

ISSN
2317-5265

revista

CIÊNCIAS GERENCIAIS
EM FOCO

vol. 13 • n. 11 (2021)

© 2021 EdUEMG

R569 Revista Ciências Gerenciais em Foco/Universidade do Estado de Minas Gerais, UEMG [Cláudio] – vol.13, n. 11. jun. – dez. 2021 – Belo Horizonte : EdUEMG, 2021. – il. ; 23cm.
Semestral, 2021.
ISSN on-line 2317-5265

Organizador: Dr^a. Regina Aparecida de
Morais ; M.s Maurício José de Faria. Cláudio,
MG.
2021.

1.Administração. 2.Periódico. 3.Contabilidade.
4.UEMG/Cláudio
I. Universidade do Estado de Minas Gerais.

CDD 658.005

Responsável técnico pela produção da ficha catalográfica: Camila Canto Garcia Netto. CRB6/3365

EXPEDIENTE

Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG

Reitora: Lavínia Rosa Rodrigues

Vice-reitor: Thiago Torres Costa Pereira

EdUEMG

Editora da Universidade do Estado de Minas Gerais

Editor-chefe: Thiago Torres Costa Pereira

Coordenação: Gabriella Nair Noronha

CONSELHO EDITORIAL

Camila Canto Garcia Netto

Elisângela Freitas da Silva

Josney Freitas Silva

Kelce de Aguiar

Luís Elpídio de Melo Machado

Maurício José de Faria

Otavino Alves da Silva

Regina Aparecida de Moraes

Valdilene Gonçalves Machado Silva

EDITORIA-CHEFE

Regina Aparecida de Moraes

EQUIPE EDITORIAL

Regina Aparecida de Moraes

Maurício José de Faria

Evander Marcos da Silva Freitas

Nivânia Rodrigues Santos

REVISÃO GERAL

Maurício José de Faria

A revisão gramatical e ortográfica é de
responsabilidade dos(as) autores(as) dos textos.

EDITORIAL

Caro(as) leitores(as) da Revista Ciências Gerenciais em Foco

Obrigada por escolher este periódico como objeto para sua leitura, abrindo uma janela para o diálogo com todos aqueles que participam desse processo como autores, pareceristas e editores.

Aliás, é tempo de agradecer a toda a equipe, inclusive a equipe EdUemg que tem trabalhado bastante para a maior qualificação dos seus periódicos, inclusive deste que hoje se apresenta com uma nova roupagem.

Este número representa uma alteração na rota deste periódico que por alguns anos apresentou publicações que envolveram artigos e ensaios relacionados também à Educação e aos seus aspectos psicológicos e sociológicos, bem como a temáticas relacionadas ao Serviço Social.

No momento, o periódico se ajusta ao escopo apresentado atualmente que prevê como interlocutores estudiosos, extensionistas e pesquisadores das áreas denominadas em seu título “Ciências Gerenciais em Foco”. Este número retoma uma pauta anterior como prevista em 2013, quando foi criada, assim reconsidera seu escopo original a fim de apresentar maior objetividade e assertividade em relação ao que o leitor procura.

Essa decisão expressa maior coerência entre os artigos publicados e a temática anunciada no título do periódico. Aproveitamos para agradecer a todos que contribuíram até o presente momento com as suas submissões, publicadas ou não, aos pareceristas, aos conselheiros, aos editores e aos leitores, cujas contribuições foram essenciais para que a história da Revista se configurasse no cenário acadêmico da UEMG.

Trata-se de um agradecimento a todos(as) os(as) usuários(as) deste periódico, uma vez que ele se constrói num trabalho coletivo que reúne autores(as), avaliadores(as) e editores(as) para a construção de uma revista que se estabeleça como ponto de encontro para a formação acadêmica daqueles que atuam na área. A perspectiva de trabalho interinstitucional cresce cotidianamente e se concretiza neste número que inaugura uma nova fase.

Este periódico representa toda a Universidade. Sua equipe também foi revigorada, conta, pois, com editores das unidades de Abaeté, Carangola, Cláudio e Frutal. Não buscamos mais a visibilidade dos trabalhos endógenos, mas ao contrário, o diálogo com outras universidades. Assim, a busca por publicações exógenas amplia os horizontes da universidade. Contamos com autores(as) e pareceristas das variadas regiões brasileiras.

Além do novo escopo, a configuração atual do periódico se dá com a seguinte estrutura: editorial, entrevista, artigos, ensaios e resenhas. Para este número, para além deste editorial, contamos

com uma entrevista realizada pelos professores José Marcelo Fraga Rios e Wilson Machado Enes com o presidente do Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Calçados de Nova Serrana (Sindinova). Contamos também com artigos que discutem assuntos variados considerando as redes sociais, as estratégias de administração rural, de gestão e de planejamento; além de abordar estudos sobre a avaliação do consumo e sobre inovações tecnológicas como a utilização da energia solar, por exemplo.

Esperamos contribuir com a sua formação e atender seus interesses. Que este número conste com sua avaliação positiva como leitor. Caso se interesse, utilize nosso e-mail para comunicação de suas críticas e de suas sugestões.

Boa leitura.

SUMÁRIO

EDITORIAL	2
ENTREVISTA.....	5
Entrevistado: Ronaldo Andrade Lacerda	
ESTRATÉGIA DE PLANEJAMENTO A PARTIR DE ORÇAMENTO PÚBLICO	9
Juliana Alves de Araújo Bottechia Thiago Galhardis da Silva Santos	
ESTRATÉGIAS DE ENGAJAMENTO E IDENTIFICAÇÃO DA JORNADA DE CONSUMO DOS CLIENTES DA EMPRESA LAMBE LAMBE MIX	30
Franciele Carolina Fleck Luciane Pereira Viana	
ADMINISTRAÇÃO RURAL: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NO DESENVOLVIMENTO DE PROPRIEDADES RURAIS	57
Rodolfo Viana Nunes Rafael Alvarenga Sabrina Santos Evangelista Tamara Costa Ferreira	
ANÁLISE DO PLANO DIRETOR MUNICIPAL DE FRUTAL (MG) E AS PRÁTICAS DE MOBILIDADE URBANA SOB O ENFOQUE DA LEI Nº 12.587, DE 3 DE JANEIRO DE 2012	77
Júlio Afonso Alves Dutra Isadora Borges Campos	
A MICROFÍSICA DO PODER EM TEMPOS DE REDES SOCIAIS E SEU POTENCIAL IMPACTO SOCIOECONÔMICO	91
Marco Túlio Domingues Costa	

ENTREVISTA

Entrevistado: **Ronaldo Andrade Lacerda**, presidente do Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Calçados de Nova Serrana (Sindinova)

Entrevista realizada em maio de 2022, por José Marcelo Fraga Rios¹ e Wilson Machado Enes²

A “Revista Ciências Gerenciais em Foco” (RCGF) apresenta, na Seção “Entrevistas: Diálogos Pertinentes”, uma entrevista com o Sr. Ronaldo Andrade Lacerda, presidente do Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Calçados de Nova Serrana (Sindinova). Visamos demonstrar seu viés empreendedor, sua atuação profissional e a ação do sindicato no fomento da economia local, a fim de potencializar seu crescimento.

O objetivo da entrevista é informar ao público a força econômica do município de Nova Serrana (MG) bem como a atuação do sindicado na região para a constante propagação do crescimento econômico municipal e do conhecimento de seu potencial industrial, além da promoção de novas políticas para uma segmentação das indústrias existentes e criação de novas, engajadas na indústria 4.0.

O município, localizado na região Centro-Oeste do estado, destaca-se pela sua produção de calçados, ou seja, o polo de Nova Serrana responde por 12% da produção de calçados nacional, firmando-se como o terceiro polo calçadista do país, atrás de Franca (SP) e do Vale do Rio dos Sinos (RS).

É importante frisar que, já há algum tempo, a cidade vem se destacando mais pela pesquisa em novas tecnologias, qualidade e design de seus calçados do que pelas cópias e falsificações. Não se pode negar que ainda há calçados falsificados sendo fabricados em fábricas que funcionam irregularmente, mas temos que ponderar que se trata de alguns poucos fabricantes isolados.

Criado em 17 de julho de 1991, o Sindicato Intermunicipal da Indústria do Calçado de Nova Serrana (Sindinova) tem se empenhado em promover o desenvolvimento do associativismo, convencido de que esta é a melhor e mais dinâmica alavanca capaz de impulsionar ações comuns em busca do

¹ Contador; Especialista em Gestão Contábil, Controladoria e Auditoria; Professor da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG Cláudio).

² Contador; Mestre em Auditoria e Gestão Empresarial pela Unini; Mestre acadêmico em Administração pela Unip; Mestre profissional em Administração pela FPL; Professor da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG Cláudio).

desenvolvimento econômico e social. Entidade moderna e contemporânea, o Sindinova está em sintonia com o Sebrae/MG e o Sistema Fiemg, através do Instituto Euvaldo Lodi (IEL), para promover condições de suporte técnico à indústria local, visando colocar o polo calçadista como modelo de Arranjo Produtivo. Seu presidente, o Sr. Ronaldo Andrade Lacerda (RAL), empresário competente e grande conhecedor da indústria calçadista, assumiu a presidência do sindicato no ano de 2019, estreitando laços com o poder público, ampliando os horizontes de atuação do polo e defendendo os interesses do setor calçadista da região.

Sempre próximo das necessidades de seus associados, o Sindinova participa e estimula o desenvolvimento de projetos voltados para o aumento da competitividade das indústrias e para melhorias de gestão, além de ser parceiro das atividades da Escola do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), considerada a melhor e mais produtiva unidade educacional voltada para o setor industrial, formando força de trabalho de alta qualificação profissional.

RCGF: É notório no município o conhecimento de sua história empreendedora, que inspira muitos populares até hoje. Poderia nos falar um pouco sobre isso.

RAL: Primeiramente, muito obrigado pela oportunidade em falar um pouco sobre mim, mas da atuação incessante do Sindinova, não apenas para o município de Nova Serrana, mas para os municípios que nos permeiam. Ainda adolescente, comecei a trabalhar como office-boy em um calçadista da região. Me interessei pela atividade econômica, foi juntando meus recursos até conseguir montar uma pequena fábrica no quintal de casa. Depois com esforço, disciplina, muito trabalho e perseverança fui migrando para estruturas maiores e completas até chegarmos à estrutura atual.

RCGF: A realização profissional chegou ao limite? E a conciliação com a atuação no Sindinova é fácil?

RAL: Claro que não! (Risos). Como empreendedor, tenho muita combustão para queimar e vários projetos a serem desenvolvidos. Estar à frente do Sindinova não é uma tarefa fácil. Primeiro, pela competência desta organização que prima pela credibilidade e suporte desde o pequeno ao grande empreendedor do setor calçadista. É muito importante frisar que contamos com uma equipe muito coesa e engajada para que esta logística aconteça de forma harmônica e completa.

RCGF: Qual o papel de um dirigente sindical dentro de uma empresa?

RAL: Interessante esta pergunta. É um representante dos trabalhadores e um braço dos sindicatos dentro da fábrica. A primeira coisa que ele tem que ser é fiscalizador. Ver se está sendo feito

o papel da jornada correta, se está respeitando as determinações da convenção coletiva. É de bom tom que o dirigente ande com uma convenção no bolso. Ele é que vai cobrar se tiver alguma coisa errada. Outro papel é negociar as reivindicações dos trabalhadores.

RCGF: Muito dos direitos trabalhistas são aplicados a todos os trabalhadores? Em sua opinião, o que ainda falta?

RAL: Se foi uma determinada empresa que causou alguma doença ao trabalhador, tem que arcar com isto e absorver esta pessoa até a aposentadoria. Isto existia em outras categorias, mas o pessoal foi arrancando. Nós, do Sindinova, fortemente, resistimos e esta cláusula não sai. Eu acho que tem uma série de reivindicações como as férias em dobro. O trabalhador que saiu de férias, quando volta, não tem salário. Você só pode gastar um terço das férias. Acho que esta poderia ser uma conquista legal. Então ele receberia dois salários, um na saída e outro na volta das férias. Isto ainda não foi discutido, mas vai ser colocado na convenção salarial. É uma discussão a ser feita. De modo geral, acho que os sindicatos avançaram bastante, mas ainda falta a valorização da negociação.

RCGF: Fale sobre o seu trabalho à frente do sindicato.

RAL : Representar o sindicato, seus associados e a classe industrial calçadista, em geral, do município de Nova Serrana perante a administração pública e outros órgãos; convocar e presidir as sessões da diretoria e das assembleias gerais; assinar atas das sessões e orçamento anual; ordenar as despesas; autorizar a nomeação de funcionários; propor, com aprovação da diretoria, a criação de comissões permanentes e especiais, além de designar pessoas que devem dirigir os serviços administrativos escolhidos entre os componentes da própria diretoria ou conselho fiscal. Cansativo, mas gratificante.

RCGF: O sindicato possui hoje quantos associados? Como sua estrutura é mantida?

RAL :Atualmente, o sindicato possui amplamente acima de 100 associados, com estrutura física mantida em prédio cedido. A estrutura funcional, com membros da diretoria. A estrutura financeira é mantida com recursos de mensalidades dos associados e a contribuição sindical industrial calçadista, além de ajuda financeira de entidades vinculadas à atividade calçadista.

RCGF: O senhor acredita que houve uma evolução da época que ingressou na presidência até hoje? Em quais aspectos?

RAL: Com certeza. O sindicato anteriormente possuía um quadro de associados bastante elevado, pelos serviços no município, tais como: assistência médica e odontológica, fornecimento de documentação para benefícios da previdência social, além de outros. Houve uma grande desistência por parte dos associados e somente agora com o programa “Sindicato Forte”, estamos resgatando a condição de destaque pelos serviços prestados aos industriais do município de Nova Serrana e seus colaboradores.

RCGF: Na sua avaliação, a eclosão da pandemia trouxe alguma mudança no comportamento da categoria, no reconhecimento da importância do sindicato e da necessidade de uma luta coletiva para garantir os direitos?

RAL: É preciso aproximar da categoria, e já estamos fazendo isso, conversando com os farmacêuticos – mesmo com a necessidade de isolamento social. Há uma sobrecarga de trabalho, com risco de adoecimento e morte entre os profissionais da indústria calçadista e é preciso reforçar que a saída é coletiva e que superar a pandemia é uma questão social, de pressão sobre os estados e governos que coloquem a vida em primeiro lugar, o direito à vida e não a economia. Não posso afirmar que houve uma mudança na visão da categoria sobre o sindicato, mas posso afirmar que há uma oportunidade de demonstrar para a categoria que a saída para a pandemia é coletiva, é a vacinação em massa, assim também como as lutas pelos nossos direitos. Tivemos aí o veto do Bolsonaro à reparação das famílias que tiveram vítimas de covid-19, por exemplo. É preciso denunciar isso.

RCGF: Agradecemos imensamente a disposição e receptividade e deixamos este espaço para uma explanação espontânea.

RAL: A gratidão é toda minha! É importante ver que nosso trabalho e história sucinta no meio acadêmico. Ao que precisar, seguimos à disposição. Grande abraço!

REFERÊNCIA

SINDICATO INTERMUNICIPAL DAS INDUSTRIAS DE CALÇADOS DE NOVA

Disponível em: <<http://www.sindinova.com.br/novo/category/sindinova/>> Acesso em: 17 maio 2022.

ESTRATÉGIA DE PLANEJAMENTO A PARTIR DE ORÇAMENTO PÚBLICO

PLANNING STRATEGY BASED ON PUBLIC BUDGET

Juliana Alves de Araújo Bottechia¹

Universidade Estadual de Goiás – *Campus* de Formosa

Thiago Galhardis da Silva Santos²

Assistente de Gestão Administrativa da Universidade Estadual de Goiás

RESUMO: O presente artigo tem por objetivo explicitar uma importante estratégia para a Administração Pública de planejamento a partir do Orçamento Público como instrumento de planejamento, uma ferramenta que permite ao gestor público elaborar ações e projetos para a sociedade. Inicia-se reunindo ao conceito de orçamento o de administração pública e expõe as principais normas que regem o orçamento público, a saber: Lei nº 4.320/1964, Decreto Lei 200/1967, Constituição Federal de 1988 que em seu art. 165 engloba o Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei Orçamentária Anual e a Lei de Responsabilidade Fiscal. O estudo apresenta também o processo do ciclo orçamentário, os principais princípios que regem o ordenamento jurídico para o orçamento público, as técnicas de elaboração do orçamento público no âmbito das três esferas, com destaque a função controle que tem por objetivo averiguar se o que foi executado está de acordo com o planejamento. O artigo foi desenvolvido por meio de revisão de pesquisas bibliográficas em diferentes contribuições científicas existentes, utilizando-se de livros, periódicos acadêmicos, artigos e outras publicações físicas ou digitais e conclui sobre a relevância do orçamento público como instrumento para as organizações públicas.

PALAVRAS-CHAVE: Orçamento Público. Controle. Lei nº 4.320/1964. Constituição Federal de 1988. Princípios Orçamentários.

