os resultados finais ao término do projeto, esperados acontecer em dezembro de 2000. Assim, as estatísticas de testes não foram fornecidas neste trabalho. Porém, a probabilidade de diferenças significativas são de menos que 10%.

A amostra deste trabalho foi composta de 66 pequenas empresas nesses setores empresariais. Destas, 19 foram fundadas e geridas por mulheres, enquanto 47 foram gerenciadas por homens. 68,4% das empreendedoras e 58,7% dos empreendedores têm idade entre 30 e 50 anos. A maioria dos entrevistados é casada (57,9% mulheres e 71,7% homens). Homens e mulheres empreendedores, em média, eram altamente educados, porém as mulheres tiveram educação universitária em uma proporção maior, 84,2%, contra 54,3% para homens.

Para a maioria dos empreendedores entrevistados, dirigir os negócios envolve dedicação de tempo integral. Só 26,1% de homens e 36,8% de empreendedoras indicaram estarem envolvidos com outras atividades. Estas empresas assistem basicamente o mercado local. 89,5% de mulheres e 82,6% de homens tiveram seus negócios voltados ao mercado local.

### **3. RESULTADOS**

Os dados foram analisados para ambos os gêneros. São apresentados resultados que enfatizam diferenças significativas entre mulheres e homens empreendedores. A primeira seção se trata da origem do empreendimento. A segunda apresenta resultados em aspectos da história de vida de empreendedores que pode ter influenciado a decisão de começar um negócio. Finalmente, a terceira seção explora uma variedade de dimensões que se agruparam em uma dimensão que nós chamamos de estilo administrativo.

#### **O início do empreendimento**

Para ambos os tipos de entrevistados, as razões para começar um negócio apresentavam-se semelhantes. 68,2% dos entrevistados indicaram auto-realização como a razão principal por ser um empreendedor. A segunda razão citada por 67,4% dos entrevistados era percepção de uma oportunidade de mercado. Homens e mulheres também indicaram falta de perspectivas de carreira como uma razão para começar o negócio. Porém, isto foi mencionado por um número muito pequeno de entrevistados (duas mulheres e dois homens).

Como mencionado anteriormente, a maioria dos empreendedores, homens e mulheres, começou seus próprios negócios (84,2% de mulheres e 78,2% de homens). 12,5% de mulheres e 10,9% de empreendedores homens compraram os negócios. Só um empreendedor masculino herdou seu negócio. Isto pode ser explicado pelo fato de que estas empresas são localizadas em uma região - Norte de Paraná, Sul Brasil - que se desenvolveu bastante

recentemente. As cidades onde estas empresas são localizadas têm, em média, apenas 60 anos. Isto significa que a maioria dos negócios ainda está sendo administrada por seus fundadores.

Os recursos financeiros necessários para o início de seus negócios, para a maioria de homens e mulheres empreendedores, vieram de poupanças pessoais (79,1% e 73,6%, respectivamente). Empréstimos familiares também foram uma fonte de dinheiro comum para edificar suas empresas (6,3% de mulheres e 13,9% de homens mencionaram esta fonte de financiamento). Finalmente, empréstimo de banco só foi mencionado por 7% de empreendedores homens. Nenhuma mulher citou esta fonte de dinheiro. É bem conhecido que mulheres, normalmente, enfrentam mais barreiras para obter dinheiro pelo sistema bancário.

### **A história de vida do empreendedor**

A história de vida de empreendedores pode ser uma fonte potencial de explicação para começar e manter um negócio. O primeiro indicador que nós olhamos era se nosso entrevistado tinha um modelo referencial em sua vida. Entre as mulheres havia uma predominância de um modelo referencial. 79% delas indicaram a existência de um modelo referencial, enquanto menos que a metade dos homens (44,6%) indicou o mesmo. Foram mencionados diversos tipos de modelos referenciais, como: pai, mãe, amigo, parentes, empreendedores, empregadores anteriores e professores. Esta é uma diferença significativa de comportamento empreendedor que está relacionado ao gênero e nós não achamos qualquer discussão prévia deste tópico na literatura.

