



## ÍNDICE

<b>NOTA EDITORIAL .....</b>	<b>2</b>
<b><i>IN FOCUS</i>.....</b>	<b>3</b>
<b>Empreender e criar empresas</b> Vasco Eiriz	
<b>PERFIL DO EMPREENDEDOR... ..</b>	<b>5</b>
Nuno Pinto Bastos	
<b>EMPREENDEDORISMO: O CONTEXTO NACIONAL .....</b>	<b>6</b>
Entrevista com Eng.º Victor Sá Carneiro da Oficina da Inovação BIC-Minho	
<b>O POTENCIAL EMPREENDEDOR ESCONDIDO.....</b>	<b>11</b>
Aurora A.C. Teixeira	
<b>Breves - NOTÍCIAS .....</b>	<b>14</b>
<b>Informação ESTATÍSTICA .....</b>	<b>15</b>
<b>Resultados do DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>16</b>
<b>Sugestões de LEITURA .....</b>	<b>16</b>
<b>Acções MeIntegra .....</b>	<b>17</b>
Balanço das Sessões de Formação Avançada	
<b>Próximas ACÇÕES .....</b>	<b>18</b>
Workshops às Empresas	
<b>Links úteis .....</b>	<b>18</b>
<b>DESTAQUES .....</b>	<b>19</b>
Prémio "Jovens com Iniciativa"	
<b>FICHA TÉCNICA .....</b>	<b>19</b>



## NOTA EDITORIAL

No passado dia 10 de Maio teve lugar o Seminário “Antecipar oportunidades. Empregabilidade e empreendedorismo”, no quadro do Projecto “MeIntegra - Mercados e Estratégias de inserção de jovens licenciados” (POEFDS). Neste Seminário pretendeu-se apresentar e devolver os principais resultados obtidos através dos diagnósticos realizados aos actores-alvo deste estudo: jovens licenciados e empresas da região Norte. Para o debate e reflexão, contou-se com o contributo de investigadores e profissionais com reconhecida experiência neste domínio, privilegiando-se um enfoque multidisciplinar. Igualmente, foi organizado um “Roteiro pelas saídas profissionais”, em função dos sectores de actividade e dos cursos existentes na Universidade do Minho, animado pelos responsáveis da direcção dos cursos. Em paralelo, funcionaram “Mostras de Acções”, resultantes das Sessões de Formação Avançada, coordenadas pelos Consultores afectos a essas actividades. O final do Seminário integrou uma “Mesa Redonda”, em torno da temática Universidade e Empresas: choque de culturas, composta por participantes provenientes de contextos organizacionais distintos.

Um dos temas centrais que nos propomos tratar no número desta *Newsletter* prende-se com o empreendedorismo e a sua importância ao nível do emprego, competitividade e coesão social. Na base da tomada de decisão para a criação de um emprego/ empresa estão presentes, entre outros factores, a percepção de uma oportunidade de negócio (em oposição à necessidade), a complexidade administrativa, os obstáculos financeiros ou a

existência de competências profissionais adequadas. Segundo o *Eurobarómetro do Empreendedorismo* (2006), os europeus estão atrás dos norte-americanos no que diz respeito ao espírito empreendedor. Este facto deve-se a várias razões, como o receio de insucesso ou a falta de acesso a financiamento. A este propósito, vale a pena aprofundar sobre as causas deste persistente gap, com particular incidência para Portugal. Este apresenta uma taxa de empreendedorismo que ronda os 4%, contra a média europeia, localizada nos 9,3%, porém apresenta-se como um dos países onde existe o “desejo de trabalhar por conta própria”. As explicações avançadas para este significativo “empreendedorismo latente” centram-se: i) na baixa tolerância social ao risco, ii) no nível educacional e de conhecimento insuficiente dos empreendedores iii) na persistência de barreiras financeiras e administrativas, particularmente num tecido empresarial constituído por microempresas, muitas delas a raiar um “empreendedorismo de subsistência”, iv) na existência de um perfil de empresário que o é por “não haver outras alternativas de emprego”.

É nossa convicção de que o empreendedorismo poderá constituir uma modalidade alternativa de inserção profissional, particularmente importante no segmento populacional dos licenciados. Esta passará, cada vez mais, pela capacidade de mobilização de competências técnico-científicas e transversais, pela capacidade de o jovem ser autor da sua carreira, do seu emprego/ empresa, do seu projecto de vida em geral. Para isso, importa:

- Incentivar a actividade empreendedora no âmbito do sistema educativo, em geral, e no contexto da universidade, em particular.
- Melhorar a regulamentação e a envolvente empresarial.
- Implementar o plano de acção sobre o espírito empresarial.
- Melhorar a ligação entre indústria e investigação, apoiando a I&D e inovação.

Ana Paula Marques  
Coordenadora do projecto MeIntegra

## Empreender e criar empresas

VASCO EIRIZ\*

O termo empreendedorismo está na moda. Uma das razões porque isso acontece reside no seu amplo significado. Na verdade, o termo empreendedorismo é utilizado com diferentes propósitos para significar coisas aparentemente tão distintas como, por exemplo, criar o próprio emprego ou criar algo através duma inovação. Noutras circunstâncias, o empreendedorismo refere-se a uma qualquer actividade que possui determinadas características (por exemplo, o crescimento das vendas) e resultados (por exemplo, criar riqueza), ao lançamento de novos negócios ou à revitalização de empresas já existentes. Em todo o caso, o significado que talvez seja mais popular refere-se à criação de empresas.

Porque é que muitos indivíduos sentem necessidade de empreender? Há, grosso modo, dois grandes tipos de incentivos à actividade empreendedora. Um deles é de natureza económica e o outro é de natureza social e psicológica. Entre os incentivos de natureza económica encontramos factores como, por exemplo, a propensão para criar riqueza, criar o próprio emprego ou satisfazer uma necessidade de mercado. Os factores de ordem social e psicológica que incentivam os empreendedores resultam geralmente da sua vontade em serem autónomos, realizarem-se pessoalmente, associando a actividade empreendedora ao seu estilo de vida e, não raras vezes, desenvolverem actividades altruístas.

Quais destes factores são mais importantes? Todos eles são importantes e tudo leva a crer que os empreendedores melhor sucedidos são incentivados simultaneamente por factores económicos, sociais e psicológicos. Estes incentivos complementam-se e permitem criar a energia necessária para os empreendedores vencerem os desafios que se colocam a si próprios.