1 Doutora em Educação pela Universidade da Madeira, Portugal; Avaliadora da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal; <https://orcid.org/0000-0003-1170-1235>; juliana.bottechia@edu.se.df.gov.br

2 Especialização em gestão pública pela Universidade Estadual de Goiás; Assistente de Gestão Administrativa da UEG; galhardisvip@gmail.com

ABSTRACT: This article aims to explain an important planning strategy for Public Administration from the Public Budget as a planning tool, a tool that allows the public manager to develop actions and projects for society. It begins by bringing together the concept of budget and that of public administration and sets out the main rules governing the public budget, namely: Law no. 4,320/1964; Decree Law 200/1967; Federal Constitution of 1988 which in its article 165 includes the Pluriannual Plan, the Budget Guidelines Law, the Annual Budget Law and the Fiscal Responsibility Law. The study also presents the budget cycle process, the main principles that govern the legal framework for the public budget, the techniques for preparing the public budget within the scope of the three spheres, with emphasis on the control function that aims to ascertain whether what has been executed is in accordance with the planning. The article was developed through a review of bibliographic research on different existing scientific contributions, using books, academic journals, articles and other physical or digital publications and concludes on the relevance of the public budget as an instrument for public organizations.

KEYWORDS: Public Budget. Control. Law No. 4,320/1964. 1988 Federal Constitution. Budgetary Principles.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Considerando o Orçamento Público como um dos recursos mais antigos para o ato de realização do planejamento e aplicação das finanças públicas do Estado, destaca-se o uso dessa importante ferramenta para estruturar os recursos financeiros que o Estado portará. Assim, por ter a principal função de estruturar o planejamento das finanças do Estado, nas quais estão previstas todas as receitas e fixadas todas as despesas da administração relativas aos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, Santos (2012, p. 18) defende que o Orçamento Público “reúne, de forma sistemática e organizada, todas as receitas estimadas para determinado ano e o detalhamento das despesas que o governo espera executar. Na sua forma, portanto, ele é um documento contábil de receitas e despesas”.

Já Slomski (2003, p. 304) destaca que “o Orçamento é uma lei de iniciativa do poder Executivo que estabelece as políticas públicas para o exercício a que se referir” e, em conformidade com Araújo, Arruda e Barreto (2009, p. 2), no Brasil,

desde a Constituição Federal de 1988, o Orçamento Público abrange o conjunto de elementos técnico-legais, norteadores, integradores e viabilizadores da função de planejamento das finanças públicas dos entes da Federação (União, Estados, Distrito Federal e Municípios), constituído os planos plurianuais, das diretrizes orçamentárias e dos orçamentos anuais, este englobando os orçamentos fiscal, da seguridade social e de investimentos.

Dessa forma, depreende-se que Orçamento Público é um procedimento de planejamento contínuo e dinâmico aplicado pelo Estado para atestar como serão efetuados os planos e os programas de trabalho por um período predeterminado.

Uma de suas características é a adoção de instrumentos para sua realização que são materializados pelo Plano Plurianual (PPA), pela Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e pela Lei Orçamentária Anual (LOA) (BRASIL, 2015) e ainda, segundo Reis (1985, p. 25), o Orçamento Público é tido como “um instrumento que serve a administração pública, no sentido de orientar as ações a serem desenvolvidas para alcançar determinados objetivos e metas, que é denominado de desenvolvimento econômico social”.

Para o planejamento deste desenvolvimento, o PPA, a LDO e a LOA são um conjunto interligado de instrumentos utilizados para a programação, a efetivação, o monitoramento e a análise das ações governamentais em cada uma das esferas de governo.

Na Administração Pública, o orçamento tem importância desde a sua concepção até ser um instrumento de aplicação de ações e projetos que contemplem a sociedade e que atendam aos interesses públicos. Assim, o orçamento deve ser extremamente bem planejado e com claros objetivos para atingir os resultados esperados de acordo com o que foi planejado e que esteja também em conformidade com os parâmetros de controle.

A principal função do Orçamento Público, portanto, consiste em orientar o gestor público a realizar de maneira correta as despesas públicas por meio de ações e de projetos desenvolvidos pela Administração Pública, tanto que Santos (2012) adverte que saber lidar com ele é importante, pois

- As demandas da comunidade por bens e serviços somente poderão ser atendidas se estiverem contempladas no Orçamento Público.

- As leis que regulamentam as atividades econômicas, sociais, culturais e políticas da comunidade dependem de recursos do Orçamento Público para sua aplicação.
- Os gastos realizados pelos órgãos públicos não podem se desviar do que está autorizado no Orçamento Público, nem conflitar com o interesse público (p. 16).

Pelos atributos apontados, pode-se exprimir, portanto, que o orçamento é um instrumento fundamental para a gestão do Estado, traduzindo o planejamento da Administração Pública em ações e em programas destinados à sociedade.

AVANÇANDO NA ESTRATÉGIA DO PLANEJAMENTO

Em geral, pesquisas de natureza bibliográfica têm por objetivo a análise do conteúdo, conhecendo assim as diferentes contribuições científicas existentes sobre algum tema e, no caso do Orçamento Público, podem oferecer embasamento para cada umas das fases do desenvolvimento da estratégia para o planejamento, mas recomenda-se um olhar mais qualitativo quanto à abordagem, visto que procura-se mostrar a sua importância como instrumento de planejamento.

Ainda assim, precisa-se definir o planejamento da administração pública³ que é a própria instrumentalização do Estado, estruturado para a consecução de serviços, aspirando à satisfação das necessidades da sociedade. Para Meirelles (1994), o estudo da Administração Pública compreende que a “estrutura e as suas atividades devem partir do conceito de Estado, sobre o qual repousa toda a concepção moderna de organização e funcionamento dos serviços públicos a serem prestados aos administrados” (p. 55).

A expressão Administração Pública conduz a várias nomenclaturas em sua conceituação devido a sua grande área de atuação, de acordo com a característica que se pretende apresentar em cada situação. Em conformidade com Junquilho (2010, p. 16), ressalta-se que “definir o conceito de Administração Pública não é fácil, dada a sua amplitude e complexidade”. Isso faz com que o conceito seja desdobrado para englobar

³ A Administração compreende todo o aparato existente (estrutura e recursos; órgãos e agentes; serviços e atividades) à disposição dos governos para a realização de seus objetivos políticos e do objetivo maior e primordial do Estado: a promoção do bem comum da coletividade (PALUDO, 2012, p. 21).

a amplitude de sua expressão e, assim, abarcar diversas referências⁴. Primeiramente, é oportuno ressaltar que a expressão “administração pública” envolve dois sentidos: um é normalmente chamado de subjetivo, orgânico ou formal, segundo o qual a expressão compreenderia as pessoas jurídicas, seus órgãos e agentes que executam a atividade administrativa; outro é conhecido como objetivo, material, operacional ou funcional, compreendendo a atividade empreendida por esses últimos segundo Caetano (1977, p. 25), Meirelles (2001, p. 59) e Mello (2008, p. 32).

O planejamento pode ser definido, segundo Duarte (2009, p. 22), como “o conjunto de medidas tomadas para que sejam atingidos os objetivos desejados, tendo em vista os recursos disponíveis e os fatores externos que podem influir nesse processo”. Assim sendo, o planejamento leva em consideração as tendências naturais que resultam em um desenvolvimento pleno.

Além do mais, o ato de planejar, consoante com Maximiano (2004, p. 131), “entende-se por planejamento a atividade de se definir um futuro desejado e de se estabelecer os meios pelos quais este futuro será alcançado. Trata-se essencialmente de um processo de tomada de decisões, caracterizado por haver a existência de alternativas”. Essa afirmação é reforçada por Lacombe e Heiborn (2003, p. 162), uma vez que para eles “O planejamento é um processo administrativo que visa determinar a direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado”.

O planejamento é definitivamente um instrumento aliado do gestor público, uma vez que ele propicia as condições para idealizar como será a conjuntura futura da Administração Pública. Assim sendo, Chiavenato (2004, p. 152) salienta que “O Planejamento é a primeira das funções administrativas e a que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los”.

Para melhor entendimento da função de planejamento, o estudo mostra o conceito de Buarque (2002, p. 81),

Planejamento é uma ferramenta de trabalho utilizada para tomar decisões e organizar as ações de forma lógica e racional, de modo a garantir os melhores resultados e a concretização dos objetivos de uma sociedade, com os menores custos e nos menores prazos possíveis. [...] O planejamento representa uma forma da sociedade exercer o poder sobre seu futuro, rejeitando a resignação e

⁴ Meirelles (2001) utiliza a grafia da palavra para distinguir os sentidos. Sugere que a palavra Administração Pública seja escrita com letras maiúsculas quando fizer referência à entidades e órgãos administrativos e com letras minúsculas quando referir-se às funções ou atividades administrativas.

partindo para iniciativas que definam o seu destino. Parte do princípio que o futuro pode ser construído pela sociedade; mas entende que essa construção tem raízes na história, no passado recente e na realidade atual, definidora dos limites do possível.

Para Santos e Bottechia (2019), o orçamento evidencia um dos mais antigos instrumentos de planejamento e efetivação do erário público, pois, mesmo que de forma precária, uma vez que o homem se viu convivendo em sociedade, identificou-se consequentemente a necessidade de planejar. Portanto, para esses autores assim surgiu o orçamento, não da forma como é hoje, mas como base para as profundas e significativas mudanças que viria a ter no decorrer da história.

Portanto, para o conceito de orçamento não há um consenso entre os estudiosos da matéria, pois, como pode-se observar, tanto há quem o classifique em sentido *lato sensu* quanto no sentido *stricto sensu*, segundo Santos e Bottechia (2019).

As principais biografias descrevem-no o sentido *lato sensu* como um instrumento de intervenção planejada do Estado para expressar, por um período de tempo, sua política de trabalho e plano de governo, contendo autorização legislativa para a arrecadação das receitas e realização das despesas. Quanto ao sentido *stricto sensu*, a Secretaria do Tesouro Nacional (STN) entende o orçamento público como sendo a lei de iniciativa do poder executivo que estima a receita e fixa a despesa da administração pública, que é elaborada em um exercício para, depois de ser aprovada pelo Poder Legislativo, vigorar no exercício seguinte.

Desta feita, no sentido *stricto sensu* a expressão “orçamento público” reportava-se à própria LOA, no entanto, outros autores declaram que o orçamento é uma das principais bases da gestão pública, em consonância com Araújo, Arruda e Barreto (2009, p. 2) que afirmam que

No Brasil, desde a Constituição Federal de 1988, o Orçamento Público abrange o conjunto de elementos técnico-legais, norteadores, integradores e viabilizadores da função de planejamento das finanças públicas dos entes da Federação (União, estados, Distrito Federal e municípios), constituído dos planos plurianuais, das diretrizes orçamentárias e dos orçamentos anuais, este englobando os orçamentos fiscal, da seguridade social e de investimentos.

Porém, Piscitelli e Timbó (2010, p. 29) explicam o orçamento público como sendo a

ação planejada do Estado, quer na manutenção de suas atividades, quer na execução de seus projetos, materializa-se através do orçamento público, que é o instrumento de que dispõe o Poder Público (em qualquer de suas esferas) para expressar, em determinado período, seu programa de atuação,

discriminando a origem e montante dos recursos a serem obtidos, bem como a natureza e o montante dos dispêndios a serem efetuados.

Para reforçar a importância do orçamento público, que não é apenas uma peça onde se estima a receita e fixa a despesa, Araújo e Arruda (2009, p. 57) descrevem que o

Orçamento público é a lei de iniciativa do Poder Executivo e aprovada pelo Poder Legislativo, que estima a receita e fixa a despesa para o exercício financeiro... Apesar de sua forma de lei, o orçamento, antes de tudo, é um instrumento de planejamento que permite acompanhar, controlar e avaliar a administração da coisa pública.

Confrontando tais afirmações, Santos e Bottechia (2019) declaram o orçamento não como um instrumento do planejamento contábil apenas, que estima a receita, fixa a despesa uma vez que permite aos gestores públicos destinarem os recursos de uma maneira mais eficiente. Tanto que para Santos (2012), o gestor deve saber manipular o processo de planejamento, pois o orçamento público é um instrumento fundamental para materializar as ações do seu plano de governo, pois

- As demandas da comunidade por bens e serviços somente poderão ser atendidas se estiverem contempladas no Orçamento Público.
- As leis que regulamentam as atividades econômicas, sociais, culturais e políticas da comunidade dependem de recursos do Orçamento Público para sua aplicação.
- Os gastos realizados pelos órgãos públicos não podem se desviar do que está autorizado no Orçamento Público, nem conflitar com o interesse público (SANTOS, 2012, p. 16).

Portanto, na atualidade, o orçamento pode ser qualificado como um dispositivo que expõem diversas funções – desde a função de controle político, administrativo, gerencial, contábil, financeiro e de planejamento –, uma vez que, sob a ótica macroeconômica, ele proporciona visualizar a situação fiscal da Administração Pública.

Outrossim, o orçamento é um instrumento político no qual o chefe do poder executivo tem como expor o seu plano de governo aos cidadãos e tem sua importância, na Administração Pública, pois quando colocado em prática e tendo as fases dos planos e projetos ali anexados nas leis orçamentárias executadas, o orçamento alcançará os resultados que satisfazem a sociedade e os cidadãos, usuários finais das políticas desenvolvidas pelo gestor público que bem planejou a abrangência de suas ações.

ALGUMAS DAS PRINCIPAIS NORMAS DO ORÇAMENTO PÚBLICO

De acordo com Carvalho (2010, p. 4), “a partir de 1964, a edição da Lei nº 4.320/1964 foi um marco divisor entre os orçamentos tradicionais ou clássicos e os orçamentos de desempenho ou realizações”. A Lei nº 4.320/1964 (BRASIL, 2000) e a Lei Complementar nº 101/2000 (BRASIL, 2000), publicadas recentemente, são fundamentais para entender a evolução do Processo Orçamentário Brasileiro, pois as duas são coadjuvantes no estudo do orçamento público no Brasil.

Com estes instrumentos, pode-se notar a evolução do orçamento público brasileiro. Até a metade da década de 1960, a título de exemplo, os orçamentos eram elaborados com base apenas em fatos passados. Estes tipos de orçamento eram descritos como tradicionais ou clássicos. Depois da introdução de instrumentos – leis e decretos – que os normalizaram, estes passaram a ter destaque nos fins a que se propunham e passaram a ser integrados, com foco no futuro. O Orçamento Público é regido pela Lei nº 4.320 de 17 de março de 1964 (BRASIL, 2000) e pela Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988). Nestes instrumentos legais estão discriminadas inúmeras regras que têm que ser seguidas pelas entidades públicas, nas esferas Municipal, Estadual, do Distrito Federal e Federal.

A relevância do orçamento público é capaz de garantir um planejamento de objetivos, de metas e de prioridades. É por meio dele que os gestores planejam e executam as finanças públicas dentro de um determinado lapso temporal. A Carta Magna de 1988 (BRASIL, 1988) inovou ao abordar no art. 165, que são leis do poder executivo de sua iniciativa, o PPA, a LDO e a LOA como instrumentos de planejamento para o chefe do executivo nos três níveis de governo. Segundo a Constituição Cidadã (BRASIL, 1988), o PPA “estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada” (art. 165, § 1º).

Catapan, Bernandoni e Cruz (2013) defendem o PPA porque “constitui-se em uma peça formal da administração pública, representando a tradução do plano de governo em programas e ações que atendem aos anseios da sociedade em conformidade com os princípios da eficiência, eficácia, efetividade e equidade” (p. 55) e ainda destacam os autores que o “objetivo principal é estabelecer metas de continuidade de programas e projetos de longo prazo, evidenciando novas expectativas de desenvolvimento” (p. 55).

No Manual Técnico de Orçamento (MTO) (PARANÁ, 2018, p. 10), o

Plano Plurianual é instrumento normatizador do planejamento de médio prazo e de definição das macro orientações do Governo Estadual para um período de quatro anos. O PPA apresenta as estratégias e diretrizes básicas para a ação governamental, explicitando Programas de Governo com seus respectivos objetivos, categorias de despesa, suas ações e produtos com valor planejado e respectiva distribuição regional.

Já a LDO é explicitada na Carta Magna como a lei que

Compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subseqüente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento (BRASIL, 1988, art. 165. § 2º).

Então, a LDO é uma ferramenta de ligação entre o PPA e a LOA, sendo sua principal função orientar a elaboração, a aprovação e a execução da LOA. Santos e Bottechia (2019) explicitam a LDO em termos de um plano tático com vigência de aproximadamente um ano e meio, e este instrumento é considerado uma inovação no sistema orçamentário por descrever regras para a igualdade entre receitas e despesas, além de oferecer mais transparência ao processo orçamentário, pois trata-se de uma

inovação no sistema orçamentário brasileiro, a LDO dita as regras para o equilíbrio entre receitas e despesas para cada ano, além de dar mais transparência no processo orçamentário, ampliando-se até mesmo a participação do Poder Legislativo no disciplinamento e na fiscalização das finanças públicas (CATAPAN; BERNANDONI; CRUZ, 2013, p. 58).

As atribuições constitucionais da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) a fazem tratar de outras matérias, especificamente:

- I – avaliação do cumprimento das metas relativas ao ano anterior;
- II – demonstrativo das metas anuais, instruído com memória e metodologia de cálculo que justifiquem os resultados pretendidos, comparando-as com as fixadas nos três exercícios anteriores, e evidenciando a consistência delas com as premissas e os objetivos da política econômica nacional;
- III – evolução do patrimônio líquido, também nos últimos três exercícios, destacando a origem e a aplicação dos recursos obtidos com a alienação de ativos;
- IV – avaliação da situação financeira e atuarial:
 - a) dos regimes geral de previdência social e próprio dos servidores públicos e do Fundo de Amparo ao Trabalhador;
 - b) dos demais fundos públicos e programas estatais de natureza atuarial;
- V – demonstrativo da estimativa e compensação da renúncia de receita e da margem de expansão das despesas obrigatórias de caráter continuado (BRASIL, 2011, art. 4. § 2º).