47,4% das mulheres tiveram um pai que também era um empreendedor, enquanto 36,8% delas tiveram uma mãe empresária. Para os homens estas proporções eram mais baixas: 39,1% tiveram os pais empreendedores e 17,4% tinham as mães. No total, 46,5% dos entrevistados tiveram pelo menos um dos pais que também foi um empreendedor. Dados parecem indicar que, para as mulheres, ter um dos pais como um empreendedor pode ser uma forte influência determinante de comportamento empresarial.

Outro assunto abordado foi a experiência profissional dos entrevistados antes de começarem os seus próprios negócios. Apenas um homem e uma mulher tiveram outro negócio antes do atual. A maioria deles era empregada em outras empresas, antes de começar suas próprias firmas, 61,1% de mulheres e 73,8% de homens. O tempo comum para homens e mulheres empreendedores anterior ao empreendimento era bem parecido: 8,2 anos para as mulheres e 9,1 anos para homens.

### **Estilo Administrativo**

#### **Valores predominantes**

Para ambos, homens e mulheres, os valores mais importantes eram os mesmos: segurança familiar e felicidade. As mulheres entrevistadas também enfatizaram prosperidade, auto-respeito, senso de realização e um mundo de paz. Por outro lado, homens enfatizaram mundo de paz, prosperidade, igualdade e harmonia interna.

Os valores considerados menos importantes para mulheres foram um mundo excitante e segurança nacional. Enquanto para homens, os menos importantes foram um mundo de beleza e segurança nacional.

### Processo decisório

O principal critério adotado no processo decisório pelos entrevistados é o racional, i.e., baseado em análise de informação, dados e tendências. 89,5% de mulheres e 78,3% de homens indicaram este como o principal critério de decisão. Experiência prévia foi o segundo principal critério de decisão adotado (68,4% para as mulheres e 71,7% para homens). Então, em terceiro lugar, veio consulta a outras pessoas da organização, citada por 36,8% das mulheres e 39,1% dos entrevistados homens. Inesperadamente, intuição foi citada por uma mais baixa proporção de mulheres (31,6%) que os homens (41,3%).

### **Estilo de liderança**

Liderança participativa foi muito freqüente tanto para os homens e mulheres. Consulta freqüente às pessoas, como também delegação, integram aspectos principais do estilo de liderança dos entrevistados. O estilo também incluiu trabalho de grupo que indica uma predisposição para liderança transformacional. Homens e mulheres empreendedores indicaram uma preocupação alta com planejamento e inovação.

Foram encontradas diferenças significativas entre entrevistados homens e mulheres em dois aspectos: os homens valorizaram mais altamente respeito por hierarquia formal, enquanto as mulheres tendem a enfatizar o estabelecimento coletivo de metas e objetivos.

As escolhas na estruturação do negócio também indicaram diferenças entre os homens e mulheres. Propriedade individual foi a escolha mais comum para mulheres (42,1%), enquanto esta escolha foi a menos freqüente para homens (12,8%). Os empreendedores homens, por outro lado, preferem um modelo de companhia limitada, caracterizado por propriedade familiar (68,1%). Este formato de negócio também foi escolhido por 42,1% de empreendedoras.

A administração da firma era uma responsabilidade familiar para 36,8% das mulheres e 40,4% dos homens. Administração profissional foi a escolha de 26,3% de mulheres e 10,9% de homens. Finalmente, 47,8% de homens adotaram um estilo de administração centrado no proprietário principal.

### **Ambiente competitivo e estratégia**

Em termos de estratégias competitivas, a ênfase feminina estava em oferecer um menor número de produtos/serviços, mas enfatizando alta qualidade, enquanto os homens optaram para uma estratégia de diferenciação que tenta alcançar uma imagem de um negócio inovador e criativo.

Objetivos empresariais também eram diferentes para homens e mulheres. A maioria dos homens estava preocupada em manter controle sobre custos, enquanto as mulheres

estavam preocupadas em assegurar que as pessoas, recursos e equipamentos necessários estivessem disponíveis para desenvolvimento de produtos e serviços.

O relacionamento com o mercado também produziu diferenças significativas entre empreendedores homens e mulheres. Homens frequentemente se comunicam mais com competidores e concorrentes que as mulheres. Por outro lado, as mulheres valorizam mais o conhecimento dos perfis de seus clientes que os homens. Mulheres também enfatizam mais que os homens os resultados de pesquisas de mercado, em oposição a conhecimento intuitivo do mercado.