Os empreendedores são geralmente ambiciosos e procuram atingir os seus fins com método e determinação, pensam no longo prazo, questionam constantemente formas de pensar e agir, têm uma profunda orientação para o mercado, dão importância aos detalhes da implementação dos projectos, e querem melhorar continuamente. São, em síntese, espíritos inquietos.

Na disciplina de Empreendedorismo de que sou responsável na Universidade do Minho, ao longo dos últimos anos tenho avaliado largas dezenas de projectos de criação de empresas.

Nessa avaliação aplico seis critérios: probabilidade de sobrevivência do negócio; seu potencial de resultados; qualidade, originalidade e execução da ideia de negócio; mecanismos de protecção da concorrência; gestão dos recursos; e potencial de crescimento do negócio. Estes critérios são todos importantes. A excelência num deles não permite deficiência noutra qualquer.

Os resultados obtidos mostram claramente que os potenciais empreendedores na fase final dos seus cursos universitários são excelentes em termos da originalidade e qualidade das suas ideias de negócio. É certo que por vezes o excesso de originalidade esconde utopias sem aderência à dura realidade do mercado mas, em média, é este o critério em que existe melhor desempenho. Sem surpresa, onde existem maiores fragilidades é ao nível da gestão dos recursos e do potencial de crescimento do negócio.

Decorrente desta avaliação e da minha experiência na formação em empreendedorismo, estou em crer que um dos principais desafios que se colocam hoje aos jovens é a sua entrada no mercado de trabalho ou, para ser mais preciso, o ganho de experiências profissionais que lhes permitem desenvolver competências diversificadas que o sistema de ensino tem dificuldade em transmitir.

Daí que, numa sociedade caracterizada por taxas de desemprego nos escalões etários mais jovens que reputaria de escandalosas, pareça ser cada vez mais importante procurar alternativas de emprego e experiência profissional prévias. Idealmente, esta experiência paralela ao percurso escolar - obtida através de múltiplas modalidades - deverá possibilitar a aquisição de competências difíceis de obter na escola e, simultaneamente, estimular uma aprendizagem mais eficaz no ensino superior. Parece-me que só assim os mais jovens conseguirão se desenvolver de forma mais completa para, mais tarde, terminados os seus estudos superiores, estarem em melhores condições de enfrentar o mercado de emprego que já conhecem, continuando a empreender e eventualmente criando empresas com maior probabilidade de sucesso.

\* Vasco Eiriz é professor de gestão estratégica e empreendedorismo na Universidade do Minho. Edita o blogue Empreender em [www.empreender.blogspot.com](http://www.empreender.blogspot.com) e a Rede2020, publicação electrónica na qual saiu uma versão anterior deste artigo.

## PERFIL DO EMPREENDEDOR

Não existe nenhuma personalidade perfeita ou lista de requisitos obrigatórios para ser empreendedor mas há certas qualificações que podem diferenciar positivamente um empreendedor no mercado, nomeadamente:

- 1. Visão:** O empreendedor de sucesso possui uma visão clara e transmissível acerca da oportunidade que a sua empresa irá criar ou explorar e dedica-se por completo a tornar esta visão numa realidade assumindo todos os riscos necessários;
- 2. Determinação:** Um empreendedor de sucesso deve estar completamente determinado em ser bem sucedido, pois são inúmeras as dificuldades e obstáculos que o mercado coloca na vida de uma empresa, sendo fundamental a atitude do empreendedor na procura de respostas para os seus problemas, na conquista do público-alvo e na introdução/credibilização do seu produto no mercado. Esta determinação deve ainda proporcionar o nível de energia ao empreendedor para cumprir as suas tarefas, mesmo quando isso significa trabalhar incansável e incessantemente;
- 3. Motivação:** Para que o empreendedor possa pôr em prática a sua ideia de negócio com todas as dificuldades e desafios que o mercado lhe coloca, necessita de uma grande auto-motivação. Além disso, para que este seja capaz de motivar todos os seus interlocutores em torno do seu projecto (essencial para o sucesso de qualquer empresa), tem de ser o primeiro a estar motivado. A motivação é um dos principais motores de um projecto de empreendedorismo;
- 4. Enfoque:** O empreendedor deve garantir que todos os planos fundamentais da empresa são executados ao mesmo tempo que são tidos em conta os pormenores críticos. Este deve focar-se na essência do projecto otimizando o seu tempo, recursos e energia necessária à realização do projecto;
- 5. Dedicção:** O empreendedor deve ser completamente dedicado ao projecto, gostar de trabalhar nele e estar empenhado nas suas ideias e pressupostos. Muitos empreendedores são motivados pelo poder de possuir a plena responsabilidade pelo sucesso ou fracasso de um projecto.

**Fonte:**

David E. Rye, "Empreendedores - Ferramentas de Decisão para Executivos", 1998

Nuno Pinto Bastos  
EditValue

# EMPREENDEDORISMO: O CONTEXTO NACIONAL



Entrevista com  
Eng.º Victor Sá Carneiro

**N**uma época de grandes transformações na economia dos países, em que a temática do Empreendedorismo assume uma grande relevância mediática, convidamos o Director geral da Oficina da Inovação, SA. - Bic-Minho<sup>1</sup> a falar um pouco sobre esta temática.

## 1. Quais são as motivações que levam os portugueses a criarem empresas? Os portugueses têm potencial empreendedor? Como caracteriza a dinâmica empreendedora em Portugal?

É conhecido que os níveis de empreendedorismo em Portugal são níveis bastante inferiores à média Europeia, estando Portugal neste momento, no conjunto dos países mais desenvolvidos, ou seja, da EU-15, no último lugar em termos de empreendedorismo. As lacunas do empreendedorismo de uma forma geral, têm várias origens, nomeadamente têm que ver com certeza, com a própria sociedade e como ela se posiciona relativamente ao risco e à ambição; têm que ver com os problemas educativos ao nível da família; têm que ver com problemas educativos ao nível dos primeiros anos de formação académica e que têm alguns períodos muito essenciais, ao nível dos 2º e 3º ciclos, do secundário e do ensino superior. O que significa que entre empreendedorismo e criação de empresas há já uma grande diferença. A criação de empresas será, porventura, o pico da linha da postura de alguém que realmente tem

características empreendedoras. Aquilo que é reconhecido hoje é que há muitos empresários, ou seja, pessoas que criaram as suas empresas e que não são empreendedores. E há empreendedores que não criaram, nem nunca vão criar a sua empresa. Então, nós estamos a falar de um tema ao nível do desenvolvimento comportamental das pessoas e de um conjunto de características e de atitudes que ou se têm ou se têm de adquirir. E é essa, efectivamente, a grande diferença. Portanto, há muitas pessoas que criam empresas em Portugal, actualmente, e muitos deles poderão ser empreendedores e com certeza que o serão, mas existem muitos outros que criam empresas por motivos que não seriam os mais razoáveis, nomeadamente, porque a única coisa que fazem é adquirir uma quota de uma sociedade e copiar outros existentes ou por razões de sobrevivência quando alguém já não tem grandes hipóteses de colocação no mercado de trabalho.