A LOA abarca a realização operacional das ações a serem realizadas no curto prazo de um ano e é um plano operacional mediante a arrecadação de receitas e a

realização de despesas. Ela proporciona as diretrizes, os objetivos e as metas programadas no PPA, materializando-os de acordo com as diretrizes estabelecidas na LDO que é o instrumento de planejamento utilizado pelos administradores públicos para gerenciar as receitas e despesas públicas em cada exercício financeiro.

O CICLO ORÇAMENTÁRIO

De acordo com informações oficiais do Senado Federal, o Ciclo Orçamentário corresponde ao período de tempo em que se processam as atividades típicas do orçamento público, desde sua concepção até a avaliação final, portanto ele é a

Sequência de fases ou etapas que deve ser cumprida como parte do processo orçamentário. A maioria dos autores adota como fases do ciclo orçamentário as seguintes: elaboração, apreciação legislativa, execução e acompanhamento, controle e avaliação, quando, então, se inicia o ciclo seguinte (BRASIL, 1988, p. 1).

A Secretaria do Tesouro Nacional (STN) (BRASIL, 200?), no glossário do seu site oficial, traz dois conceitos para Ciclo Orçamentário, a saber:

- 1 - Período compreendido entre a elaboração da proposta orçamentária e o encerramento do orçamento;
- 2 - Período de tempo necessário para que o orçamento esgote suas quatro fases: elaboração, aprovação, execução e controle (BRASIL, 200?, n. p.).

Nessa perspectiva, o orçamento é a união de fases que abrangem atividades específicas do orçamento público, a começar de sua elaboração até as etapas subsequentes a sua execução, ou seja, é constituído pelas fases de elaboração, aprovação, execução e controle – avaliação.

OS PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS

A Constituição Federal (BRASIL, 1988) e a Lei nº 4.320/1964 (BRASIL, 2000) que são os pilares do orçamento público estabelecem alguns princípios que precisam ser seguidos na Administração Pública. Esses princípios são chamados de princípios explícitos porque encontram-se na legislação, mas também temos os princípios implícitos, pois seu conteúdo é apenas doutrinário.

Ambos são intensamente importantes para o processo orçamentário, pois, ao tratar dos princípios administrativos, Di Pietro (2015, p. 339) ensina que “princípios de uma

ciência são as proposições básicas, fundamentais, típicas, que condicionam todas as estruturas subsequentes”. Assim, o Manual Técnico de Orçamento (BRASIL, 2013, p. 15) define os princípios orçamentários da seguinte forma:

Os princípios orçamentários visam a estabelecer regras básicas, a fim de conferir racionalidade, eficiência e transparência para os processos de elaboração, execução e controle do Orçamento Público. Válidos para os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todos os entes federativos – União, Estados, distrito Federal e Municípios – são estabelecidos e disciplinados tanto por normas constitucionais e infraconstitucionais quanto pela doutrina.

Considerando os principais princípios orçamentários, Santos e Bottechia (2019) elaboraram o quadro abaixo, adaptando informações de Giacomoni (2007), Brasil (1988) e Brasil (2000).

QUADRO 1
Princípios orçamentários e suas definições

Unidade/Totalidade	Um único orçamento para cada ente governamental
Anualidade/Periodicidade	Vigência limitada a um ano = exercício financeiro
Exclusividade	O orçamento não pode conter dispositivo estranho, só previsão da receita e fixação da despesa
Universalidade	Todas as receitas de despesas devem estar contidas no orçamento
Clareza	O orçamento deve ser claro e de fácil compreensão para o cidadão
Equilíbrio	Deve haver um equilíbrio entre a receita e despesa
Não vinculação	É vedada a vinculação de impostos a órgão, fundo ou despesa
Legalidade	Cabe ao poder público fazer ou deixar de fazer somente aquilo que a lei expressamente autorizar
Transparência	Divulgar o orçamento público de forma ampla à sociedade
Orçamento bruto	Todas as receitas e despesas devem ser incluídas no orçamento pelo valor de seus montantes brutos, sem deduções

Fonte: Santos e Bottechia (2019, n. p.).

O Orçamento Tradicional

O Orçamento Tradicional foi instituído com a finalidade de possibilitar ao Estado um controle político sobre os gastos administrados pelo Poder Executivo. Contudo, esse controle tinha como base a honestidade do gestor público que não considerava a eficiência, a eficácia e a efetividade do gasto público.

Giacomoni (2010, p. 55) ensina que no Orçamento Tradicional “o aspecto econômico tinha posição secundária e as finanças públicas caracterizavam-se por sua

‘neutralidade’, pois o equilíbrio financeiro impunha-se naturalmente e o volume dos gastos públicos não chegava a pesar significativamente em termos econômicos”.

No Orçamento Tradicional, o seu foco está no objeto – coisa – e não no objetivo – realização – das ações governamentais. Ele é conhecido como mera peça contábil porque era desvinculado do planejamento.

O Orçamento Funcional/Desempenho

Conforme Giacomoni (2008, p. 68), o “Orçamento de Desempenho é aquele que apresenta os propósitos e objetivos para os quais os créditos se fazem necessários, os custos dos programas propostos para atingir aqueles objetivos e dados quantitativos que medem as realizações e o trabalho em cada programa”.

No Orçamento de Desempenho, o destaque passa a ser a tentativa de buscar a eficiência e a economia nos órgãos públicos. Contudo, ainda não tinha vinculação com o planejamento para a consecução dos objetivos da Administração Pública em longo prazo.

O Orçamento Programa

O Orçamento Programa, também conhecido como moderno, foi inserido no Brasil por meio da Lei nº 4.320/1964 (BRASIL, 2000) e do Decreto Lei nº 200/1967 (BRASIL, 1967) apesar que sua efetivação só chegou a ocorrer após a instituição da Constituição Federal de 1988, pois essa contribuiu para sua implantação. O Orçamento Programa consiste no seguinte método: fixação da despesa pública e a previsão da receita pública, pois surgiu para ser o integralizador entre o plano e o orçamento.

O Orçamento Programa posiciona em destaque os objetivos, metas e prioridades da Administração Pública. Ele representa uma ferramenta de planejamento e há uma conexão lógica entre o planejamento e o orçamento.

O planejamento inicia-se a partir de um problema constatado junto à sociedade e define um conjunto de operações que serão desenvolvidas, considerando-se os recursos disponíveis. Para Giacomoni (2007, p. 166), são características do Orçamento Programa:

O orçamento é o elo entre o planejamento e o orçamento;
A alocação de recursos visa à consecução de objetivos e metas;

As decisões orçamentárias são tomadas com base em avaliações e análises técnicas de alternativas possíveis;
Na elaboração do orçamento são considerados todos os custos dos programas, inclusive os que extrapolam o exercício;
A estrutura do orçamento está voltada para os aspectos administrativos e de planejamento;
O principal critério de classificação é o funcional-programático;
Utilização sistemática de indicadores e padrões de medição do trabalho e de resultados;
O controle visa avaliar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações governamentais.

O Controle

O conceito de Controle na administração decorre das funções da administração, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar. O Controle faz parte de um processo administrativo que tem como objetivo o alcance da eficiência, da eficácia e da efetividade das atividades desempenhadas pela Administração Pública. Essa função assegura que o que foi planejado seja efetivamente realizado. A função Controle pode ser efetivada anterior, concomitante e posteriormente a qualquer ação ou projeto proposto pela Administração Pública.

De acordo com Jacobsen, Cruz Jr. e Moretto Neto (2006, p. 50), a

Função Controle integra o conjunto de funções-chave da Administração e é precedida do Planejamento, da Organização, da Coordenação e do Comando, executadas com eficiência e eficácia. O Controle possibilita ao gestor, enquanto função administrativa, o monitoramento das ações estratégicas e operacionais através de relatórios sistemáticos e regulares acerca das ações programadas e das executadas, com a conseqüente adoção de medidas corretivas sempre que os objetivos e as metas organizacionais não estejam sendo atingidos.

Nessa perspectiva, expondo a definição de Controle da Administração Pública, o conceito para Carvalho Filho (2007, p. 826-827) “é o conjunto de mecanismos jurídicos e administrativos por meio dos quais se exerce o poder de fiscalização e revisão da atividade administrativa em qualquer das esferas de poder”. Mas, a função Controle expõe quatro etapas, conforme Chiavenato (2003, p. 373), a saber:

- I. Estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho;
- II. Avaliação ou mensuração do desempenho atual;
- III. Comparação do desempenho atual com os objetos ou padrões estabelecidos;
- IV. Tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades.

No Estado brasileiro, as orientações que conduzem as atividades de controle e de avaliação da execução orçamentária e financeira localizam-se na Carta Magna de 1988, nas Constituições Estaduais, nas Leis Orgânicas Municipais, na Lei nº 4.320/1964, na Lei de Responsabilidade Fiscal, na Lei de Acesso à Informação e na Lei Orgânica do TCU.

Essas bases legais fundamentam três métodos de controle: interno, externo e social, sendo que a Carta Magna de 1988 (BRASIL, 1988), em seu art. 74, *caput*, estabelece que os poderes legislativo, executivo e judiciário manterão, de forma integrada, sistemas de controle interno.

No âmbito de cada poder, todos os que executam devem controlar. Na Lei nº 4.320/ 1964 (BRASIL, 2000, n. p.), em seu art. 75, consta que

O controle da execução orçamentária compreenderá:

- I – a legalidade dos atos de que resultem a arrecadação da receita ou a realização da despesa, o nascimento ou a extinção de direitos e obrigações;
- II – a fidelidade funcional dos agentes da administração, responsáveis por bens e valores públicos;
- III – o cumprimento do programa de trabalho expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços.

Os métodos controle interno e externo foram explicitados na Lei nº 4.320/1964 (BRASIL, 2000) e incorporados pela Administração Pública. Na Carta Magna de 1988 (BRASIL, 1988, n. p.), os métodos estão elencados no *caput* do art. 70, a saber:

A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia das receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Então, o conceito de controle interno e externo, enquanto indissociáveis, é explicado por Meduar (1993) que respeita a hierarquia entre eles e descreve que

Insta frisar que não há qualquer hierarquia entre o controle interno e o externo. O que ocorre, na verdade, é a complementação de um sistema pelo outro. E nessa esteira de entendimento, conclui-se que o controle interno tem como principal função apoiar o controle externo, orientando as autoridades públicas no sentido de evitar o erro, efetivando um controle preventivo, colhendo subsídios mediante o controle concomitante a fim de determinar o aperfeiçoamento das ações futuras, revendo os atos já praticados, corrigindo-os antes mesmo da atuação do controle externo (p. 14).

O Controle Interno

O controle interno é aquele realizado pelo próprio órgão por meio de uma unidade integrante em sua estrutura administrativa. Ele é realizado por um sistema de controle de cada Poder, conforme definido na Constituição Federal de 1988 em seu art. 74:

Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional (BRASIL, 1988, n. p.).

De acordo com o Instituto de Auditores Internos do Brasil (Audibra), deve-se entender o controle interno como

qualquer ação tomada pela administração (assim compreendida tanto a Alta Administração como os níveis gerenciais apropriados) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos. A Alta Administração e a gerência planejam, organizam, dirigem e controlam o desempenho de maneira a possibilitar uma razoável certeza de realização (AUDIBRA, 1992, p. 48).

No âmbito Federal, cabe à Controladoria-Geral da União (CGU), enquanto órgão central responsável pelo controle interno do Poder Executivo Federal, realizar o controle interno, correição e ouvidoria.

O Controle Externo

O controle externo é efetuado pelos órgãos do poder legislativo – Congresso Nacional – com o auxílio dos tribunais de contas. Conforme definido na Constituição Federal de 1988, em seu art. 71, inciso IV:

O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual compete:

IV - realizar, por iniciativa própria, da Câmara dos Deputados, do Senado Federal, de Comissão técnica ou de inquérito, inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, nas unidades administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, e demais entidades referidas no inciso II (BRASIL, 1988, n. p.).

Para Guerra (2005, p. 108), o controle externo é definido como

aquele desempenhado por órgão apartado do outro controlado, tendo por finalidade a efetivação de mecanismos, visando garantir a plena eficácia das ações de gestão governamental, porquanto a Administração Pública deve ser fiscalizada, na gestão dos interesses da sociedade, por órgão de fora de suas partes, impondo atuação em consonância com os princípios determinados pelo ordenamento jurídico, como os da legalidade, legitimidade, economicidade, moralidade, publicidade, motivação, impessoalidade, entre outro.

Introdutora dos métodos de controle externo, a Lei nº 4.320/1964 (BRASIL, 2000, n. p.) estabelece em seu art. 81: “O controle da execução orçamentária, pelo Poder Legislativo, terá por objetivo verificar a probidade da administração, a guarda e legal emprego dos dinheiros públicos e o cumprimento da Lei de Orçamento”. O artigo subsequente – art. 82 – aborda a aprovação das contas: “O Poder Executivo, anualmente, prestará contas ao Poder Legislativo, no prazo estabelecido nas Constituições ou nas Leis Orgânicas dos Municípios” (BRASIL, 2000, n. p.).

A LRF (BRASIL, 2000) demonstrou com mais ênfase a respeito das responsabilidades em relação ao controle externo que o

Poder Legislativo, diretamente ou com o auxílio dos Tribunais de Contas, e o sistema de controle interno de cada Poder e do Ministério Público, fiscalizará o cumprimento das normas desta Lei Complementar, com ênfase no que se refere a:

- I - atingimento das metas estabelecidas na lei de diretrizes orçamentárias;
- II - limites e condições para realização de operações de crédito e inscrição em Restos a Pagar;
- III - medidas adotadas para o retorno da despesa total com pessoal ao respectivo limite, nos termos dos arts. 22 e 23;
- IV - providências tomadas, conforme o disposto no art. 31, para recondução dos montantes das dívidas consolidada e mobiliária aos respectivos limites;
- V - destinação de recursos obtidos com a alienação de ativos, tendo em vista as restrições constitucionais e as desta Lei Complementar;
- VI - cumprimento do limite de gastos totais dos legislativos municipais, quando houver (BRASIL, 2000, art. 59).

O controle externo, por sua vez, tem como objetivo comprovar a regularidade da guarda e da aplicação dos bens, dos valores e do dinheiro público por meio do controle de legalidade, realizado pelos Tribunais de Contas; e do controle político, realizado pelo Poder Legislativo (MEIRELLES, 2002).

O Controle Social

O controle social é a instituição referente as tantas formas de participação social, isto é, de comprometimento da sociedade na elaboração, supervisão e controle de ações executadas pela Administração Pública. A Carta Magna de 1988 (BRASIL, 1988) em vários artigos descreve como a sociedade pode realizar a participação e o controle social, e fornece a base legal para que as informações da Administração Pública sejam disponibilizadas, por exemplo:

§ 3º. A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

I – as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;

II – o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no artigo 5º, X e XXXIII (BRASIL, 1988, art. 37.).

Em um dos mencionados incisos do art. 5º, a Carta Magna de 1988 assegura que

XXXIII – todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado (BRASIL, 1988).

E ainda, em conformidade com Lei de Acesso à Informação (BRASIL, 2011, n. p.), é responsabilidade dos órgãos e entidades públicas assegurar:

I – gestão transparente da informação, propiciando amplo acesso à ela e sua divulgação;

II – proteção da informação, garantindo-se sua disponibilidade, autenticidade e integridade;

III – proteção da informação sigilosa e da informação pessoal, observada a sua disponibilidade, autenticidade, integridade e eventual restrição de acesso.

A Lei Complementar nº 101/2000 (BRASIL, 2000) conhecida como LRF, tece no art. 48-A um comentário sobre a obrigação dos entes da federação de disponibilizar a qualquer pessoa física ou jurídica informações a respeito da execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público. De acordo com Castro (2007, p. 136), “É um instrumento disposto pelo constituinte para que se permita a atuação da sociedade no controle das ações do estado e dos gestores públicos, utilizando de qualquer uma das vias de participação democrática”.

Em virtude dessas determinações, a Lei Complementar nº 12.527/2011 (BRASIL, 2011), conhecida como Lei de Acesso à Informação, que tem como premissa o acesso

rápido e fácil às informações referentes a Administração Pública, a facilidade concede condições para o exercício efetivo do controle social pelos cidadãos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo se concentrou em demonstrar a importância do planejamento do orçamento público na esfera da administração pública. Os marcos legais como a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 1988) e a Lei 4.320/1964 (BRASIL, 2000), dentre outros, revelaram que as técnicas orçamentárias regulamentam o meio correto para executar um planejamento e a previsão das ações e projetos que tem como objetivos alcançar os parâmetros estabelecidos no planejamento.

Demonstrou-se que os proveitos retirados do ato de se realizar o planejamento na esfera pública é de auxiliar os gestores na consecução das atividades e na realização do controle das ações através de padrões predeterminados de desempenho. O objetivo principal do artigo consiste em evidenciar a importância do orçamento público como um instrumento de planejamento na Administração Pública.