#### **4. CONCLUSÃO**

O intuito deste trabalho era apresentar resultados preliminares de um projeto de pesquisa que é focado nos perfis de empreendedores de mulheres e homens norte-paranaenses. Como foi mostrado, a maioria dos dados indicou semelhanças na maioria dos aspectos tratados neste trabalho. Os homens e as mulheres parecem seguir semelhante processo de empreendedorismo e parecem dirigir seus negócios de modos bem parecidos. Este resultado está de acordo com estudos prévios como o de Sexton e Bowman-Upton [23]. Porém, Mukhtar [28] chegou a conclusões opostas. Assim, nós destacamos nesta seção as diferenças significativas que encontramos em alguns aspectos de comportamento empreendedor de homens e mulheres proprietários/gerentes de pequenas empresas, mas mantivemos a opção de investigar o fenômeno mais adiante para adquirir resultados mais fortes.

Foi apontado na seção prévia que algumas diferenças significativas foram encontradas entre homens e mulheres neste estudo. Estas diferenças foram principalmente associadas com características de estilo administrativo. Empreendedores masculinos valorizam a hierarquia formal mais altamente que as empreendedoras. Moore [24] mostrou que as gerentes mulheres tendem a adotar configurações organizacionais que são semelhantes a uma roda, assim, estimando menos a distribuição horizontal de poder que é típico de hierarquias formais.

Outra diferença que foi apontada em estudos prévios se refere à ênfase em qualidade de produtos/serviços, como também conhecimento de clientes. Neste aspecto, este fato é semelhante ao que Gilligan [24] chama "éticas" de cuidado, i.e., a tendência mostrada por mulheres agradando todas as pessoas envolvidas em atividades de negócios.

Uma diferença entre homens e empreendedoras que era inesperada se refere à proporção mais alta de homens que estimam mais intuição que pesquisa de mercado em comparação a uma mais baixa proporção de mulheres. Normalmente, intuição foi atribuída a comportamento feminino em estudos prévios.

Considerando que nossos resultados são relacionados a só um terço de nossa amostra pretendida, nós não pudemos realizar outros tipos de análise que poderiam conduzir à identificação de tipos de empreendedores. Porém, nós esperamos achar associação entre tipos de negócios, estilos administrativos, história de vida e processos empreendedor quando mais tabulações destas variáveis forem feitas. Isto será abordado em um estudo futuro.

---

## 5. REFERÊNCIAS

- [1] McCLELLAND, D. C. Characteristics of successful entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, Vol. 21, No 3, 1987, pp. 219-233.
- [2] CROMIE, S. Entrepreneurship: the role of the individual in small business development. **Irish Business and Administrative Research**, Vol. 15, 1994, pp. 62-75.
- [3] BLAIS, R. & TOULOUSE, J-M. (1991) Cultural values of entrepreneurs and non-entrepreneurs. **Paper submitted to ICSB 36<sup>th</sup> Annual World Conference on Entrepreneurship**, Vienna, June 24-26.
- [4] GATEWOD, E.J., SHAVER, K.G. 7 GARTNER, W.B. Cognitive factors in entrepreneurial persistence. Paper presented at **Babson Entrepreneurship Research Conference. INSEAD**, France, 1992.
- [5] PICKLE, H. B. **Personality and success: an evaluation of personal characteristics of successful small business managers**. Washington: U. S. Small Business Administration, 1964.
- [6] HORNADAY, J. & BUNKER, C. The nature of the entrepreneur. **Personnel Psychology**, vol. 23, 1970, p. 45-54.
- [7] BEGLEY, T. M. & BOYD, D. P. A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms. **Journal of Management**, vol. 13, n. 1, 1987, p. 99-108.
- [8] BOWEN, D.D. & HISRICH, R.D. The female entrepreneur: a career development perspective. **Academy of Management Review**, Vol. 11, N° 2, 1986, pp. 393-407.
- [9] OLSON, S.F. & CURRIE, H. M. Female entrepreneurs: personal value systems and business strategies in a male-dominated industry. **Journal of Small Business Management**, Vol. 30, N° 1, 1992, pp. 49-57.
- [10] ALLEN, S. & TRUMAN, C. (Editors) **Women in business - perspectives on women entrepreneurs**. London: Routledge, 1993.
- [11] LANGAN-FOX, J. & ROTH, S. Achievement motivation and female entrepreneurs. Journal of Occupational Psychology, Vol. 68, N° 3, 1995, pp. 209-218.
- [12] LAFUENTE, A. & SALAS, V. Types of entrepreneurs and firms: the case of new spanish firms. Strategic Management Journal, vol. 10, 1989, p. 17-30.
- [13] CHELL, E., HAWORTH, J. M. 7 BREARLEY, S. **The Entrepreneurial Personality – concepts, cases and categories**. London: Routledge, 1992.
- [14] FILION, L. J. (1997) From entrepreneurship to entrepreneurship. **42nd World Conference. International Council for Small Business**. San Francisco, California, June 21-24.