## 2. Que razão pode existir para justificar que Portugal esteja num nível tão baixo no que respeita ao empreendedorismo relativamente a outros países europeus?

Esta questão acaba por ir ao encontro do que já respondi anteriormente, sobretudo, o aspecto cultural, de não estar criada uma motivação nas pessoas de maior realização pessoal e profissional. Ou seja, um aspecto cultural que leva a que as pessoas não vejam como é razoável a assumpção de um conjunto de riscos, de um conjunto de desafios, de um conjunto de objectivos que querem obviamente ter para a sua vida e que ao trabalhar por conta de outrem dificilmente os vão atingir. Tem que ver com todas estas problemáticas que se complementam, portanto, daquilo que é a formação e a educação na família e no âmbito em que as pessoas se movem no seu dia-a-dia.

## 3. Quais as principais condicionantes do empreendedorismo em Portugal?

Penso que no fundo é a dificuldade de muitas instituições e organizações, com responsabilidade nesta matéria, tem em dar um contributo para a mudança que não pode ser única e exclusivamente uma mudança no sentido do empreendedorismo das pessoas, mas tem de ser das próprias organizações, da própria instituição. Portanto, dificilmente teremos

<sup>1</sup> Presidente da Associação de BIC'S (*Business Innovation Centres*)

efectivamente, jovens empreendedores enquanto não tivermos escolas e universidades empreendedoras, enquanto não tivermos professores (não serão todos, mas um número significativo) com características empreendedoras e que haja uma maior aproximação entre aquilo que é o mundo académico e o mercado. É importante que os jovens também se apercebam, atempadamente, de que a sua carreira profissional tem de estar muito mais dependente destas características do que simplesmente, do facto de terem um diploma.

#### **4. Quais os riscos mais temidos pelos portugueses quando se fala na criação do seu próprio negócio?**

Em Portugal existe, realmente, um trauma do insucesso e isso corresponde também à responsabilidade de Instituições, como a Banca e o próprio Estado, têm no sentido de mudar este tipo de percepções. Isto tem que ver claramente com uma falência, com o nome que fica menos bem conotado no mercado, com problemas económicos e financeiros que podem advir de certas responsabilidades. Penso que aqui é importante ter um equilíbrio. Os projectos de criação de empresas têm de ser projectos bem apoiados, os investimentos têm de ser bem analisados e o projecto tem de ser claramente, à partida, viável do ponto de vista económico e da existência de mercado. E depois, com certeza também haver uma certa abertura de quem tem a capacidade para investir, seja a própria Banca ou o capital de risco, de compreender que naturalmente, há momentos em que os projectos podem não ter sucesso e que isto não tem nada que ver com a evolução do próprio negócio no mercado. Penso que o critério de apoios financeiros e este rótulo mais negativista deve continuar a ser muito forte para quem não tiver uma atitude séria no negócio, mas diferenciar e compreender claramente aquilo que é o insucesso e que este só acontece verdadeiramente a quem arrisca.

#### **5. Como avalia a educação em empreendedorismo nos sistemas de ensino portugueses?**

A minha impressão é que actualmente ainda há muito a fazer ao nível das escolas e ao nível do ensino superior, pois foram feitas muitas iniciativas desgarradas, com a melhor das

vontades e das intenções, mas sem resultados aceitáveis, pelo que já vai sendo tempo de percebermos que se trabalharmos isoladamente uns dos outros, nestas matérias, os resultados são aqueles que nós conhecemos e que há pouco identificamos como a cauda da Europa. Portanto, ao sermos suficientemente inteligentes e responsáveis temos que compreender que provavelmente, temos todos que partilhar projectos mais estruturantes, mais sustentados e que, obviamente, tudo aquilo que for feito seja devidamente avaliado. Um bom exemplo de projecto que actualmente está a ser implementado em Portugal, do qual os BIC's (*Business Innovation Centres*) são parte activa. Nesse projecto em realização em várias escolas, os dirigentes, professores, alunos e restantes actores estão numa boa percentagem envolvidos. O que significa que hoje já existe um projecto escolar em que se trabalha no terreno, se ajuda todas as pessoas envolvidas e se faz uma avaliação permanente do que está a acontecer no sentido de que os resultados sejam elucidativos e nos ajudem a aprender com os erros ou com os desvios. Pode-se hoje já afirmar que os resultados são muito surpreendentes pela positiva. Ouvimos hoje as escolas dizer que o ambiente mudou muito ou está a mudar. E quando se verifica que isto é motivo de satisfação dos dirigentes das Escolas, dos seus professores e dos seus alunos, penso que isto é, obviamente, um motivo de satisfação não só para o Ministério da Educação ou para os BIC's ou para a CONFAP (Confederação Nacional das Associações de Pais), mas sobretudo, para todos nós. Agora o que temos é que com certeza, utilizar estas experiências e aplicá-las noutras escolas, chamando para este processo todos quantos tenham experiência prática neste tipo de intervenção, pois somos poucos para tamanho desafio.

#### **6. Os jovens licenciados portugueses têm potencial empreendedor?**

Acho que os jovens e os não jovens portugueses têm potencial empreendedor. Agora, como tudo na vida, é uma massa que tem de ser trabalhada no momento e da forma certa. É evidente que temos de compreender que no futuro existirá sempre uma lacuna entre todos aqueles que tiverem a sorte de ter nas suas escolas, ao nível do 2º e 3º ciclos, este tema já trabalhado de uma forma profissional e todos os outros que não a tiverem. Portanto, temos de continuar a trabalhar

## 8

conjuntamente o mais coordenado possível, no sentido de podermos também ajudar todos aqueles que têm menos características ao nível do empreendedorismo, para que possam também ser ajudados. Acho que o potencial de muitas pessoas está lá, mas nós não soubemos aproveitar esse potencial. Aliás, nós verificamos que quando qualquer um de nós tem uma situação de emergência, de aflicção ou está perante uma catástrofe, o nosso potencial empreendedor cresce exponencialmente.