De forma específica, por meio de referencial teórico levantado no artigo, evidenciou-se a definição do planejamento, as principais normas do orçamento público que fornecem o suporte necessário ao gestor público para realizar sua elaboração conforme a lei, como o ciclo orçamentário é uma sequência de fases que demonstra todo o processo de sua elaboração até a avaliação, a utilização dos princípios orçamentários mostrar que o orçamento é uma peça confeccionada de acordo com aspecto jurídico.

Ainda que os tipos de orçamento materializam qual será o tipo de planejamento adotado pelo gestor público, seus fundamentos foram ao encontro da proposta inicial de evidenciar a relevância do planejamento do orçamento e, com isto, mostrou-se que o não planejamento pode gerar uma estagnação das ações e dos projetos propostos pela Administração Pública pelo mau uso dos recursos disponíveis para o Estado.

Após a pesquisa, pode-se compreender não só que seus objetivos iniciais foram alcançados, visto ser evidente a importância de se realizar o planejamento e, ao ler este artigo em específico, a importância do orçamento na e para a administração pública, corroborando assim para que as temáticas expostas, mesmo sem esgotar a pesquisa sobre o tema proposto, forneçam mais elementos capazes para o aprofundamento na matéria.

REFERÊNCIAS

AUDIBRA. Instituto dos Auditores Internos do Brasil. **Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna**. 2 ed. São Paulo: Audibra, 1992.

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos; ARRUDA, Daniel Gomes; BARRETTO, Pedro Humberto Teixeira. **O essencial da contabilidade pública**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 3 nov. 2018.

_____. **Lei Complementar nº 101**, de 4 de maio de 2000. Brasília: Presidência da República, 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 6 nov. 2018.

_____. **Lei Complementar nº 12.527/2011**, de 18 de novembro de 2011. Brasília: Presidência da República, 2011. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm#:~:text=1%C2%BA%20Esta%20Lei%20disp%C3%B5e%20sobre,216%20da%20Constitui%C3%A7%C3%A3o%20Federal>. Acesso em: 7 nov. 2018.

_____. **Lei nº 4.320**, de 17 de março de 1964. Brasília: Presidência da República, 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm>. Acesso em: 7 nov. 2018.

_____. Ministério da Economia. Secretaria do Tesouro Nacional. **Glossário de Termos**. Brasília, [200?]. Disponível em: <<http://www.tesouro.gov.br/pt/-/glossario>>. Acesso em: 8 jan. 2019.

_____. Ministério da Economia, Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **O que é lei orçamentária anual (LOA)?** Brasília, 2015. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/orcamento-da-uniao/leis-e-principios-orcamentarios/o-que-e-lei-orcamentaria-anual-loa>>. Acesso em: 4 abril 2019.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. **Manual Técnico de Orçamento**. versão 2013. Brasília: Ministério do Planejamento, 2012. Disponível em: <https://www1.siof.planejamento.gov.br/mto/lib/exe/fetch.php/mtos_anos_anteriores_pdf:mto_2013_alteracoes_versao_3.pdf>. Acesso em: 8 jan. 2018.

BUARQUE, Sérgio Cavalcante. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

CAETANO, Marcelo. **Princípios fundamentais do direito administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 1977.

CARVALHO, Deusvaldo. **Orçamento e contabilidade pública**. São Paulo: Campus, 2010.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 18 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2007.

CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de. **Sistema de controle interno**: uma perspectiva do modelo de gestão Pública Gerencial. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

CATAPAN, Anderson; BERNARDONI, Doralice Lopes; CRUZ, June Alisson Westarb. **Planejamento e orçamento na administração pública**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Planejamento estratégico**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DUARTE, Fábio. **Planejamento urbano**. [n. 1.]: Ibplex, 2009.

GIACOMONI, James. **Orçamento público**. São Paulo: 14. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Orçamento público**. São Paulo: 14. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Orçamento público**. São Paulo: 15. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUERRA, Evandro Martins. **Os controles externo e interno da administração pública**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2005.

JACOBSEN, Alessandra Linhares; CRUZ JR.; João Benjamim da; MORETTO NETO, Luís. **Administração**: introdução e teorias. Florianópolis: SeaD/UFSC, 2006.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: Capes: UAB, 2010.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 19. ed. atual. São Paulo: Malheiros Editores, 1994.

_____. **Direito administrativo brasileiro**. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

_____. **Direito administrativo brasileiro**. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2002.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

PALUDO, Augustino. **Administração pública para auditor fiscal da Receita Federal e auditor fiscal do trabalho**. Rio de Janeiro: Campus; Elsevier, 2012.

PARANÁ. Governo do Estado. Secretaria da Fazenda. **Manual técnico de orçamento MTO: exercício 2018**. Curitiba: Secretaria da Fazenda, 2018. Disponível em: <http://www.portaldatransparencia.pr.gov.br/arquivos/File/planejamento_orcamento/ManualTecnicoDoOrcamento_2018.pdf>. Acesso em: 5 mai. 2019.

PISCITELLI, Roberto Bocaccio; TIMBÓ, Maria Zulene Farias. **Contabilidade pública: uma abordagem da administração financeira pública**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REIS, Heraldo da Costa. **Curso de elaboração, execução e controle do orçamento: lição 10**. Rio de Janeiro: IBAM, 1985.

SANTOS, Rita de Cássia Leal Fonseca dos. **Orçamento público**. 2. ed. Florianópolis: Capes: UAB, 2012.

SANTOS, Thiago Galhardis da Silva; BOTTECHIA, Juliana Alves de Araújo. **Relevância do orçamento público como instrumento de planejamento**. Monografia de pós-graduação da Universidade Estadual de Goiás (UEG). 2019.

SLOMSKI, Valmor. **Manual de contabilidade pública: um enfoque na contabilidade municipal**. Atlas. São Paulo, 2003.

ESTRATÉGIAS DE ENGAJAMENTO E IDENTIFICAÇÃO DA JORNADA DE CONSUMO DOS CLIENTES DA EMPRESA LAMBE LAMBE MIX

ENGAGEMENT STRATEGIES AND IDENTIFICATION OF THE CONSUMPTION JOURNEY OF THE COMPANY LAMBE LAMBE MIX'S CLIENTS

Franciele Carolina Fleck¹

Instituição Evangélica Nova Hamburgo

Luciane Pereira Viana²

Universidade Feevale

RESUMO: Mediante a competitividade do mercado atual, o reconhecimento da marca se torna uma vantagem competitiva. Para conquistar o reconhecimento da uma marca, faz-se necessário o investimento e conhecimento em marketing de engajamento, buscando a interação dos consumidores com a marca. Evidencia-se também a necessidade em encantar o consumidor, solução esta que se encontra nas técnicas do *storyselling*. Diante desses fatos, surgiu o interesse em estudar o engajamento da marca Lambe Lambe Mix, de comércio varejista. Assim, este estudo tem como objetivo analisar quais as técnicas de *storyselling* podem ser adotadas pela empresa Lambe Lambe Mix para engajamento dos clientes, e tem como questão de pesquisa quais as técnicas de *storyselling* podem ser adotadas pela empresa para engajamento dos clientes. A metodologia utilizada foi pesquisa descritiva, quantitativa e estudo de caso. Os principais autores do referencial teórico foram Ghisleni e Lopes (2019), Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), Rez (2016), Camargo (2021), Custódio (2021). O questionário foi aplicado aos clientes da empresa, entre agosto e setembro de 2021, com total de 130 respostas e, por fim, a análise dos dados foi realizada através da análise de conteúdo. Após estudo sobre a jornada do consumidor, identificou-se que a empresa possui o arquétipo “maçaneta de porta”, caracterizado pelo baixo apego dos consumidores à marca. As sugestões de melhorias visam mudanças na organização das gôndolas, ofertar vendas *on-line*, conquistar o engajamento da equipe de trabalho e ampliar as ações de *storyselling* realizadas.

PALAVRAS-CHAVE: Jornada do Consumidor. Marketing de Engajamento. *Storyselling*. Varejo. Branding.

¹ Bacharel em Administração de Empresas; franci.estudos@gmail.com

² Mestre em Processos e Manifestações Culturais; Universidade Feevale, Nova Hamburgo, RS. <https://orcid.org/0000-0002-9577-728X>; viana.luciane.lu@gmail.com

ABSTRACT: Given the competitiveness of the current market, brand recognition becomes a competitive advantage. To gain recognition for a brand, investment and knowledge in engagement marketing is necessary, seeking consumer interaction with the brand. There is also evidence of the need to delight the consumer, a solution that is found in the techniques of storyselling. Given these facts, the interest arose in studying the engagement of the Lambe Lambe Mix brand, retail trade. Thus, this study aims to analyze which storyselling techniques can be adopted by the company Lambe Lambe Mix for customer engagement, and has as a research question which storyselling techniques can be adopted by the company for customer engagement? The methodology used was descriptive, quantitative research and case study. The main authors of the theoretical framework were Ghisleni and Lopes (2019), Kotler, Kartajaya and Setiawan (2017), Rez (2016), Camargo (2021), Custódio (2021). The questionnaire was applied to the company's customers in August and September 2021, with a total of 130 responses and, finally, data analysis was performed through content analysis. After studying the consumer's journey, it was identified that the company has the “door handle” archetype, characterized by low consumer attachment to the brand. The suggestions for improvements aim at changes in the organization of the shelves, offering online sales, winning the engagement of the work team and expanding the storyselling actions carried out.

KEYWORDS: Consumer's Journey. Engagement Marketing. Storyselling. Branding. Retail.

INTRODUÇÃO

Observa-se que o consumidor não realiza simplesmente a compra de um produto, mas compra uma experiência. Nesse contexto, ressalta-se a importância de conhecer a jornada do consumidor para conseguir atrair os consumidores para uma empresa, tornando-os engajados. Contudo, para conseguir se destacar e despertar a atenção das pessoas, torna-se necessária uma técnica de diferenciação, principalmente no varejo.

A Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC, 2021) afirma que mesmo diante de um ano – 2020 – marcado pela pandemia, o varejo brasileiro apresentou desempenho bem superior ao do Produto Interno Bruto (PIB). A SBVC (2021) informa que o chamado varejo restrito – varejo de bens de consumo, exceto automóveis e materiais de construção – fechou o ano de 2020 com expansão de 1,2%, contra um declínio do PIB

de 4,1%, marcando o quarto ano consecutivo de expansão do varejo, que vem superando o desempenho da economia como um todo desde 2016.

Fica evidente que o varejo é um dos pilares da economia brasileira. Portanto, percebe-se a necessidade de o varejista estar em constante aperfeiçoamento para se manter no mercado, destacando assim, como ponto-chave, o marketing e as ações de engajamento, entre elas o *storyselling*³. Neste contexto, escolheu-se uma empresa, com a qual foi realizada a pesquisa, de nome fantasia Lambe Lambe Mix, que atua no comércio varejista, na cidade de Campo Bom, RS. Sua principal característica é a diversidade de produtos e artigos para padaria, confeitaria, lanchonete, restaurante, sorveteria e festas.

A Lambe Lambe Mix possui três unidades na região do Vale dos Sinos, situadas em Sapiranga, Dois Irmãos e Novo Hamburgo. Todas as lojas têm gestão familiar e ponto físico para vendas. A marca não faz vendas *on-line*, mas está presente nas redes sociais Facebook e Instagram, e usa o aplicativo de mensagens WhatsApp como forma de contato com os clientes. A partir desta realidade, definiu-se como questão de pesquisa: quais as técnicas de *storyselling* podem ser adotadas pela empresa Lambe Lambe Mix para engajamento dos clientes? Com a intenção de auxiliar o desenvolvimento da pesquisa, o objetivo geral deste estudo é analisar quais as técnicas de *storyselling* podem ser adotadas pela empresa para o engajamento dos clientes.

Em relação à metodologia, primeiramente realizou-se um levantamento teórico, com o objetivo de extrair informações relevantes sobre o tema marketing, jornada do consumidor, marketing de engajamento e *storyselling*. Em seguida, para mapear a jornada dos clientes da empresa, utilizou-se um questionário físico que foi disponibilizado na loja, assim como o formulário virtual disponibilizado na plataforma Google formulários. Por fim, foram apontadas sugestões de melhorias.

REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, inicialmente são abordados o mix de marketing, jornada do consumidor e seus arquétipos, trazendo suas principais características e sua importância

³ É uma técnica que consiste em contar histórias sobre uma marca para se comunicar com o seu público-alvo.

diante das mudanças do consumidor. A seguir são abordados marketing de engajamento e as técnicas de *storyselling*.

Mix de Marketing

Conforme a American Marketing Association (AMA) (2021, tradução das autoras), “marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e oferecer trocas com valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”. Pipkin (2012) complementa ao dizer que o marketing estuda os relacionamentos de troca, no qual as pessoas têm necessidades e desejos a serem satisfeitos, porém não basta as empresas simplesmente terem produtos, é necessário que o retorno da troca seja maior que o custo gerado para entregar a oferta.

Para conseguir realizar a troca de forma efetiva e expressiva com os clientes, as empresas precisam alcançar assertivamente seu mercado-alvo, sendo necessário a gestão do composto de marketing, também conhecido como mix de marketing (URDAN, F.; URDAN, A., 2011; KOTLER; ARMSTRONG, 2015). Essas ferramentas são relacionadas da seguinte maneira:

1º P – Produto: Urdan, F. e Urdan, A. (2011, p. 30) definem como “um objeto oferecido ao consumidor que satisfaz necessidades e atende desejos”. Normalmente, o cliente é exposto a diversas opções de modelos, gerando assim a comparação entre os atributos, como características técnicas, embalagem, qualidade e marca, pois busca-se o produto com melhor combinação entre benefício e preço. Afirmam Costa e Crescitelli (2007, p. 28) que o conceito de produto é mais amplo, “[...] tudo que possa atender a uma necessidade, ser adquirido, satisfazer a um desejo e ser objeto de troca, pode ser considerado um produto”, ou seja, pode-se dizer que os serviços são produtos.

2º P – Preço: A quantia financeira que o cliente pagará para obter o produto, ressaltando-se que preço não é igual valor, pois preço é a quantia de dinheiro e valor é a percepção do cliente sobre o produto, ou seja, os produtos precisam ter preços justos conforme sua qualidade, demanda e mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 2015; LAS CASAS, 2008; COSTA; CRESCITELLI, 2007).

3º P – Praça: Costa e Crescitelli (2007) também chamam de distribuição a praça que deve expressar a área e o mercado geográfico onde os produtos podem ser

comercializados. Representa todo conjunto de atividades desenvolvidas pela empresa para alocar o produto até a disposição à aquisição pelo público (COSTA; CRESCITELLI, 2007; URDAN, F.; URDAN, A., 2011). Um pilar muito importante é o varejo, que tem por objetivo comprar mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores com a finalidade de vender ao consumidor, tornando-se um dos responsáveis em satisfazer as necessidades de consumo e oferecer experiências de compras prazerosas (LAS CASAS, 2008; PARENTE; BARKI, 2014).

4º P – Promoção: Resumidamente, são as atividades exercidas para gerar a comunicação dos pontos fortes do produto, uma vez que busca o convencimento dos clientes-alvo. É necessário escolher com cuidado as ferramentas de comunicação, buscando a forma ideal para se comunicar com cada cliente-alvo. Entre as principais formas de comunicação estão: a propaganda, a promoção de vendas, as vendas, o marketing direto e as relações públicas (KOTLER; ARMSTRONG, 2015; COSTA; CRESCITELLI, 2007).

5º P – Pessoas: Para Las Casas (2008), as pessoas podem estar em contato direto ou indireto com o cliente, considera-se que o colaborador/atendente está transmitindo a marca através de seus atos e discursos, podendo gerar boa ou má reputação diante os clientes. Neste contexto, salienta-se a importância da contratação de empregados conforme o perfil que a empresa quer ter representando sua marca, além da importância em orientar e treinar o colaborador.

6º P – Processos: Envolve desde a entrada do cliente na empresa até sua saída, assim busca-se deixar o cliente confortável e facilitar as etapas pelas quais ele passa para a aquisição do produto, visando entregar agilidade ao cliente, englobando o atendimento dos vendedores e acesso ao caixa para pagamento, tendo em vista a harmonia e a organização entre cada etapa (LAS CASAS, 2008). Urdan, F. e Urdan, A. (2011) afirmam que a venda só acontece se o produto estiver no lugar certo, no momento e na forma que o consumidor espera.

7º P – Propriedade evidente: Conforme Stecca e Ávila (2015), as evidências físicas englobam o local onde é prestado o serviço, pois envolvem *layout*, cartão de visitas, infraestrutura etc. Conforme Las Casas (2008), os consumidores têm percepção do local a partir do *layout*, através da disposição dos móveis, prateleiras, iluminação e refrigeração do ambiente. Para Costa e Caldeira (2017), os clientes são expostos a

diversos estímulos sensoriais, chamado marketing sensorial, uma vez que é possível atribuir através deles uma identidade própria à marca.

8º P – Performance: Os autores Kotler e Armstrong (2015) salientam a importância de uma marca forte, tanto da empresa quanto das marcas que a empresa vende, principalmente no caso varejista. A marca é um elemento-chave entre a relação empresa e consumidor, pois é responsável pela percepção e sentimentos dos consumidores em relação aos produtos.

Saber ofertar o melhor mix de marketing ao consumidor faz com que o varejo prospere e traga diversos benefícios. Logo, um dos fatores importantes é entender o consumidor. Para Rez (2016), o consumidor possui novo perfil por estar muito mais informado e habilidoso, pois busca comodidade, segurança, bons produtos e marcas preocupadas em garantir a sua satisfação. Ainda para o autor, o consumidor se tornou muito mais heterogêneo, devido à tecnologia e ao avanço das redes sociais. Os consumidores estão mais atentos aos atributos dos produtos, além de contarem com as experiências e relatos de outros usuários que já adquiriram o produto.