- [15] MILES, R. & SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure and process**. London: McGraw-Hill, 1978.
- [16] MINTZBERG, H. Strategy formation schools of thought. In: Fredrickson, J. W. (ed.) **Perspectives on Strategic Management**, Boston: Ballinger, 1990, p. 105-235.
- [17] BAMBERGER, I. Values and strategic behaviour. **Management International Review**, Vol. 26, N° 4, 1986, pp. 57-69.
- [18] MILLER, D., VRIES, M. F. R. K. de & TOULOUSE, J-M. Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure and environment. **Academy of Management Journal**, Vol. 25, N° 2, 1982, pp. 237-253.
- [19] CARLAND, J. W., CARLAND, J. A. C. & ABY JR, C.D. An assessment of the psychological determinants of planning in small businesses. **International Small Business Journal**, Vol. 7, N° 4, 1989, pp. 23-34.
- [20] SEBRAE **Perfil do Empresário da Pequena Empresa do Paraná**. Curitiba: SEBRAE/ISAD/PUC-PR, 1993.
- [21] GIMENEZ, F. A. P. Estratégia e criatividade em pequenas empresas. **Revista de Administração**. Vol. 28, n. 2, 1993, p. 72-82.
- [22] MACHADO, H. P. V., CHIELA, S. F. & BIAZIN, C. C. (1997) **Mulheres empreendedoras**: o caso da indústria de confecção de Maringá. Trabalho submetido para o 21º Encontro da ANPAD.
- [23] SEXTON, D. L. & BOWMAN-UPTON, N. Female and male entrepreneurs: psychological characteristics and their role in gender related discrimination. **Journal of Business Venturing**. Vol. 5, 1990, p. 29-36.
- [24] MOORE, D. P. & BUTTNER, E. H. **Women Entrepreneurs – moving beyond the glass ceiling**. Thousand Oaks, California: Sage, 1997.
- [25] SOLOMON, G.T. & FERNALD, L.W. Value profiles of male and female entrepreneurs. **International Small Business Journal**, Vol. 6, n. 3, 1988, p. 24-33.
- [26] ROSA, P.; HAMILTON, D.; CARTER, S. & BURNS, H. The impact of gender on small business management: preliminary findings of a British study. **International Small Business Journal**, Vol. 12, n. 3, 1994, p. 25-32.
- [27] WATKINS, D.S. & WATKINS, J. The female entrepreneur: her background and determinants of business choice, some British data. **International Small Business Journal**, Vol. 2, No. 4, 1984, p. 21-31.
- [28] MUKHTAR, S-M. **Business characteristics of male and female small and medium enterprises in the UK**: Implications for gender-based entrepreneurialism and business competence development, 1998.

- [29] CHELL, E. & HAWORTH, J. M. Entrepreneurship and entrepreneurial management: the need for a paradigm. **Graduate Management Research**. Vol. 4, n. 1, 1988, p. 16-33.
- [30] WORTMAN JR, M.S. Entrepreneurship: an integrating typology and evaluation of the empirical research in the field. **Journal of Management**. Vol. 13, n. 2, 1987, p. 259-279.
- [31] ROTTER, J. B. Generalised expectancies for internal versus external control of reinforcement. **Psychological Monographs: General and Applied**, Vol. 80, 1966.

Editoração eletrônica / Revisão da Língua Portuguesa:  
**BRUHMER CESAR FORONE CANONICE**