### **7. Que atitude pode tomar o Estado português de modo a estimular o empreendedorismo no país?**

Penso que o Estado português tem de fazer de uma forma continuada e persistente, durante muitos anos, aquilo que o Ministério da Educação está a fazer. Penso que ao nível do ensino superior era importante seguir uma linha de orientação também claramente integrada e não, como já disse anteriormente, através de iniciativas desgarradas. É preciso criar condições às escolas e às universidades no sentido de que juntamente com especialistas nesta matéria vindos do exterior destas organizações, possam iniciar um percurso adequado. Este somatório de competências internas e externas é muito positivo. Temos noção de como se aborda o empreendedorismo, ou porque vamos fazer uma incubadora, ou porque temos capital de risco, ou porque temos uma pós-graduação ou uma disciplina de empreendedorismo, isso não significa que estamos perante as melhores soluções para a problemática em questão. No fundo, estamos sempre perante o problema das mudanças comportamentais com vista a apoiar as pessoas a desenvolverem as suas potencialidades, o que é uma coisa diferente.

### **8. Quais são os agentes que promovem uma cultura empreendedora em Portugal?**

Podemos dizer que há, hoje, vários agentes e actores que têm preocupações nesta matéria. O problema é se actuam ao nível do diagnóstico, se ficam pelas metodologias de aplicação ou se passam mesmo à prática com a implementação dessas metodologias. Aqui é que está a grande diferença.

No entanto, nós temos em Portugal uma rede de BIC's que acho que, obviamente, são entidades acreditadas, como o logótipo da Comissão Europeia, e especializadas nestas matérias.

Portanto, não faz sentido que a Comissão Europeia apostasse na maior rede de empreendedorismo e inovação da União Europeia, apoiando-a e estimulando-a o mais possível, se não compreendesse que há um conjunto de contrapartidas que já deram excelentes resultados noutros países. Em Portugal vem desempenhando, neste momento, um papel muito mais importante do que no passado. Temos também outros importantes intervenientes, como por exemplo, o Fórum para o Empreendedorismo, a iniciativa EIS [Empresários pela Inclusão Social], entre outros. Mas tudo isto só faz sentido se estiverem a trabalhar articuladamente. Julgo que nenhum actor isoladamente tem capacidade para, no curto prazo, actuar isoladamente no terreno. Obviamente que ao nível das escolas e das universidades, há com certeza, pessoas que têm características, condições e conhecimentos para poder fazer isto, só que é preciso actuar muito ao nível da formação, pois é importante que entendam que, nas suas disciplinas e de uma forma transversal, a temática do empreendedorismo deverá estar sempre presente. Também entendo que não será obrigatório ou fundamental que todas as escolas tenham na base do seu funcionamento o apoio de entidades acreditadas no empreendedorismo. Mas penso que no futuro deverá existir um conjunto de escolas e instituições que poderão ter uma acreditação específica nesta matéria.

### **9. De uma forma geral, quais são as actividades desenvolvidas pela Oficina da Inovação?**

A oficina da inovação BIC - Minho, como um BIC (*Business Innovation Centre*), a única coisa que faz é preocupar-se permanentemente com o empreendedorismo e a inovação. Desde a sensibilização ao contributo para a mudança das características das pessoas, desde o apoio às empresas, às instituições ou organizações já existentes. Depois somos uma entidade especializada no apoio à criação de empresas. Penso que é publicamente conhecido, em termos europeus, que a taxa de insucesso no apoio a projectos empresariais situa-se nos 9%, contra os mais de 50% que são conhecidos sem o apoio dos BIC's. O nosso apoio na modernização das empresas existentes passa por implementar factores de competitividade, por apoiar a internacionalização, por aconselhar utilização das melhores práticas que estão a ser seguidas internacionalmente, em termos de gestão

empresarial e também em tudo o que estiver relacionado com as diferentes áreas da gestão empresarial. Portanto, um BIC deve ser, acima de tudo, um *software* (competências, capacidades e conhecimentos), mais especificamente, coisas práticas relacionadas com a actividade empresarial.

### **10. Quais são as actividades que a Oficina da Inovação desenvolve ao nível do Empreendedorismo?**

Ao longo de um ano promovemos um conjunto de iniciativas em que percorremos, praticamente, todas aquelas entidades, instituições, escolas e universidades onde existem públicos que nos parece que devem ouvir com mais insistência e compreenderem melhor o que é isto do empreendedorismo e da inovação. Isto porque cada vez mais o empreendedorismo e a inovação começam a andar mais em paralelo.

Organizamos um conjunto de actividades temáticas bastante importantes, ao nível das novas tecnologias e de outras actividades emergentes, como sejam as áreas das TIC's, da Biotecnologia e da Saúde. Preocupamo-nos também com actividades que interessam às empresas familiares, como sejam o financiamento, a competitividade, a problemática da sucessão, etc.

Todos os anos fazemos uma série de iniciativas, no sentido de sensibilizar, explicar, estimular as pessoas para que compreendam os apoios que têm à sua disposição. Realizamos também concursos de ideias para estimular o aparecimento de novas ideias, mas também para testarmos o nível de sensibilização existente na região sobre esta temática.

Temos um papel muito importante ao nível dos contactos internacionais, visto que integramos muitos projectos internacionais nas áreas da energia, da inovação e do ambiente. Procuramos posicionar-nos como entidade muito credível e colaborante em toda a Euro-região. Colaboramos ao nível da internacionalização, sem prejuízo do apoio que estamos sempre abertos a dar aos empreendedores que querem criar a sua empresa ou daqueles que efectivamente, já criaram, independentemente, de terem ou não estado incubados nas nossas instalações.

### **11. Que tipo de apoios poderá dar a Oficina da Inovação a quem pretende criar a sua própria Empresa?**

A oficina da inovação BIC- dá assistência e apoio técnico o mais profissionalizado possível, procurando, numa primeira fase, perceber se as ideias que estão na cabeça dos empreendedores têm condições de serem ideias rentáveis que possam alicerçar o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Feito isto, procuramos, efectivamente, desenvolver um plano de negócio provavelmente aonde se procura ver mais a vertente do mercado. E, com certeza, nesse plano de negócios importa também as análises da concorrência, o aspecto económico e o do financiamento, cuja importância é crucial para a viabilidade do negócio. Assim, procuramos demarcar-nos de outras entidades, na medida que temos maior preocupação com as estratégias e acções dos empreendedores nomeadamente, após a criação da sua própria empresa. Preocupamo-nos objectivamente, em ajudar os empreendedores depois da criação da empresa, ao nível da sua actividade comercial, na constituição de uma carteira de clientes, na criação de uma rede de contactos internacionais, etc. Isto ao nível da criação das empresas, ao nível da modernização empresarial disponibilizamo-nos para fazer um diagnóstico à organização através do qual verificamos a situação actual, ou seja, quais são os seus pontos mais fortes e fracos e procuramos, a partir daí, definir um plano estratégico, estando disponíveis para apoiar os responsáveis da empresas na implementação destas estratégias.