Jornada do Consumidor e Arquétipos

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) afirmam que os consumidores estão cercados em excesso de informações proporcionados por marcas, produtos e afins, contudo o consumidor não se deixa levar por promessas das marcas. Diante de tantas informações, ele recorre para as fontes de informações mais confiáveis, ou seja, o círculo social de familiares e amigos.

Os autores ressaltam que as marcas se esforçam para serem notadas, porém, para conquistar o cliente, é preciso saber se destacar, conseguir de forma significativa se conectar com o consumidor em pontos cruciais. Se ocorrer de forma efetiva, conseguindo ofertar uma experiência agradável ao consumidor, este poderá defender a marca. Sendo assim, visando mapear a interação dos consumidores com as marcas em específicos pontos de contato, buscando os passos antes, durante e após a compra e consumo, indica-se mapear a jornada ou caminho do consumidor (PINHEIRO *et al.*, 2011; CANFIELD; GALLON; CORTE, 2017).

O modelo atenção, interesse, desejo e ação (AIDA) foi um dos primeiros modelos a descrever o caminho do consumidor, sendo listadas etapas básicas para inicialmente atrair a atenção do consumidor, em seguida, despertar o interesse sobre os benefícios do produto, gerar o desejo e, por fim, promover a ação, ou seja, a compra (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017; MACCEDO, 2018). Outros modelos foram estudados visando rastrear o comportamento pós-compra e a medição da fidelidade do cliente através da ação da recompra.

Para mapear o caminho do atual consumidor, os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) sugerem o modelo cinco “As” – assimilação, atração, arguição, ação e apologia – apresentado a seguir.

1º A – Assimilação: Ocorre quando os consumidores são expostos a diversas marcas, conforme as experiências vividas, comunicações recebidas e até por clientes que defendem determinadas marcas, despertando a impressão-chave “Eu sei”, pois estão conscientes da existência das marcas (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017; GHISLENI; LOPES, 2019).

2º A – Atração: Aqui o consumidor já está consciente de diversas marcas, sendo assim, começa a ocorrer o processamento de todas as informações que foram expostas, gerando a construção de uma curta lista de marcas, observando-se que as marcas que proporcionaram grandes experiências aos consumidores possuem vantagem nesta etapa. A impressão-chave é “Eu gosto”, ou seja, os consumidores listam as marcas que mais os atraíram até o momento (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017; GHISLENI; LOPES, 2019).

3º A – Arguição: É a fase em que a jornada do consumidor passa de individual para social, pois são instigados à curiosidade, pois os consumidores pesquisam mais sobre a marca, sendo o meio social uma das fontes mais requisitadas para buscar informações. Dentre outras formas, estão as avaliações *on-line*, pode-se estar de frente com o produto físico, contudo busca-se informações no *smartphone*. Assim, destaca-se a importância de as marcas estarem disponíveis nos principais canais de comunicação, também se salienta o cuidado com a “dosagem” de curiosidade do consumidor, não podendo deixá-la em nível muito baixo, pois não ocorrerá o interesse, e também não em nível muito alto, pois pode deixar o consumidor confuso. Para esta fase, a impressão-chave é “Estou convencido”, visto que o consumidor após suas pesquisas se sente seguro que

determinada marca é a melhor opção (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017; GHISLENI; LOPES, 2019).

4º A – Ação: A impressão-chave nesta etapa é “Estou comprando”, porém não significa apenas a concretização da compra, mas todos os passos do consumo, incluindo o pós-venda. Na etapa de ação, a experiência precisa ser positiva e memorável, visando a construção de uma relação transparente, respeitosa e leal, assim como ter a disponibilidade de soluções para eventuais problemas com o produto (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017; GHISLENI; LOPES, 2019).

5º A – Apologia: Ocorre quando o consumidor sente fidelidade com a marca, tornando-se cliente, efetua recompras e, por fim, passa a ser um defensor, chamados de “advogados da marca”. Os consumidores podem ser defensores ativos ou passivos. Os ativos fazem a recomendação da marca espontaneamente, mesmo sem terem sido requisitados, enquanto os defensores passivos entram em ação quando alguém tem pontos negativos da marca, sentindo-se assim obrigados a falarem e a defenderem a marca que gostam. A impressão-chave é “Eu recomendo” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017; GHISLENI; LOPES, 2019).

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) descrevem que o caminho do consumidor pode ser aplicado em qualquer setor, salientando que este modelo não é necessariamente um funil, que inicia em assimilação até chegar na apologia, mas compara-se a um espiral, podendo pular etapas; por exemplo, se uma pessoa sofre influência de um amigo por determinada marca, esse poderá ir da assimilação direto para a arguição, ou então, uma pessoa se identifica muito com determinada marca, pode não chegar necessariamente à ação, mas vai para a fase da apologia.

Ressaltam Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) que os caminhos dos consumidores são complexos e heterogêneos, sendo que as marcas influenciam nesta complexidade conforme o mercado em que atuam. Setores que envolvem produtos com alta frequência de compra e baixos valores costumam ter um caminho do consumidor mais simples e curto, enquanto os produtos que envolvem um valor maior e não são habituais demandam maior envolvimento do cliente, fazendo com que o caminho do consumidor se torne mais longo e complexo.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) trazem uma forma genérica dos cinco “As”, demonstrados nos quatro arquétipos de setores. Para os autores, cada arquétipo apresenta

um padrão específico, com conjuntos de desafios e comportamento do consumidor diferentes, sendo nomeados como “maçaneta de porta”, “peixinho dourado”, “trompete” e “funil”, conforme ilustra a FIG. 1:

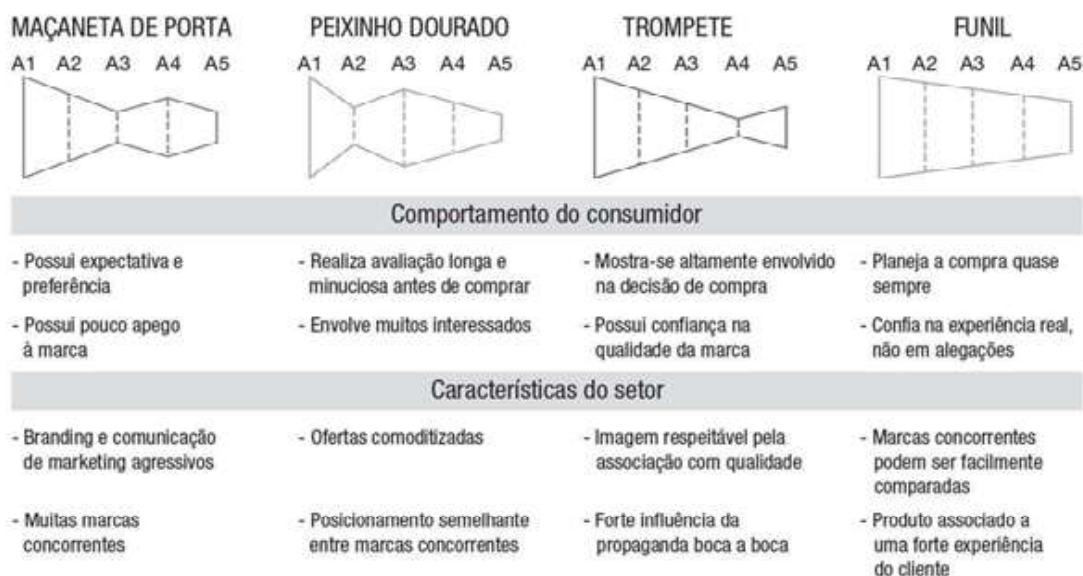


FIGURA 1 - Mapeamento dos arquétipos dos setores
Fonte: KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 117

O primeiro padrão é a “maçaneta de porta”. Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), ele tem como característica o alto compromisso e baixo nível de curiosidade, pois este caminho do consumidor se apresenta facilmente entre os bens de consumo embalados. Para Kim e Mauborgne (2019), este segmento faz parte do “oceano vermelho”, onde se encontra grande diversidade de marcas para o mesmo produto e os preços muito parecidos. As marcas competem para conquistar os consumidores através de promoções e ações. Normalmente o consumidor não é fiel à marca nesses casos e não têm o hábito de indicar ou elogiar as marcas. Para tentar se destacar neste segmento, pode-se buscar o engajamento dos clientes, explorando estratégias mais lúdicas e interativas.

O segundo padrão é o “peixinho dourado”. Conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), este padrão tem por característica um alto nível de curiosidade, encontramos facilmente este padrão no contexto de empresa para empresa – B2B - *business-to-business*. Para Romeo (2019), os negócios entre empresas tendem a ser mais complexos e longos, pois envolvem maior cuidado em comparação com os diversos tipos de fornecedores para um mesmo produto, uma vez que a empresa compradora busca

conhecer todos os detalhes dos produtos a serem adquiridos com o intuito de ter os melhores resultados em qualidade de produto, entrega, prazos etc.

Argumentam Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) que este padrão também pode estar presente entre empresa e consumidor – B2C - *business-to-consumer* –, normalmente quando envolve altos níveis de preços e com ofertas comoditizadas, por exemplo, o setor de turismo que normalmente requer um processo mais longo para a realização da compra, pois busca-se o comparativo de custos e benefícios, gerando alto nível de pesquisa – arguição.

O terceiro padrão é o “trompete”. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) informam que neste padrão o público pode não realizar a compra do produto, mas demonstra interesse na marca e até mesmo se torna defensor. Este padrão ocorre normalmente em artigos de luxo, representados pelas categorias de estilo de vida. Ou seja, poucos têm acesso para efetivamente realizar a compra das marcas com valores elitizados, mas mesmo quem não possui condições de adquirir tais marcas acaba indicando-as e defendendo-as em seu meio social, normalmente chega-se à “apologia”, pois são grandes marcas com reputações sólidas.

O quarto padrão é o “funil”. Conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), nesta categoria a maioria das compras é planejadas, pois os consumidores são envolvidos nas decisões de compras. Afirmam os autores que no “funil” os clientes passam efetivamente por cada um dos estágios do caminho do consumidor, frisando assim a importância do cuidado em entregar efetivamente o que ele espera em cada estágio dos cinco “As”. Este padrão está presente em bens de consumo duráveis ou no setor de serviços. Os clientes desta categoria indicam a marca apenas se efetivamente a usaram, testaram e aprovaram. Normalmente são consumidores fiéis à marca, dificilmente trocam, mas não é impossível, pois estão sempre buscando boas experiências e automaticamente criam expectativas diante da marca que consomem.

Para apresentar um padrão perfeito do caminho do consumidor, os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) apresentaram o quinto padrão, chamado de “gravata-borboleta”, conforme FIG. 2.

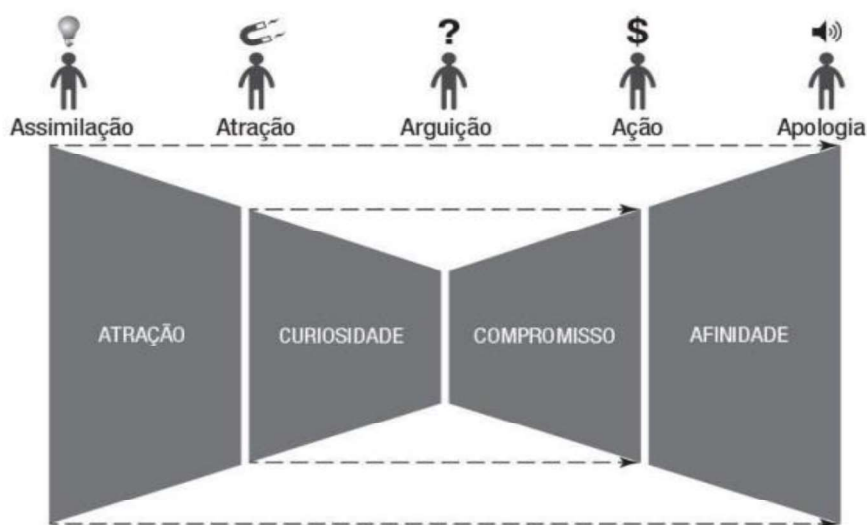


FIGURA 2 – O padrão ideal gravata-borboleta
Fonte: KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 123

Para os autores, este padrão é a junção de todos os pontos positivos dos quatro padrões apresentados, ou seja, um padrão ideal. Busca-se que todos os consumidores que têm ciência da existência da marca a indiquem; assim como todos que chegam a ter atração pela marca a convertam em ação, mesmo em alguns casos não tendo a necessidade de pesquisar sobre ela.

Observando-se o padrão “gravata-borboleta”, é possível notar os pontos a serem melhorados nos outros quatro modelos, conforme os autores: o padrão “maçaneta de porta” precisa aumentar a afinidade; o padrão “peixinho dourado” precisa otimizar a curiosidade e aumentar o compromisso e afinidade; o padrão “trompete” precisa aumentar o compromisso; e o padrão “funil” precisa aumentar o compromisso e afinidade. Destacamos, assim, o desafio das marcas em conseguir conquistar os consumidores para entrar na fase da apologia. Um aliado nesta conquista é o marketing de engajamento, tema abordado no próximo subcapítulo.

Marketing de Engajamento e *storyselling*

Afirmam Cristo-Andrade e Alves (2018) que apenas realizar a venda de bens e serviços não traz garantia de sucesso para as organizações, evidencia-se assim a importância em focar nas necessidades do cliente e sua satisfação para buscar o

engajamento do cliente com a marca. Conforme Vivek (2009 *apud* SILVA; CAVALCANTI, 2019, p. 90), “o engajamento do consumidor é definido pela intensidade de participação e conexão do consumidor com ofertas e atividades das empresas, visando o relacionamento a longo prazo”.

Para Marra e Damacena (2013, p. 246), “[...] o engajamento se apresenta como a intensidade de cocriação de experiência e conexão do indivíduo com as ofertas ou atividades organizacionais, as quais podem ser iniciadas tanto pela organização quanto pelo indivíduo”. Apontam Cristo-Andrade e Alves (2018) que a jornada do engajamento do cliente tem início quando a empresa apresenta respostas às necessidades do cliente, com o intuito de entregar a solução ao problema do cliente, fazendo com que ele tenha uma experiência positiva.

A venda pessoal envolve a comunicação pessoal entre vendedor e cliente. Neste momento, o vendedor tem a oportunidade de sondar a necessidade do cliente e adaptar a propaganda do produto que ele tem a ofertar dentro das necessidades do cliente (KOTLER; ARMSTRONG, 2015; LAS CASAS, 2012). Las Casas (2012) ressalta a importância em buscar informações sobre o cliente para o atendimento, conhecer seus hábitos de consumo, preferências em relação a marcas e produtos, entre outras informações que sejam pertinentes, com o intuito de entregar a diferenciação no atendimento.

Conforme Kotler e Armstrong (2015), o vendedor também se torna um porta-voz do cliente junto a empresa, pois tem a oportunidade de transmitir as preocupações e sugestões sobre os produtos através da percepção do cliente, tornando-se assim polivalente, entregando valor aos clientes e apresentando lucros à empresa. Segundo Bentes (2012), é necessário, portanto, investir em treinamento na equipe de vendas para que ela atue com excelência no atendimento e com foco no cliente, uma vez que atendentes despreparados podem induzir os clientes a desistir da marca.

Segundo Marra e Damacena (2013), quando os clientes estão fortemente engajados, podem contribuir no reconhecimento da marca e ainda colaborar com seus conhecimentos através de ideias e sugestões para melhorar ou criar novos produtos. Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), um alto número de clientes encantados com a marca gera um alto índice de fidelidade. Duas formas de engajar o público-alvo são as técnicas

de *storytelling*, cujo foco é atrair e envolver através da criação de conteúdo relevante, consequentemente gerar uma percepção positiva da marca e ampliar as vendas.

Conforme Xavier (2015), *storytelling* é definido como a arte de elaborar e contar boas histórias que captem a atenção das pessoas através dos sentidos e emoções. Já o *storyselling*, em tradução livre ao português, é “venda de uma história”. Camargo (2021) resume que o *storytelling* busca criar vínculo entre a marca e o público, e ressalta que a técnica de *storyselling* possui um passo além, incentivando esse público a se converter a cliente, pois tem o propósito de entregar uma história que estimule a compra, ou seja, a história atrai a atenção do cliente e lhe encaminha a compra. De acordo com Rez (2016), Kristina Halvorson foi a pioneira ao trazer o *storytelling* como um dos fundamentos do marketing de conteúdo, pois é mais fácil lembrar de dados, fatos e números quando estão inseridos em uma boa história.

No entendimento de Custódio (2021), na técnica *storyselling* as marcas contam as histórias para atrair audiência, com o intuito de apresentar de forma mais natural os benefícios do seu produto ou serviço, ou seja, o *storyselling* busca mais efetivamente a conversão. Ainda conforme o autor, a técnica é mais efetiva na conversão, pois em seu planejamento busca atingir pontos importantes como a humanização da marca, despertar emoções e gerar confiança. A humanização da marca, para Camargo (2021), torna-se mais valiosa quando está aplicada às técnicas do *storyselling*, pois consegue entregar uma história mais próxima da realidade do público, fazendo-o enxergar o lado mais humano da marca.