### **12. Em que consiste a incubação? Pode fazer-nos uma breve descrição do processo?**

Na incubação, ao contrário daquilo que muitas vezes se valoriza, o espaço é o que tem menos importância. O que é fundamental numa incubação é a possibilidade de utilizar, no espaço, os equipamentos, os apoios administrativos prestados por uma equipa técnica multidisciplinar e que, em determinados momentos, e de uma forma perfeitamente informal, consegue ajudar os incubados a resolver os seus problemas. Penso que este é o aspecto fundamental, portanto, tudo aquilo que referi no sentido de permanentemente auxiliar no estabelecimento de contactos, de negócios, de parcerias, de difundir a notoriedade da sua organização e do seu projecto, etc. são aspectos

**10**

fundamentais para o sucesso dos projectos e para que estes sejam mais rápidos no seu desenvolvimento. As vantagens da incubação estão fortemente ligadas à mais-valia técnica do que propriamente ao espaço.

**13. Para finalizar, gostaria que nos relatasse alguns casos de sucesso?**

Desde o início da nossa actividade (há cerca de 6 anos e meio), apoiamos a criação de mais de 100 empresas, na sua fundação e mais de 70 empresas ao nível da sua modernização.

Para mim é bastante claro que as empresas de sucesso são aquelas que hoje conseguem, de uma forma profissional, cumprir claramente, com as suas obrigações e responsabilidades, atingindo os seus objectivos. Todas aquelas empresas que hoje continuam no mercado a produzir ou a prestar serviços e que têm uma rentabilidade que lhes permite sobreviver neste mundo competitivo são, claramente, todas casos sucesso.

**Entrevista realizada por:**

Rita Moreira

Equipa técnica do projecto MeIntegra

06-06-2007

## O potencial empreendedor escondido ...

**Aurora A.C. Teixeira**

(Faculdade de Economia/CEMPRE & INESC Porto, Universidade do Porto)

*"Before there can be entrepreneurship there must be a potential for entrepreneurship"*  
(Klapper e Léger-Jarniou, *Industry & Higher Education*, 2006)

Na Estratégia de Lisboa foram definidos como objectivos para a promoção do espírito empresarial e da competitividade melhorar a regulamentação e a envolvente empresarial, melhorar a ligação entre a Indústria e a Investigação, apoiando a I&D e inovação e implementar o plano de acção sobre o espírito empresarial.

O último relatório do *Global Entrepreneurship Monitor* sobre Portugal destaca, entre as grandes limitações à actividade empreendedora, a insuficiente educação empreendedora.

A investigação sobre o empreendedorismo tem observado na última década um enorme crescimento, nomeadamente no que concerne ao respectivo impacto (positivo) ao nível regional e nacional. Mais recentemente, a investigação tem sobretudo incidido a *montante* do processo de empreendedorismo, isto é, na análise da *propensão ao empreendedurismo dos estudantes* (principalmente universitários). Não obstante a riqueza e contributo destes estudos para a clarificação dos determinantes do empreendedorismo, uma das suas principais lacunas reside no facto de analisarem o fenómeno em causa apenas num número muito restrito de cursos, designadamente economia, gestão e engenharia. Os alunos destes cursos são considerados, em geral, como os que, com maior probabilidade, criarão novas empresas. Tal explica, em grande parte, o facto da maioria dos cursos de empreendedorismo serem leccionados nas faculdades/escolas de gestão e engenharia.

Tentando por objectivo colmatar esta lacuna dos actuais estudos empíricos, foi levado a cabo, entre Setembro de 2006 e Março de 2007, uma investigação sobre o potencial empreendedor dos alunos universitários de todos os cursos. Nesta primeira fase, o inquérito foi efectuado junto dos 3761 alunos finalistas dos 62 cursos das 14 faculdades da Universidade do Porto (UP). A taxa de resposta foi relativamente elevada (65%).

O projecto teve assim por objectivos: 1) avaliar a dimensão da propensão ao empreendedorismo entre os finalistas da UP; 2) analisar eventual heterogeneidade entre as diferentes faculdades e cursos (que não apenas Economia/Gestão e Engenharia); 3) analisar as características do potencial empreendedor; 4) analisar a percepção dos estudantes relativamente a obstáculos, dificuldades e factores críticos do processo de empreendedorismo; e 5) avaliar o grau de adequação dos cursos e propensão à formação pós-graduada direccionada para o empreendedorismo.

O potencial empreendedor foi aferido pela resposta à questão "Suponha que poderia escolher entre diferentes tipos de emprego, qual preferia? 1) Exclusivamente Trabalhador por Conta de Outrem (TCO); 2) Exclusivamente Trabalhar por Conta Própria (TCP) /Montar o meu próprio negócio; 3) Combinar TCO e TCP". Para efeitos da análise que aqui se apresenta o potencial empreendedor foi identificado como o indivíduo que seleccionou a alternativa 2).

Relativamente ao primeiro objectivo - magnitude da propensão ao empreendedorismo - constatou-se que cerca de 27% dos finalistas inquiridos tencionavam, depois do término do seu curso, montar um negócio ou trabalhar exclusivamente por conta própria. Esta percentagem não difere muito das obtidas em estudos análogos para países como a Alemanha e França (25%). Está, no entanto, muito aquém das percentagens obtidas na Áustria (36%) e nos EUA (50%), embora acima da da Turquia (18%).

A heterogeneidade encontrada entre faculdades e cursos relativamente à propensão ao empreendedorismo foi elevada, sublinhando a necessidade de um estudo multidisciplinar do fenómeno do empreendedorismo. Faculdades como Farmácia, Direito, Desporto, Biomédicas e Dentária destacam-se como as potencialmente 'mais empreendedoras', registando percentagens na ordem dos 30%-37%. No que respeita aos cursos, as Ciências do Meio Aquático, Veterinária, Línguas (variante Alemão-Inglês e Português-Inglês), História da Arte, Filosofia, Matemática Aplicada e Física, revelaram-se como os potencialmente mais empreendedores - mais de 45% dos finalistas inscritos nestes cursos admitiram pensar em montar o seu negócio após a graduação.