METODOLOGIA

A pesquisa tem caráter descritivo e abordagem quantitativa. A técnica adotada foi estudo de caso, utilizando como instrumento de coleta a aplicação de questionário (ROESCH, 2005; MATTAR, 2007; GIL, 2008). A população-alvo deste estudo foram clientes da loja Lambe Lambe Mix, de comércio varejista. Selecionamos a loja matriz situada na cidade de Campo Bom, RS, especificamente por ser a loja mais antiga, além da pesquisadora estar integrada à equipe desta unidade, facilitando assim a obtenção de dados.

O pré-teste foi realizado no dia 25 de agosto de 2021 de forma impressa com dois clientes presenciais aleatórios. Não se constatou nenhuma dificuldade por parte de ambos em responder o questionário. Utilizou-se amostra não probabilística por conveniência, escolhendo-se assim o período da disponibilidade da pesquisa em um mês. Iniciamos a coleta em 25 de agosto e finalizamos em 25 de setembro de 2021.

O questionário foi composto com uma questão aberta e seis questões fechadas, sendo que em duas o pesquisado possuía a opção de justificar sua resposta (MALHOTRA, 2012). O questionário ficou disponível para todos os clientes de forma impressa na loja, de livre escolha para responderem, sem a identificação de nome, garantindo assim o sigilo nas respostas e, no modelo *on-line* através do Google Formulários, cujo *link* de acesso foi divulgado nas redes sociais da empresa.

Obtivemos 130 respostas, sendo 62 físicas e 68 *on-line*. Para demonstrar os resultados foram elaborados gráficos das perguntas fechadas e grafos de nuvem de palavras das perguntas abertas. Utilizou-se da técnica análise de conteúdo, conforme Bardin (2016). Na pré-análise, foram coletados os dados para entender a jornada do consumidor e o engajamento; na fase de exploração do material foram categorizados os dados, sendo definidas como categorias as etapas de compromisso e de afinidade, com o intuito de alcançar o arquétipo gravata-borboleta. Por fim, apresentam-se a inferência e interpretação das informações coletadas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo apresenta o arquétipo e a jornada de consumo dos clientes da empresa Lambe Lambe Mix.

Arquétipo do setor e jornada de consumo dos clientes da empresa

Analisando os arquétipos citados por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), identificou-se que a empresa está enquadrada no arquétipo maçaneta de porta. Este modelo se caracteriza pelo baixo nível de engajamento dos clientes com as empresas. Observa-se que o setor de alimentação se caracteriza por possuir muitas marcas concorrentes, níveis de preços relativamente semelhantes e consumidores que, com base

nas suas experiências anteriores, não sentem a necessidade de pesquisar, ou seja, segundo os autores, são os principais fatores desse tipo de arquétipo.

Por esse motivo, buscou-se mapear a jornada dos clientes da empresa, visando conseguir seu engajamento com a marca e transformar sua jornada no arquétipo ideal, a gravata-borboleta – FIG. 2 –, ou seja, que os clientes conheçam a marca Lambe Lambe Mix, indiquem-na e sejam defensores dela. Para tanto, as perguntas do questionário tiveram como base a jornada de arguição para ação – compromisso e de ação para apologia – afinidade –, avaliando, portanto, a satisfação do cliente quanto ao atendimento, a programas de fidelidade, à gestão do canal e da equipe de vendas.

A primeira pergunta do questionário busca identificar quais as causas de preferência do consumidor comprar na Lambe Lambe Mix. Foram utilizados os oito “Ps” como base das opções de respostas, ou seja, os clientes podiam escolher mais de uma alternativa e acrescentar alguns itens adicionais na opção “outros”.

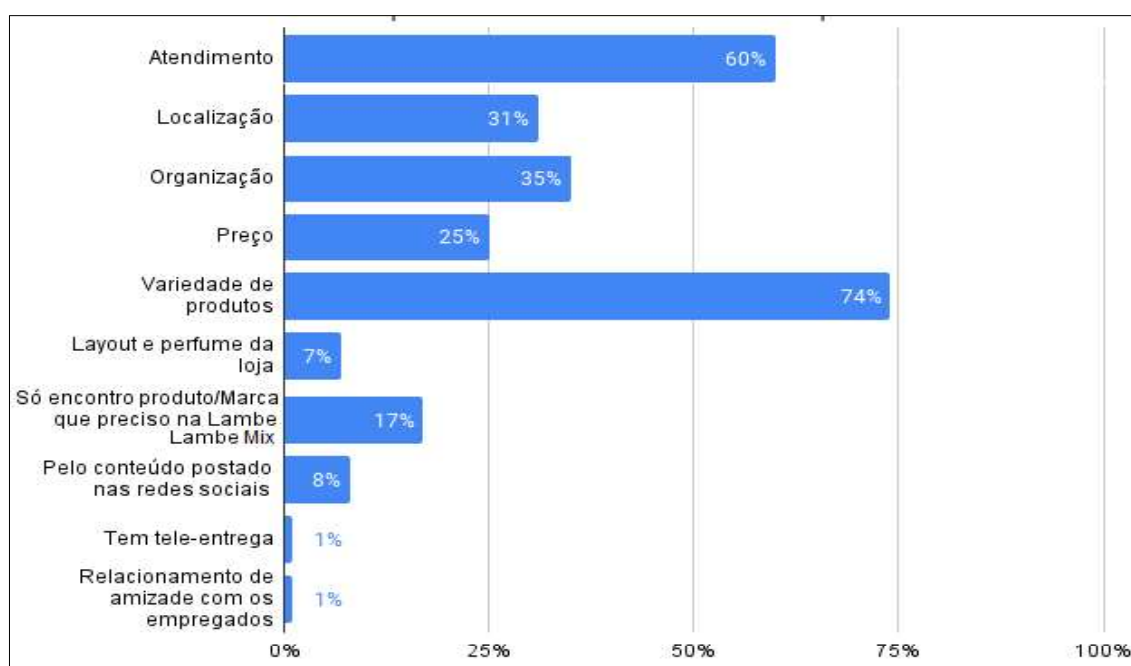


GRÁFICO 1 - Prefiro ir comprar na Lambe Lambe Mix por causa de?
Fonte: elaborado pelas pesquisadoras com base na pesquisa realizada (2021).

Obtivemos 74% respostas na variedade de produtos – GRAF. 1. Conforme citado no tópico 2, para Urdan F. e Urdan, A (2011) e Costa e Crescitelli (2007), quando o consumidor encontra variedade de produtos, ele tende a perceber a necessidade e/ou o desejo de comprar produtos adicionais, além do produto que o levou a realizar a compra

naquele momento. O segundo ponto descrito pelos consumidores da Lambe Lambe Mix é o atendimento com 60% do total dos respondentes. Conforme a percepção de Las Casas (2008), o atendente representa a empresa/marca através de seu conhecimento e cordialidade com os clientes, justificando assim a importância de a empresa investir em treinamentos dos colaboradores, tornando-os aptos a conseguir esclarecer as dúvidas e ajudar a solucionar os problemas dos clientes.

A organização está representada em 35% das respostas. Para Las Casas (2008), os processos e as etapas da aquisição de um determinado produto devem privilegiar a agilidade e a praticidade, portanto é fundamental as empresas manterem seus processos e ambientes organizados. Na sequência tem-se a localização com 31% das respostas, conforme Urdan, F. e Urdan, A. (2011), a localização faz parte de um pré-requisito da praça, justificando, assim, a importância da escolha de um local de fácil acesso, preferencialmente, com estacionamento. No caso de redes sociais, o uso de uma URL de fácil digitação e rápido carregamento.

O tópico preço obteve 25% do total de respondentes. Conforme a percepção de Costa e Crescitelli (2007), o preço representa o valor financeiro que o cliente investe para obter o produto e, conseqüentemente, satisfazer sua necessidade ou desejo. É considerado um preço justo quando o produto entrega a qualidade e a experiência esperadas pelo consumidor. Obteve-se 17% no item relacionado à marca dos produtos encontrados na empresa. Para Kotler e Armstrong (2015), a percepção que o consumidor possui sobre os produtos – entre eles a qualidade, pontos fortes etc. – está relacionada à marca. Desta forma, é relevante a empresa vender marcas conhecidas e de boas experiências de seus consumidores.

Com 8% tem-se respostas sobre o conteúdo postado nas redes sociais e 7% dos respondentes optaram por elencar o *layout* e perfume da loja, ou seja, observa-se que a divulgação dos produtos não está tendo impacto no convencimento do público-alvo, bem como, o aroma e o *layout*. Por fim, 1% acrescentou na opção “outros”, a tele-entrega, e 1% referiu-se ao relacionamento de amizade com os empregados.

O GRAF. 2 apresenta os resultados obtidos com a pergunta “Como você programa suas compras na Lambe Lambe Mix?”. A pergunta foi elaborada para compreender como os consumidores se organizam para efetuar suas compras na empresa, cujo finalidade é

buscar encontrar melhorias na gestão do canal de vendas. Os respondentes também podiam escolher mais de uma alternativa.

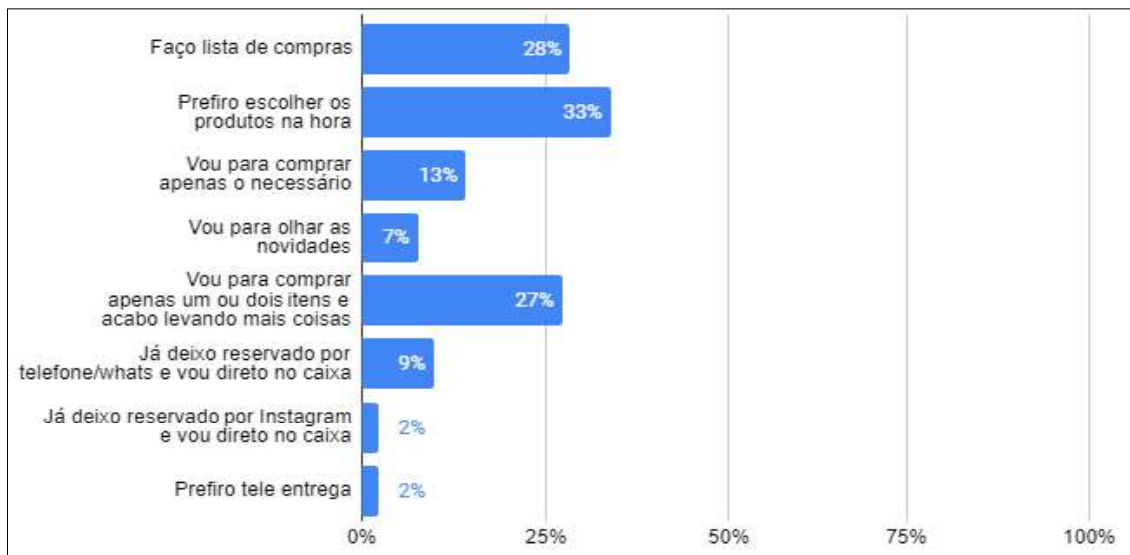


GRÁFICO 2 - Como você programa suas compras na Lambe Lambe Mix?
Fonte: elaborado pelas pesquisadoras com base na pesquisa realizada (2021).

Como resultados, observa-se que 33% preferem escolher os produtos na hora, ratificando as respostas do GRAF. 1, ou seja, os clientes preferem a Lambe Lambe Mix por causa da variedade de produtos. Esta alternativa remete a percepção de Urdan, F. e Urdan, A. (2011) e Costa e Crescitelli (2007), quando o cliente está exposto a variedades de marcas e produtos, ele prefere fazer a comparação no instante da compra. Esse fato é confirmado por 27% que dizem que vão até a loja para comprar apenas um ou dois itens, contudo acabam levando mais coisas que o programado. Já 7% admitem ir à loja olhar as novidades, alguns para acompanhar as tendências de mercado e outros para buscar soluções para seu dia a dia. Conforme Custódio (2021), para aumentar este impulso nas compras deve-se aplicar o *storyselling*, conseguindo alcançar de forma mais prática a conversão do cliente à compra.

Contudo, observa-se que 28% fazem lista de compras. Este consumidor programa-se para não esquecer de algum produto ou até mesmo como forma de controle para comprar apenas o necessário, ou seja, controlar seus impulsos de consumo. Nota-se que 13% vão para comprar apenas o necessário, ou seja, este consumidor já está convicto do

Finalizando os dados do GRAF. 2, temos 9% que já deixam reservados por telefone/aplicativo de mensagem e vão direto ao caixa, 2% ficam reservados na rede social Instagram e vão direto ao caixa e 2% preferem tele-entrega. Estes resultados remetem aos estudos de Rez (2016), Parente e Barki (2014), uma vez que para os autores, com o avanço da tecnologia e internet, o varejo se reinventou para acompanhar a mudança do perfil do consumidor que busca mais praticidade e agilidade, o que facilita a comunicação entre a empresa e o consumidor que faz uso do acesso móvel a seu favor.

A pergunta 3 do questionário buscou identificar se o atendimento oferecido pela Lambe Lambe Mix atende as expectativas dos consumidores. Inicialmente, os respondentes escolhiam entre as opções “sim”, “às vezes” e “não”, e logo após foi solicitada a justificativa sobre sua resposta. Obtivemos 94% sim, 5% às vezes e 1% não respondeu a pergunta. Para apresentar as justificativas da pergunta, optou-se em demonstrá-las através da nuvem de palavras, conforme FIG. 3.



Fonte: elaborada pelas pesquisadoras com base na pesquisa realizada (2021).

Estratégias de engajamento e identificação da jornada de consumo dos clientes da empresa Lambe Lambe Mix
Franciele Carolina Fleck | Luciane Pereira Viana

(2015) e Las Casas (2012) que o vendedor possui a oportunidade de dialogar com o cliente e identificar qual a sua necessidade ou problema, assim ele consegue ofertar o produto adequado a este consumidor.

Observando-se, em geral, as respostas obtidas, constata-se que o atendimento atende as expectativas, pois as atendentes são atenciosas, conhecem os produtos e estão dispostas a ajudar e tirar as dúvidas. Para justificar o resultado de 5% em às vezes, as pesquisadoras observaram de forma particular as respostas, compreendendo que ocorreram alguns casos isolados em que o consumidor não encontrou algum produto que necessitava.

O GRAF. 3 representa a fase arguição da jornada do consumidor, inspirada em Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), no qual buscou-se identificar de que forma os consumidores esclarecem suas dúvidas sobre os produtos antes de efetuar a compra. Alguns respondentes marcaram múltiplas escolhas, compreendendo-se, assim, que gostam de buscar informações em diversas fontes, o que os deixam mais confiantes para efetuar a compra.

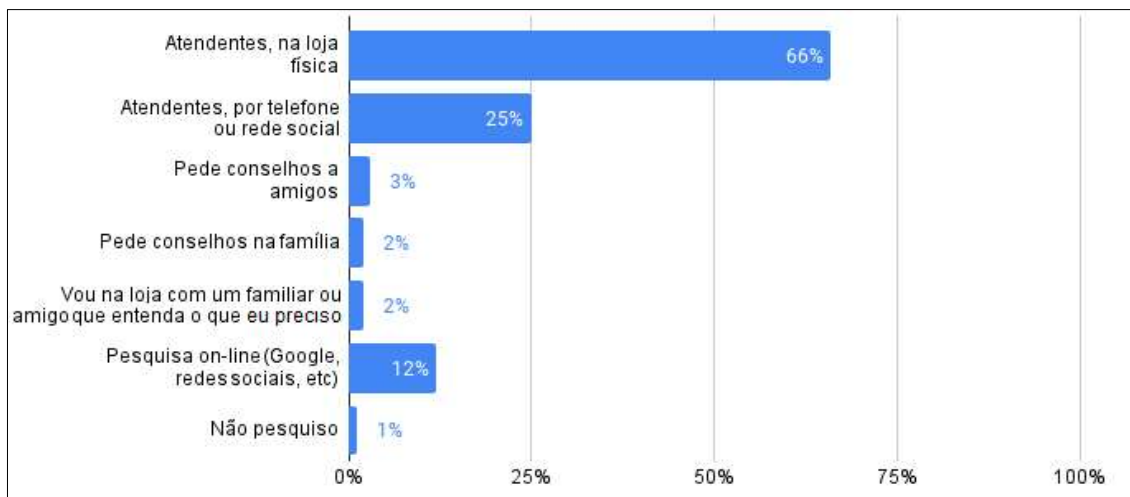


GRÁFICO 3 - Como você costuma tirar suas dúvidas sobre os produtos antes da compra?
Fonte: elaborado pelas pesquisadoras com base na pesquisa realizada (2021).

Obteve-se um total de 66% que responderam com atendentes na loja física, 25% com atendentes por telefone ou rede social, justificando-se o nível de satisfação dos clientes com o atendimento, conforme citado na FIG. 3. Constata-se que o conhecimento apresentado pelos atendentes sobre os produtos atende a necessidade de informações que

os consumidores buscam, concretizando-se um vínculo de confiança entre clientes e atendentes.

Os demais itens foram, com 12% em pesquisa *on-line* – Google, redes sociais etc. –, 3% pedem conselhos a amigos, 2% pedem conselhos à família, 2% vão à loja acompanhados de um familiar ou amigo que compreende a sua necessidade e 1% não pesquisa. Respostas que se justificam, conforme a percepção de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), uma vez que o consumidor cria curiosidades sobre o produto ou marca a ser adquirida e para sanar suas dúvidas e curiosidades ele utiliza pesquisas *on-line*, seu meio social, amigos e familiares.

A pergunta 5 foi formulada para medir o nível de engajamento dos clientes junto às redes sociais da empresa, visto que a loja é um varejo físico, com marca conhecida pelo mercado antes mesmo da existência das redes sociais. As respostas são representadas no GRAF. 4.

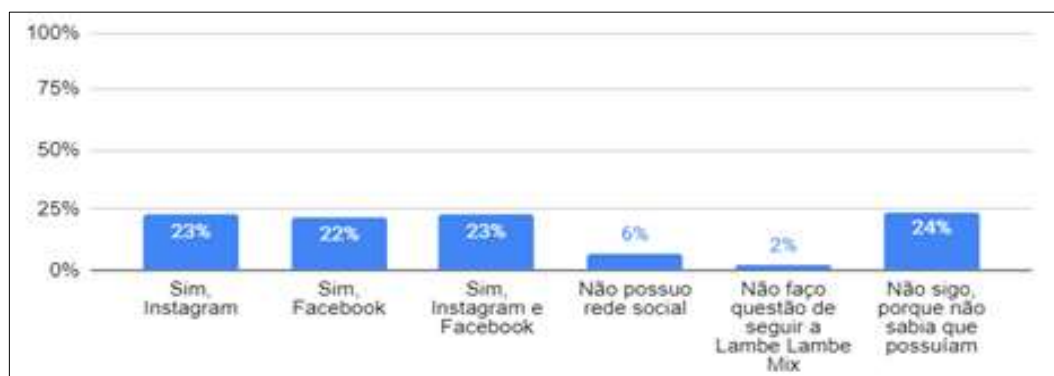


GRÁFICO 4 - Você segue a Lambe Lambe Mix em alguma rede social?
Fonte: elaborado pelas pesquisadoras com base na pesquisa realizada (2021).

Nota-se que 24% dos respondentes não seguem a Lambe Lambe Mix por desconhecer que a empresa está inserida nas redes sociais, 23% informaram que a seguem no Instagram e Facebook, 23% a seguem apenas no Instagram, e 22% a seguem apenas pelo Facebook. Finalizando, 6% não possuem redes sociais e 2% não fazem questão de seguir a empresa. Peçanha (2017) e Rez (2016) ressaltam a importância de as empresas estarem presentes nos mesmos canais de comunicação onde seu público-alvo está engajado, visando inserir seu marketing de conteúdo junto aos clientes, e não apenas ofertas diretas de produtos.

[illegible]

Fonte: elaborada pelas pesquisadoras com base na pesquisa realizada (2021).

A última pergunta realizada no questionário foi se os respondentes indicariam a Lambe Lambe Mix a outras pessoas. Em seguida, foi-lhes solicitada a justificativa da resposta. Obtivemos 99% dos respondentes afirmando que indicariam sim, e 1% respondeu que indicaria às vezes. A justificativa está representada pela nuvem de palavras da FIG. 5. A palavra mais evidente é produtos, seguida de variedade, loja, atendimento, indico, qualidade, sempre, grande, tudo, sim e preço.



FIGURA 5 - Nuvem de palavras

Muitos respondentes informaram que já indicam a Lambe Lambe Mix. Os demais responderam que indicariam em virtude da variedade e a facilidade em encontrar os produtos na loja, além de encontrarem qualidade no atendimento e nos produtos. O 1%, representado em “às vezes”, justifica-se em um caso isolado em relação ao atendimento fora do padrão. Lembram Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) que clientes encantados com a marca, normalmente, são mais propícios a indicá-la e a defendê-la, fase esta que os autores chamam de apologia, conforme relatado no subcapítulo 2.

Por fim, sob uma visão geral dos resultados apresentados, pode-se dizer que a empresa Lambe Lambe Mix está vinculada aos clientes, devido a sua diversidade de produtos e a performance do atendimento ao cliente. No próximo subcapítulo são abordadas as sugestões de melhorias mediante as oportunidades encontradas no questionário aplicado.

Sugestões de marketing de engajamento e *storyselling*

Os resultados obtidos pelo questionário foram bons, contudo, conforme descrito, a empresa está enquadrada no arquétipo maçaneta de porta e busca o ideal gravata-borboleta. Inicialmente sobre a gestão da equipe de vendas, obtivemos elogios sobre o atendimento prestado, mas observou-se a falta de engajamento da equipe quanto à divulgação do questionário, evidenciando-se que a empresa precisa buscar maior

comprometimento da equipe de vendas para com a empresa. Indica-se à organização um programa de integração, contando também com treinamentos sobre atendimento e produtos. Outra proposta é realizar uma pesquisa de engajamento interno com os colaboradores.

Outro ponto observado busca a melhoria na gestão de vendas, pois 68% dos respondentes seguem a empresa em alguma rede social, porém apenas 8% são convertidos na realização da compra através das postagens. Indica-se para este tópico realizar um plano de marketing digital, incluindo como ponto fundamental nas postagens conteúdos que contenham a técnica de *storyselling*, a fim de buscar maior interação com os seguidores das redes sociais. Conforme verificado, 24% dos respondentes não seguem a Lambe Lambe Mix por desconhecer que a empresa está inserida nas redes sociais, logo é importante que ela amplie a divulgação dos endereços de suas redes sociais, nas lojas físicas e inclua *links* de divulgação de uma rede social para a outra.

Ainda em relação à gestão de vendas, vê-se a necessidade da implantação de vendas *on-line*, podendo se apresentar em site próprio ou *marketplace*. Os consumidores já estavam mudando sua forma de interagir com o mercado, contudo, mediante o surgimento da pandemia da covid-19, tanto as empresas como os consumidores se fizeram mais presentes no mercado *on-line*.

Ao observar que 27% dos respondentes acabam levando mais itens do que a ideia inicial, nota-se a oportunidade em aplicar a técnica do *storyselling*, reformulando e melhorando a organização dos produtos expostos nas gôndolas, com a proposta de promover o fechamento experimental, visando a agilidade. Assim, será possível apresentar soluções através da exposição dos produtos, por exemplo, um cliente que vai à loja exclusivamente para comprar um fermento para bolo, ao olhar ao lado do fermento, ele encontra o chocolate em pó e percebe que também precisa deste item, assim como confeitos para decorar bolo, formas, etc.

CONCLUSÃO

O mercado sofreu inúmeras mudanças tecnológicas nestes últimos tempos, especialmente a pandemia da covid-19 compeliu muitas empresas e consumidores a se renovarem nas formas de fazer negócio. Com o consumidor mais exigente, buscando

satisfazer suas necessidades de forma mais rápida e eficaz, as empresas precisam estar em constante atualização, observando as tendências de mercado e do seu público-alvo.

A pesquisa buscou compreender as fases da jornada do consumidor através do modelo cinco “As” – assimilação, atração, arguição, ação e apologia –, além dos arquétipos dos setores, mostrando o modelo ideal e almejado pelas organizações. Também se buscaram informações e conteúdo para conquistar o engajamento dos clientes à marca, aprofundando-se nas técnicas de conversão do *storyselling*, encantando os clientes a efetuar a aquisição do produto.

A realização do presente estudo se deu na empresa Lambe Lambe Mix de Campo Bom, RS, de comércio varejista, com produtos que atendem aos segmentos de confeitaria, padaria, lanchonete, produtos naturais, artigos de festas e fantasias. Para alcançar o objetivo se fez necessário identificar o arquétipo da jornada de consumo da empresa. Conforme estudo, a empresa está enquadrada no arquétipo maçaneta de porta. Buscou-se, então, mapear a jornada de consumo dos clientes da empresa nas etapas que necessitam adequação para alcançar o padrão ideal “gravata-borboleta” e, por fim, apresentar as melhores técnicas para conquistar o engajamento dos clientes.

Sobre as limitações encontradas, observou-se a falta de engajamento dos colaboradores da empresa para a divulgação do questionário de pesquisa aos clientes. Desta forma, como sugestões para trabalhos futuros, identificou-se a oportunidade da realização de uma pesquisa de clima junto aos colaboradores, visando o engajamento da equipe para com a empresa.

Conclui-se que é importante a empresa estar em constante evolução, visto que a tecnologia está modificando a forma dos consumidores se comunicarem com as marcas. Quem dita o ritmo do mercado é o consumidor, salientando-se, assim, a necessidade de a marca compreender a jornada do consumidor, assim como de renovar-se a cada dia para construir e manter o engajamento dos consumidores. Entende-se que é importante aplicar as técnicas de *storyselling* e identificar os arquétipos existentes.

REFERÊNCIAS

AMA. American Marketing Association. **Definição de Marketing**. Disponível em: <<https://www.ama.org/>>. Acesso em: 12 jul. 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BENTES, Otavio. **Atendimento ao cliente**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012. *E-book*. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=2IObl7NNX9UC&oi=fnd

&pg=PA13&dq=atendimento+ao+cliente&ots=w9jKCKMK_r&sig=njGtJSRtFG0WM2nJcqnwgP2vh6c#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 9 set. 2021.

CAMARGO, Gabriel. Storyselling: aprenda agora mesmo contar histórias que vendem. **Blog Rockcontent**, 2021. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/storyselling/>>. Acesso em: 7 set. 2021.

CANFIELD, Daniel de Salles; GALLON, Shalimar; CORTE, Vitor Francisco Dalla. O *design thinking* na jornada do consumidor em uma *steakhouse* no Brasil. **Caderno Profissional de Marketing - Unimep**. v. 5. n. 3. jul./dez., 2017. Disponível em: <<https://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/79/89>> Acesso em: 26 jul. 2021.

COSTA, Antônio R.; CRESCITELLI, Edison. **Marketing promocional para mercados competitivos**. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, Letícia Gonçalves da; CALDEIRA, Tharcisio Alexandrino. Marketing sensorial: uma pesquisa de campo sobre a influência do marketing olfativo na estratégia competitiva. **Vianna Sapiens**. v. 8, n. 2, jul./dez., 2017. Disponível em: <<https://viannasapiens.com.br/revista/article/view/240>>. Acesso em: 7 set. 2021.

CRISTO-ANDRADE, Silveli; ALVES, Helena. Engajamento do cliente: uma revisão sistemática comparando engajamento tradicional e online. **Revista Gestão & Conexões**. v. 7, n. 2, p. 67-87. jul./dez., 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/21681>>. Acesso em: 9 set. 2021.

CUSTÓDIO, Erick. Storyselling: como e por que fazer? **Mercado e Consumo**, 2021. Disponível em: <<https://mercadoeconsumo.com.br/2021/06/16/storyselling-como-e-por-que-fazer/>>. Acesso em 16 ago. 2021.

GHISLENI, Taís Steffenello; LOPES, Dafne de Mello. A adaptação e integração das ações de marketing on-line e off-line do Monet Plaza Shopping em Santa Maria (RS). **Revista Observatório**. v. 5, n. 6, p. 786-820, out./dez., 2019. Disponível em: <<https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/observatorio/article/view/8184/16326>>. Acesso em: 8 ago. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KIM, W. Chan.; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0 do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luizzi. **Excelência em atendimento ao cliente**. São Paulo: M. Books, 2012.

MACCEDO, Paulo. **Copywriting**: o método centenário de escrita mais cobiçado do mercado americano. São Paulo: DVS, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://www.google.com.br/books/edition/Copywriting_Volume_1/PfGDDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=modelo+AIDA&pg=PT69&printsec=frontcover>. Acesso em: 27 jul. 2021.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARRA, G. dos Santos; DAMACENA, Claudio. Engajamento do consumidor: Revisão teórica do conceito e seus antecedentes. **REGE – Revista de Gestão**. v. 20, n. 2, p. 233-249, abr./jun. 2013.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. Edição compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PEÇANHA, Victor. **Obrigado pelo marketing**: um guia completo de como encantar pessoas e gerar negócios utilizando o marketing de conteúdo. São Paulo: Saraiva, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://www.google.com.br/books/edition/Obrigado_pelo_Marketing/MdViDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=0>. Acesso em: 15 ago. 2021.

PINHEIRO, Roberto Meireles *et al.* **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: FGV, 2011. *E-book*. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=-hyHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=comportamento+consumidor&ots=6qD3cGB7xO&sig=yHeiyg7hDlsINzyRgg_FNBX2Pfl#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 26 jul. 2021.

PIPKIN, Alex. **Marketing internacional: uma abordagem estratégica**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2012.

REZ, Rafael. **Marketing de conteúdo: a moeda do século XXI**. São Paulo: DVS Editora, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://www.google.com.br/books/edition/Marketing_de_Conte%C3%BAdo/_o7JDgAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=0>. Acesso em: 4 maio 2021.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROMEO, Renato. **Vendas B2B: como negociar e vender em mercados complexos e competitivos**. São Paulo: Senac, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://www.google.com.br/books/edition/Vendas_B2B/ZhmsDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=0>. Acesso em: 17 ago. 2021.

SILVA, Amanda Gabriel; CAVALCANTI, H. T. Influenciadores digitais e engajamento do consumidor na construção de relacionamentos. **Caderno Profissional de Marketing – Unimep**. v. 7, n. 2, p. 86-100, abr./jul., 2019. Disponível em: <<https://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/190/144>>. Acesso em: 15 ago. 2021.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO (SBVC). **O papel do varejo na economia brasileira**. Disponível em: <<http://sbvc.com.br/estudo-o-papel-do-varejo-na-economia-brasileira-atualizacao-2021-sbvc/>>. Acesso em: 12 mai. 2021.

STECCA, Fabiana Letícia Pereira Alves; ÁVILA, Lucas Veiga. **Gestão de marketing**. Santa Maria: Colégio Politécnico da UFSM, 2015. Disponível em: <<https://central3.to.gov.br/arquivo/453439/>> Acesso em: 7 set. 2021.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2011.

XAVIER, Adilson. **Storytelling: histórias que deixam marcas**. Rio de Janeiro: Best business, 2015. *E-book*. Disponível em: <<https://www.google.com.br/books/edition/Storytelling/onQyBwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=0>>. Acesso em: 16 ago. 2021.

ADMINISTRAÇÃO RURAL: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NO DESENVOLVIMENTO DE PROPRIEDADES RURAIS

RURAL ADMINISTRATION: THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF RURAL PROPERTIES

Rodolfo Viana Nunes¹

Universidade do Estado de Minas Gerais (UEGM Passos)

Rafael Alvarenga²

Sabrina Santos Evangelista³

Tamara Costa Ferreira⁴

RESUMO: O presente artigo é um estudo regionalizado sobre o desenvolvimento da agricultura familiar no Brasil, e suas particularidades. O objetivo do trabalho é compreender o papel que o pequeno produtor rural desempenha dentro desse modelo de agricultura, bem como, as principais dificuldades e limitações no modo como administram suas propriedades. Propõe-se, assim, apresentar informações e analisar as características que compõe o perfil do produtor rural, com pesquisas bibliográficas em estudos que possuem a mesma abordagem. Na finalidade de contribuir para agricultura familiar, foi realizada pesquisa socioeconômica através da aplicação de questionário semiestruturado, em 2 bairros rurais do município de São João Batista do Glória, MG, com 10 entrevistados que responderam a 11 perguntas. Os resultados evidenciam a falta de recursos para investimentos que proporcionem maior eficiência na administração de suas propriedades. Além dos produtores não calcularem o custo de produção e não possuírem reserva para capital de giro. O artigo contribui em relação ao enquadramento dos produtores no perfil identificado como de abrangência da agricultura familiar no país.

PALAVRAS-CHAVE: Agricultura familiar. Gestão rural. Desenvolvimento. Perfil do produtor rural.

¹ Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG Passos); <https://orcid.org/0000-0003-3075-2177>; rodolfonunes@usp.br.

² rafael.pazeto@ufms.br

³ sabrinaevangelista123@hotmail.com

⁴ tamara_cfereira@hotmail.com

ABSTRACT: This article is a regionalized study on the development of family farming in Brazil, and its particularities. The objective of this work is to understand the role that the small rural producer plays within this model of agriculture, as well as the main difficulties and limitations in the way they manage their properties. Thus, it is proposed to present information and analyze the characteristics that make up the profile of the rural producer, with bibliographic research in studies that have the same approach. In order to contribute to family farming, a socioeconomic survey was carried out through the application of a semi-structured questionnaire, in 2 rural neighborhoods in the municipality of São João Batista do Glória, MG, with 10 respondents who answered 11 questions. The results show the lack of resources for investments that provide greater efficiency in the management of their properties. In addition, producers do not calculate the cost of production and do not have a working capital reserve. The article contributes in relation to the framing of producers in the profile identified as covering family farming in the country.

KEYWORDS: Family farming. Rural management. Development. Rural producer profile.

INTRODUÇÃO

O processo de gestão consiste no exercício de administrar, na propriedade rural, o modelo de gestão que ampara o produtor na execução de tarefas rotineiras e na tomada de decisões. Para tanto, a propriedade carece de ser vista e administrada como uma empresa, que necessita de retorno para sua continuidade e prosperidade. Pode-se dizer que o conceito de gestão se aplica perfeitamente à atividade agrícola familiar (SOUZA FILHO, 2004).

Se a administração é o conjunto de processos que engloba organização, planejamento, direção e controle dos recursos dispostos para obtenção dos objetivos, na administração rural, o enfoque é na gestão dos empreendimentos rurais, sejam eles de grande ou pequeno porte. Ao decorrer do tempo, é evidente a necessidade de os produtores rurais compreender as demandas do mercado e os acontecimentos que podem afetar seus negócios, para assim, investirem na gestão do seu empreendimento como forma de permanecer na atividade (SILVA, 2017).