Em contraste, Psicologia, Geografia, Medicina e Jornalismo revelam um baixo potencial empreendedor (aquém dos 18%). Os cursos que usualmente são objecto de análise pelos estudos existentes - economia/gestão e engenharia - evidenciam aqui um potencial empreendedor relativamente modesto (23%-24%). Tais resultados demonstram assim um potencial empreendedor escondido, cuja revelação passa pela análise do empreendedorismo ao nível de todos os cursos e não somente economia/gestão e engenharia.

Uma análise descritiva permite dar uma ideia preliminar do 'perfil de um potencial empreendedor': Homem; 26-30 anos; com experiência profissional; finalista das Faculdades de Direito ou Farmácia; finalista dos cursos de Ciências Meio Aquático ou Medicina Veterinária; desejando explorar um novo negócio em actividades relacionadas com a Saúde e Serviços a Empresas. Uma análise 'mais fina', baseada num modelo econométrico multivariável, aponta que um potencial empreendedor é um indivíduo do sexo masculino, relativamente sénior, com gosto pelo risco, comportamento de liderança e criativo mas não necessariamente inovador! As variáveis de contexto (nomeadamente ambiente familiar propenso ao empreendedorismo) não se revelaram particularmente importantes.

Os maiores receios que os finalistas apontam no desenvolver de um negócio novo por conta própria envolvem a possibilidade de falência; incerteza na remuneração; e instabilidade. Relativamente às principais dificuldades percebidas, destacam a falta de apoio financeiro; o processo administrativo complexo e a falta de apoio institucional. A ausência ou escassez de ideias novas não é de todo o problema.

A qualidade da equipa técnica e de gestão é unanimemente considerado como o principal factor de 'sucesso' de um novo negócio. Em contraste, o contexto político e económico, bem como as relações externas não são consideradas críticas.

Em geral, os finalistas consideram o respectivo curso pouco adequado, ou seja, pouco apto a fornecer as ferramentas e conhecimentos essenciais para montar um negócio por conta própria. Admitem terem ainda um conhecimento insuficiente quer a nível técnico, quer de gestão para explorarem um novo negócio, parecendo receptivos à frequência de cursos directamente relacionados com o empreendedorismo (sobretudo se leccionados na própria faculdade) de curta duração.

Dados os resultados atrás expostos sobre os cursos/faculdades potencialmente mais empreendedores, este último aspecto indicia a necessidade para que ao nível das universidades se repense a oferta e localização dos cursos de empreendedorismo. Há que explorar o potencial empreendedor escondido ...

## Referências

- Franke, N. & Lüthje, C. (2004) "Entrepreneurial Intentions of Business Students: A Benchmarking Study", *International Journal of Innovation and Technology Management*, vol. 1(3): 269-288.
- Gürol, Y. & Atsan, N. (2006) "Entrepreneurial characteristics amongst university students: some insights for enterprise education and training in Turkey", *Education and Training*, vol. 48, no. 1, 25-39.
- Klapper, R. & Léger-Jarniou, C. (2006), "Entrepreneurial intention among French Grande École and university students: an application of Shapero's model", *Industry & Higher Education*, April, 97-110.
- Teixeira, A.A.C. (2007), "Are engineering students more entrepreneurial than economics and business students? Results from a large survey", Paper presented at *International Society for Professional Innovation Management (ISPIM) Conference*, 16-19 June 2007, Varsóvia, Polónia.
- Teixeira, A.A.C. (2007), "Beyond economics and engineering: the hidden entrepreneurial potential", mimeo, Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Teixeira, A.A.C. (2007), "From economics, business and engineering towards law, medicine and sports: a comprehensive survey on the entrepreneurial potential of university students", *Seminar at EEG*, Universidade do Minho, 30 March 2007.

## Breves - NOTÍCIAS

### **Empresário típico é homem, com mais de 40 anos e ensino básico**

Os fundadores de novas empresas em Portugal são homens, com mais de 40 anos e com o ensino básico, de acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) hoje divulgados.

Cerca de 86% dos criadores de novas empresas são homens, 56% tem mais de 40 anos e pouco mais de metade possui o ensino básico.

Estes resultados do INE baseiam-se num inquérito feito entre o último trimestre de 2005 e o primeiro de 2006, dirigido a empresas que iniciaram a actividade em 2002 e que no princípio de 2006 ainda estavam em actividade.

Dos empresários questionados 47,5% aponta a melhoria da situação financeira como a motivação para o seu novo projecto empresarial, enquanto 44,6% menciona a realização pessoal e outros 32,7% admite que o faz por querer ter independência (querer ser o seu próprio patrão).

O comércio foi o principal destino dos investimentos destes empresários, com 31,7% das preferências.

Depois disso surgem os sectores da construção e dos serviços.

Para financiar as empresas os empresários utilizaram sobretudo fundos próprios (em 87% dos casos), mas os empréstimos bancários e os empréstimos a conhecidos também ajudam no financiamento.

O capital de risco foi utilizado em apenas 0,2% das empresas.

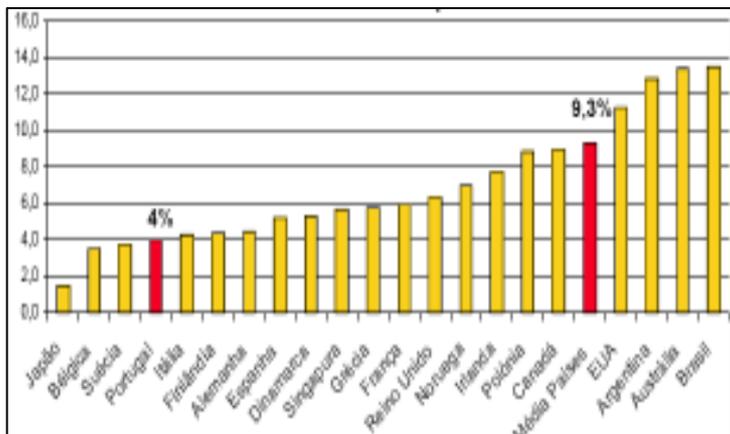
Os números mostram ainda que 72% das empresas desenvolve a sua actividade sem qualquer «aliança/cooperação» com outras empresas, com um carácter individualista nos negócios.

Só 10% das empresas tem como objectivo vender produtos ou serviços no mercado comunitário, com os empresários a mostrarem-se mais virados para o mercado local/regional (em 60,6% dos casos).

Questionados sobre as principais dificuldades à sua actividade empresarial, os empresários responderam que elas são a burocracia (35%), a selecção de pessoal adequado (34%) e a obtenção de facturas em dívida (32%).

## Estatísticas - Actividade Empreendedora em Portugal

Os principais dados relativamente à actividade empreendedora em Portugal são os seguintes:



- Portugal atesta uma baixa taxa de actividade empreendedora. A taxa TEA (taxa de actividade empreendedora) para 2004 foi somente de 4,0%, o que corresponde a 4 empreendedores em cada 100 indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos.
- A taxa TEA em Portugal é substancialmente mais baixa do que a média GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) 2004. Portugal posiciona-se no 28º lugar entre os 34 países participantes no GEM 2004 e em 13º entre os 16 países GEM membros da EU.

- A taxa TEA em Portugal decresceu significativamente em relação à taxa verificada em 2001, aquando do último estudo GEM em Portugal, acompanhando a tendência geral dos países GEM.
- A actividade empreendedora em Portugal centra-se no sector orientado ao consumidor, incluindo portanto: restaurantes, bares, alojamento, saúde, educação e actividades recreativas. Mais de 70% dos empreendedores em Portugal optaram por este sector. Em contraste, somente 18% dos empreendedores portugueses optaram pelo sector da transformação e 11% pelo sector orientados aos clientes organizacionais.
- Existe em Portugal um número ligeiramente superior de empreendedores nascentes relativamente aos empreendedores de novos negócios.

### Características Demográficas

- Existe quase um equilíbrio entre géneros no empreendedorismo em Portugal, sendo que 48% dos empreendedores são do sexo feminino, o que contrasta com a situação global dos países GEM, em que a média nacional de empreendedores do sexo feminino é de 38%.
- Verifica-se ainda que as empreendedoras são oriundas uniformemente de todas as classes sociais em Portugal, enquanto que os empreendedores do sexo masculino são predominantemente originários da classe alta e média alta. Na sua maioria, as empreendedoras portuguesas têm menos de 34 anos, enquanto que os empreendedores do sexo masculino se distribuem uniformemente de acordo com a idade, desde os 18 aos 64 anos de idade.
- Constatou-se ainda que os empreendedores em Portugal tendem a possuir um nível de escolaridade acima da média relativamente ao colectivo da população.

### Oportunidade e Necessidade Empreendedora

- No total, 75% dos empreendedores em Portugal são motivados pelo desejo de aproveitar uma oportunidade de negócio e são, por isso, empreendedores induzidos pela oportunidade, em detrimento da acção por necessidade.
- No que se refere às motivações por trás da criação de uma nova empresa, 47% dos entrevistados apontou como principal razão deste empreendimento a vontade de assegurar uma situação económica estável. A possibilidade de ser criativo/inovador, a possibilidade de ser independente e a vontade de aproveitar uma oportunidade foram outras das motivações também muito apontadas.

## Projecto MeIntegra - Resultados do Diagnóstico

De forma esquemática, são apresentados, neste 2º número da nossa *Newsletter*, alguns dos principais resultados do diagnóstico realizado junto de 364 jovens licenciados da Universidade do Minho, no âmbito do projecto **MeIntegra** - "*Mercados e Estratégias de inserção de jovens licenciados*". Os resultados obtidos, permitem-nos, fazer uma breve caracterização dos traços gerais dos jovens licenciados que optaram pela criação da sua própria empresa/ emprego.

### .: Perfil dos jovens Empreendedores

- ◆ Trabalhadores independentes e/ ou empresários: 8% do total da amostra
- ◆ Empresários: [sexo masculino, com idade igual ou superior a 25 anos que pertencem tanto à fileira das "Humanidades e Ciências Sociais" como à das "Tecnologias e Engenharias"]
- ◆ Trabalhadores independentes: [sexo feminino, com idade inferior a 25 anos, oriundas da fileira das "Humanidades e Ciências Sociais"]

### .: Motivos para a criação da própria empresa/ emprego

- ◆ Dificuldade de inserção no mercado de trabalho na área de formação: 34%
- ◆ Falta de empresas na área de formação: 21%
- ◆ Atracção pela autonomia e independência: 24%

### .: Apoios solicitados:

- ◆ Universidade do Minho
- ◆ TecMinho
- ◆ IIEFP
- ◆ ANJE

### .: Experiências mais úteis para a criação da própria empresa/ emprego:

- ◆ Formação profissional
- ◆ Experiência profissional anterior
- ◆ Actividades extracurriculares

## Sugestões de LEITURA

KELLEY, Tom and LITTMAN, Jonathan (2007), **As Dez Faces da Inovação. O poder da criatividade e da inovação na empresa**, Colecção «Novos Gestores», Editorial Presença.

RODRIGUES, Jorge Nascimento e CORREIA, Géraldine (2004), **Mestres da Geração *Start-up***, Colecção «Desafios», Lisboa, Centro Atlântico.

PINTO, Avelino (org.) (2004), **Análise do potencial empreendedor da Universidade do Minho**, TecMinho.

TECMINHO (2003), **Empreendedorismo e Inovação tecnológica**, TecMinho.

DRUCKER, Peter (1998) **Inovação e Espírito Empreendedor - Prática e Princípios**, S. Paulo, Editora Pioneira.



## ACÇÕES MeIntegra

### *Balanço das Sessões de Formação Avançada*

Seguindo uma metodologia próxima da 'investigação-acção', o projecto MeIntegra desenvolve várias iniciativas que têm como principais destinatários os públicos estudados: os licenciados da Universidade do Minho e as empresas da região Norte.

Numa primeira acção destinada aos licenciados, foram desenvolvidas Sessões de Formação Avançada que foram concebidas com base nas conclusões retiradas do diagnóstico aos licenciados.

Através de três grupos temáticos de formação, pretendemos fornecer, de uma forma geral, instrumentos para a inserção no mercado de trabalho através do desenvolvimento do espírito de iniciativa no que concerne à procura activa de emprego, assim como uma boa adaptação ao local de trabalho pelo balanço de competências, explorando ainda, a vertente do empreendedorismo, ou seja, equacionando a criação do próprio emprego.

Estabelecidos três grupos temáticos de formação, as acções versaram sobre a 'Procura Activa de Emprego' (21 horas), o 'Balanço de Competências' (20 horas) e o 'Empreendedorismo' (18 horas). No final de cada grupo formativo foi ainda realizado um *workshop* temático subordinado aos temas em discussão, passando por diversas acções e com o objectivo de construir um plano pessoal de inserção, um *portfolio* de competências pessoais e profissionais e, ainda elaborar um plano de negócios.

A adesão a estas sessões foi bastante positiva. Recebemos, no total, 163 inscrições repartidas pelos três grupos formativos. Com o objectivo de fazer face à procura registada, conseguimos ainda fazer uma reposição de dois grupos temáticos - 'Procura Activa de Emprego' e 'Empreendedorismo'.

Para ministrar estas sessões pudemos contar com a colaboração de consultores que, pela sua actividade e pela sua experiência profissional, mostraram grande à vontade e perícia no esclarecimento de questões relativas sobre estes assuntos, assim como na dinamização dos *workshops* temáticos.

Com a finalidade de dar mais algum apoio aos jovens licenciados que se pretendem inserir no mercado de trabalho, ou melhorar a sua situação profissional, ou até mesmo enveredar pela criação do próprio emprego/ empresa, disponibilizamos um serviço de aconselhamento profissional, disponível *on-line* no site MeIntegra. ([www.meintegra.ics.uminho.pt](http://www.meintegra.ics.uminho.pt))

Em conclusão, quer a adesão dos licenciados às Sessões de Formação Avançada, quer a avaliação positiva efectuada pelos mesmos acerca dos conteúdos e equipas formativas, permite-nos concluir a importância deste tipo de iniciativas junto deste segmento. Também os próprios consultores se mostraram satisfeitos pelo interesse e participação manifestados.



## Próximas Acções MeIntegra – Workshops às Empresas

Com o intuito de melhorar o processo de integração de licenciados nas empresas, assim como rentabilizar o trabalho pela gestão de competências e culturas na empresa, estão previstas algumas acções em forma de *workshops* destinadas às empresas da região Norte.

Tal como se passou no caso dos licenciados, também estes *workshops* foram concebidos com base no diagnóstico às empresas. Verificamos, durante o trabalho de terreno e na análise da informação das entrevistas, que as principais dificuldades apontadas pelos empregadores dizem respeito à contratação e rentabilização do trabalho dos licenciados. Tendo consciência de que importa ao empresário rentabilizar perfis e desempenhos profissionais, estabelecemos três temáticas a serem debatidas:

1. **Gestão de competências de nível académico numa organização;**
2. **Gestão de culturas dentro de uma organização;**
3. **Gestão de modalidades de integração de licenciados numa organização.**

Estes *workshops* são dirigidos a empresários e gestores e pretendem, de uma forma geral, fornecer ferramentas que lhes permitam maximizar as vantagens associadas à integração de licenciados nas suas equipas. Estas ferramentas podem ser consolidadas através de um processo de consultoria *on-line* no *site* do projecto MeIntegra.

### Links Úteis

UERN - União das Associações Empresariais Da Região Norte  
<http://www.uern.pt/>

ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários  
<http://www.anje.pt/2005/default.asp>

AEP – Associação Empresarial de Portugal  
<http://www.aeportugal.pt/>

(BIC-Minho) | Oficina da Inovação  
<http://www.oficinadainovacao.pt/pt/index.php>

PRIME - Programa de Incentivos à Modernização da Economia  
<http://www.prime.min-economia.pt>

Ministério da Economia  
<http://www.min-economia.pt/default.aspx>

Agência Portuguesa para o Investimento  
<http://www.investinportugal.pt/MCMSAPI/HomePage/>

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas  
<http://www.iapmei.pt/>

CFE - Centro de Formalidades das Empresas  
<http://www.cfe.iapmei.pt/>

Empresa na Hora  
<http://www.empresanahora.pt/>

Portal da Empresa  
<http://www.portaldaempresa.pt/cve/pt>

COTEC Portugal – Associação Empresarial para a Inovação  
<http://www.cotec.pt/Cotec/Homepage/Default.aspx>

adi – Agência da Inovação  
<http://www.adi.pt/>

Centro Português da Inovação  
<http://www.port-inova.com/>

AiMinho – Associação Industrial do Minho  
<http://www.aiminho.pt/aiminho/aiminho.po>

TecMinho  
<http://www.tecminho.uminho.pt/>

Site do Estudo Global sobre a Actividade Empreendedora  
<http://www.gemconsortium.org/>

Harvard Business School - Entrevistas e Casos  
<http://www.hbs.edu/entrepreneurs/>

Empreende (Brasil)  
<http://www.empreende.com.br/empreende/>

Plano de Negócios (Brasil)  
<http://www.planodenegocios.com.br/>

Blog do Prof. Vasco Eiriz – Entrepreneur  
<http://www.entrepreneur.blogspot.com/>

Blog do Prof. José Dornelas  
<http://www.josedornelas.com.br/>

## DESTAQUES

### Prémio “JOVENS COM INICIATIVA”

O projecto MeIntegra – **Mercados e Estratégias de Inserção de Jovens Licenciados** – organiza o concurso “**JOVENS COM INICIATIVA**” que tem como objectivo dinamizar o espírito empreendedor da região Norte e premiar a melhor ideia de negócio com o apoio na criação da própria empresa. Neste sentido, o(a) premiado(a) vai ser contemplado(a) com a possibilidade de incubar a sua empresa, por um período de 6 meses, na Oficina da Inovação, SA. - BIC-Minho (*Business Innovation Centre do Minho*) e será, ainda, apoiado(a) na elaboração de um plano de negócios que permita transformar a sua ideia de negócio num sucesso.

#### Destinatários

Poderão candidatar-se ao concurso todos os empreendedores inovadores, com o grau de licenciatura, preferencialmente há menos de 5 anos, oriundos de qualquer Estabelecimento do Ensino Superior da Região Norte.

#### Fases do Concurso

**1ª Fase:** Entrega das Candidaturas (15 de Julho até 31 de Outubro)

**2ª Fase:** Pré-selecção, avaliação e análise dos portfólios dos candidatos (1 a 30 de Novembro)

**3ª Fase:** Entrega do “Prémio” (6 de Dezembro)

**Apoios:**



#### **Ficha Técnica**

**Propriedade:** Centro de Investigação em Ciências Sociais – Projecto MeIntegra ©

**Redacção:** Equipa técnica do projecto MeIntegra © **Coordenação:** Prof. Ana Paula Marques © **Tiragem:** 300 exemplares © **Distribuição:** gratuita ©

**Impressão:** Centro de Investigação em Ciências Sociais