Se os pequenos produtores rurais conhecessem o mercado e suas tendências, eles minimizariam as dificuldades de permanência no setor, pois a maioria possui conhecimento apenas técnico e não o de gestão (SOUZA FILHO, 2004).

O último censo agropecuário realizado em 2017 pelo IBGE, aponta que o Brasil possui 5 milhões de pequenas propriedades rurais. Os dados mostram que 20% dessas propriedades são geridas por casais. Em se tratando de nível de escolaridade, o censo mostra que 23% dos produtores não sabem ler e escrever, 14,2% possuem o nível básico de alfabetização, 43,4% frequentaram a escola até o nível fundamental, entretanto 66,5% desse total não concluíram o curso. Além disso, 15,5% nunca frequentaram a escola, comprovando que a falta de escolaridade é um fator agravante para que estes produtores possam buscar as melhores soluções para suas propriedades.

De acordo com a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), o agronegócio foi responsável por 26,6% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro no ano de 2020, e cerca de 70% dos alimentos consumidos no país são oriundos da produção de pequenos e médios produtores, que ainda empregam em suas propriedades mais de 80% da mão de obra rural.

O trabalho visa compreender o perfil do pequeno produtor rural de São João Batista do Glória, MG, pois identificar quais os principais problemas enfrentados por eles, na direção de seu estabelecimento, com um estudo das principais dificuldades, relacionadas à gestão e à administração financeira vivenciada por eles, é crucial para o desenvolvimento da agricultura regional e a permanência deles no mercado.

Assim, o objetivo é conhecer as características dos produtores, para então, reconhecer como esse perfil afeta no seu modelo de gestão e corroborar com outros estudos que traçam as características fisiológicas e econômicas desse produtor, e a maneira como estão interligadas com a administração de suas propriedades.

O trabalho está dividido em 5 seções. A primeira é a introdução, que foi apresentada anteriormente. O referencial teórico é a segunda parte, onde serão apresentadas as bases conceituais e teóricas do trabalho. Na terceira parte, encontra-se a metodologia, compreendendo-se as técnicas que foram empregadas na pesquisa, e sua tipologia de classificação. O resultado e discussões é a quarta parte do trabalho, abordando as evidências que foram obtidas e a discussão sobre os achados. Por fim, tem-se a conclusão, que abrange as reflexões acerca dos resultados obtidos e as análises produzidas, além das limitações do trabalho.

REFERÊNCIAL TEORICO

Evolução do agronegócio

Entre os anos de 1975 e 2007, a história do agronegócio já era rica em lições, e as terras boas para culturas já haviam sido conquistadas, como por exemplo, as terras do Paraná e do Mato Grosso do Sul. A urbanização se encontrava acelerada, uma vez que a industrialização já possuía força no país. Os salários urbanos eram superiores aos da agricultura, e surgia um desafio, a saber: abastecer com comida barata a crescente população urbana e aumentar as exportações de produtos de origem agropecuária. Desde então, a agricultura vem se modernizando e desempenhando resultado satisfatório diante dos desafios enfrentados, com apoio da ciência e disponibilidade de insumos mais modernos (ALVES; CONTINI; GASQUES, 2008).

Responsável por gerar um superávit na balança comercial, o agronegócio brasileiro vem sendo apresentado como o setor que mais contribui para o PIB, uma vez, que se destaca por ser o setor que mais exporta, que abastece os supermercados, e ao que se refere em produtos primários ainda não manufaturados. O Brasil possui um modelo de agricultura sustentável, segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, e é também pioneiro em apoio a programas de redução de emissão de gases de efeito estufa (BREITENBACH, 2014).

Na visão de Breitenbach (2014), existem várias realidades distintas no Brasil, algumas são mais promissoras e outras mais carentes, referindo-se a carentes o modo de recursos, conhecimento e tecnologia. O agronegócio, além de apresentar a produção agropecuária, aponta outros vários setores que estão ligados a ela, no aspecto rural, compreende a produção dentro das propriedades, que se mostra em potencial de crescimento, mas com necessidade de melhoria.

Agricultura familiar

Representando mais de 84% dos estabelecimentos agropecuários e concentrando mais de 74% do pessoal ocupado nos estabelecimentos brasileiros, a agricultura familiar abrange uma parcela importante da produção agropecuária no Brasil. Alimentos considerados essenciais para a mesa do brasileiro são provindos em sua grande maioria

da agricultura familiar, é o caso do leite de vaca, que corresponde a 58%, o feijão que equivale a 77%, além das carnes de porco e galinha, representando 59% e 51% respectivamente. Ademais, a agricultura familiar é responsável por boa parte da ocupação no campo e da distribuição de renda no meio rural (SAMBUICHI *et al. apud* MONASTEIRO; NERI; SOARES, 2014).

Porém, a elevada concentração fundiária, na qual a pluralidade de terras é de posse de poucas pessoas, apesar de sua importância social e econômica, a agricultura familiar ocupa apenas 24% das áreas dos estabelecimentos agropecuários, desta forma, mesmo sendo incumbida do fornecimento de alimento e geração de empregos, isto não se reflete na área ocupada. Existe, ainda, maior acúmulo de pobreza e pobreza extrema no meio rural, assim, ao promover o desenvolvimento da agricultura familiar, tem-se uma estratégia para redução de desigualdades e da pobreza no campo (SAMBUICHI *et al. apud* MONASTEIRO; NERI; SOARES, 2014).

Esse modelo de agricultura faz parte da história do Brasil e da própria humanidade. No entanto, devido ao desenvolvimento tecnológico do próprio setor, sua influência foi reduzida e o termo familiar passou a ser associado ao atraso e com pouca significância. O sistema familiar de produção foi colocado em um contexto socioeconômico delicado e próprio, uma vez que sua importância ganha força quando se é questionado o futuro das pessoas que vivem no campo (GUILHOTO *et al.*, 2006).

Por ser considerado um setor ainda muito desorganizado e incapaz de promover seus interesses, a agricultura familiar gera incerteza ao longo de sua existência. Haja vista que, na agropecuária, a junção de grupos que possuem convicções semelhantes é uma tarefa melindrosa, podendo ser também inviável. Tal dificuldade, acontece pelo fato de que o elevado número de unidades de produção rural é divergente em tamanho, tecnologia e capital, ocasionando um problema mais acentuado em propriedades de pequeno porte (SAMBUICHI *et al. apud* MONASTEIRO; NERI; SOARES, 2014).

Atividades de alta produtividade com custo aceitável, produtos com alta qualidade, agregação de valores pela agroindustrialização são exemplos positivos na agricultura. Todavia, a realidade de alguns produtores é outra, pois a baixa produção e escassez de recursos, a falta de informação ou utilização inadequada dela são fatores que vem ocasionando a migração de alguns produtores para a cidade, em busca de outras atividades, atingindo principalmente, produtores com baixa renda (BREITENBACH, 2014).

Para da Silva *et al.* (2020), com tantos agravantes e a crescente demanda por alimentos, o perfil do produtor rural molda-se para atender as necessidades de consumo, mesmo enfrentando as dificuldades do processo de migração para a zona urbana ou, até mesmo, o abandono de suas terras para trabalhar em grandes fazendas de agricultura ou pecuária. Essa nova representação exige práticas gerenciais voltadas à obtenção de resultados positivos em toda cadeia produtiva independentemente do seu tamanho.

Portanto, é papel do governo e da sociedade encontrar e promover medidas que possibilitem a manutenção da agricultura familiar, pois, se em algumas localidades associações cooperativas desenvolvem essa função, em outras regiões elas são totalmente inexistentes (GUILHOTO *et al.*, 2006).

Para promover o crescimento da produção agrícola familiar com sustentabilidade, será necessário reduzir as suas vulnerabilidades e também conciliar os aspectos econômicos, sociais e ambientais, de forma a manter a sustentação do seu desenvolvimento a longo prazo (SAMBUICHI *et al.* apud MONASTEIRO; NERI; SOARES, 2014).

Posteriormente a identificação da necessidade de melhoria nas relações públicas nesse setor, a princípio é preciso uma delimitação da sua amplitude na economia brasileira, para assim traçar linhas de alternativas que proporcionem sua estabilidade, com ênfase nas atividades que antecedem e sucedem a atividade agropecuária propriamente dita, por possuírem uma interdependência social, econômica e tecnológica (GUILHOTO *et al.*, 2006).

Administração e os desafios do pequeno produtor rural

A administração do capital de giro vem sendo reconhecida como área fundamental para garantir a estabilidade financeira nas empresas e o sucesso do empreendimento, assim, a qualidade das decisões que englobam o capital de giro é decorrente da capacidade do administrador de compreender o problema em toda sua extensão, bem como, deter conhecimento técnico para definir a melhor solução (ALMEIDA; ALMEIDA; ENES, 2007).

Consequentemente, administrar o capital de giro se tornou tarefa cotidiana nas empresas para garantir que os recursos sejam suficientes para permanecer operando, evitando interrupções indesejadas, além de estar diretamente ligada às decisões estratégicas, que envolvem as deliberações de curto prazo. Por estar relacionado ao desenvolvimento operacional da empresa, a administração do capital de giro trata de

ativos correntes, ou seja, dos recursos de curto prazo e a necessidade de investimento nesse capital depende principalmente do volume da atividade da empresa e seu ciclo financeiro, que é definido pelas características da natureza do negócio e da sazonalidade, determinando os giros das fases operacionais (ALMEIDA; ALMEIDA; ENES, 2007).

Conforme Cavalcante (2021), reconhecidos como empresários rurais, a maior preocupação dos produtores rurais é a saúde financeira de sua empresa, portanto, é crucial a liquidez dela, pois assim é possível mensurar o nível de eficiência com o qual os administradores estão utilizando os recursos captados pela empresa. Cabe ressaltar a constante necessidade de usar ferramentas que auxiliem no planejamento e no controle dos negócios, uma delas é o acompanhamento do fluxo de caixa, que quando utilizado corretamente gera informações sobre os melhores momentos para aplicações, investimentos, venda de imobilizados e aquisição de empréstimos. Ademais, a previsão de caixa serve para estimar a demanda de caixa para cumprir com as obrigações.

No entanto, o planejamento e o controle de gestão não é realidade na maioria das propriedades brasileiras. Em empreendimentos rurais tradicionais, a estrutura organizacional é familiar e a escolha do tipo de produção geralmente é baseada no histórico da família ou na região que está inserida. Além do mais, a tomada de decisão é rápida, porém sem nenhuma certeza, os equipamentos agrícolas são rudimentares e a produtividade tende a ser inferior à média, seja pela ausência de conhecimento ou de tecnologia. Como consequência, os resultados são sempre incertos e dependentes de condições climáticas e da política agrícola (NANTES; SCARPELLI *apud* BATALHA, 2021).

Para que técnicas de análise e gerência de empresas urbanas sejam aplicadas no meio rural é necessário adequações que considerem as particularidades e características das empresas rurais, eliminando a ocorrência de erros ao longo do processo de gestão. É o caso da agricultura e suas peculiaridades, que fazem total diferença no desempenho da empresa quando não são observadas e gerenciadas, tais como: a discrepância temporal entre o investimento e o retorno financeiro, variações do clima, perecibilidade dos produtos, preços favoráveis ou não, diferença entre o tempo de trabalho e o tempo de desenvolvimento das atividades produtivas, baixa escala produtiva, oferta estacional de produtos e a distância entre o agricultor e o consumidor final (SILVA *et al.*, 2020).

No entanto, o número de estabelecimentos existentes no país que evidenciam maior desenvolvimento é reduzido. Esses estabelecimentos são denominados modernos, pois apresentam um equilíbrio entre os fatores de capacitação gerencial, adequação tecnológica e desempenho econômico, além da capacidade de encontrar alternativas perante as oscilações do mercado que são inerentes aos produtos agropecuários, em suma, é aquele que se encontra coordenado com o mercado consumidor (NANTES; SCARPELLI *apud* BATALHA, 2021).

Crédito rural

Desde 1993, durante a realização de um seminário no município de Chapecó, SC, promovido pelo Fórum Sul dos Rurais da Central Única dos Trabalhadores, o crédito rural já era apontado como a causa principal pela qual o movimento sindical iria lutar naquele momento (BIANCHINI, 2015).

De acordo com a Banco do Brasil (2004, n. p.), a partir de sua institucionalização em 1965, o Crédito Rural cumpre os seguintes objetivos:

- Estimular o incremento ordenado dos investimentos rurais, inclusive para armazenamento, beneficiamento e industrialização dos produtos agropecuários, quando efetuados por cooperativas ou pelo produtor na sua propriedade;
- Favorecer o custeio oportuno e adequado da produção e a comercialização dos produtos agropecuários;
- Possibilitar o fortalecimento econômico dos produtores, notadamente considerados ou classificados como pequenos e médios;
- Incentivar a introdução de métodos racionais de produção, visando o aumento da produtividade e a melhoria do padrão de vida das populações rurais e à adequada defesa do solo.

As principais linhas de crédito oferecidas pelo Banco do Brasil para agricultura familiar são: crédito para custeio agropecuário e crédito para investimento agropecuário (BANCO DO BRASIL, 2004). O crédito para custeio agropecuário é dividido em dois tipos custeios. O primeiro financia as despesas normais do ciclo de produção, e o segundo, as despesas normais do ciclo de produção.

Para o Banco do Brasil (2004), existem algumas linhas de crédito para investimento agropecuário: Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura

Familiar (Pronaf) Agroindústria, cujo financiamento é para estruturas fixas ou semifixas, conduzidos por pessoas jurídicas ou físicas em regime familiar, para verticalização da produção; Pronaf Floresta, para financiar despesas para implantação de floresta; Pronaf Semiárido, que financia estruturas fixas ou semifixas para produtores enquadrados no mesmo; O Pronaf Mulher, para financiar esposas ou companheiras de produtores que se enquadram no Pronaf; e por último, o Pronaf Planta Brasil, que são financiamentos para produtores assentados do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra) ou beneficiários do Banco da Terra.

Em maio de 2021, a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar) divulgaram uma pesquisa realizada com 4.336 produtores, de 14 estados e 727 municípios, de 18 atividades agropecuárias, que foram questionados sobre as principais linhas de créditos que contratam e os motivos do não acesso ao crédito rural (CNA, 2021).

Na visão da CNA (2021), mais de 38% dos entrevistados nunca contrataram crédito rural, e apenas 26,6% contrataram crédito rural em 2020, concluindo, ainda, que quanto menor a faixa de renda, menor o acesso ao crédito. Para 83,8% dos respondentes, a principal fonte de financiamento foram os bancos, e 34,3% buscaram recursos em cooperativas de crédito.

A intenção de acesso ao crédito é maior para faixas de renda bruta anual mais elevadas, no entanto, são os produtores de menor faixa de renda que declaram ter mais necessidade de crédito para investimentos na Safra 2021/2022, o que engloba 67,1% dos produtores de renda anual bruta de até R\$100 mil (MAPA, 2021).

Dificuldades da Contratação de Linhas de Créditos Rurais

Conforme reportagem do Agrolink (2019), a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) mostrou que 59,93% dos entrevistados destacaram que o crédito rural é a demanda mais importante para o campo. Entretanto, mesmo com tanta demanda, o pequeno produtor rural enfrenta uma série de fatores que dificultam a contratação desse crédito. De acordo a pesquisa, as principais dificuldades no acesso ao crédito rural são: falta de informação, excesso de burocracia, demora na liberação do crédito e garantias exigidas.

[...] entre aqueles que já acessaram o crédito alguma vez, e precisaram, e não acessaram em 2020, 26,1% declararam que foram em função de dívidas anteriores, 21,6% por problemas com a documentação da propriedade, e 12,6% e razão do limite individual de crédito (MAPA, 2021).

A pesquisa ainda ressalta que a principal linha de crédito contratada pelos entrevistados e que atendeu mais de 40% dos produtores foi o Pronaf. Os participantes também apontaram como formas de facilitar o acesso ao crédito a simplificação de processos, clareza e orientações nas informações, regularização fundiária de alterações nas garantias exigidas, afinal, o produtor depende de avalistas e não pode fornecer sua propriedade como garantia.

METODOLOGIA

O presente trabalho aborda uma metodologia no âmbito de pesquisa descritiva, por se tratar de um intermediário entre a pesquisa explicativa e exploratória, uma vez que há a finalidade de identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos. Nessa tipologia de pesquisa, o objetivo é observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos, sem a interferência do pesquisador. Os dados coletados com base na pesquisa exploratória possuem o intuito de contribuir na identificação das relações existentes entre as variáveis abordadas de determinada população (BEUREN, 2008).

Quanto ao tipo de pesquisa em relação aos procedimentos, o trabalho se trata de uma pesquisa bibliográfica, pois foi desenvolvido com assistência de materiais já dispostos, sendo assim, foi possível a elaboração do trabalho reunindo publicações isoladas em livros, artigos científicos, revistas, monografias, entre outros, conferindo-os uma nova leitura (BEUREN, 2008).

Quanto ao tipo de pesquisa, trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa, de tal forma que os métodos qualitativos e quantitativos são utilizados, conseguindo trazer assim uma análise de pesquisa mais profunda. A utilização deste método acarreta uma pesquisa com um aumento de validações de informações.

O questionário aplicado contou com onze questões relacionadas ao perfil de gestão de dez produtores rurais, localizados nos bairros rurais de Capetinga e Esmeril, no município de São João Batista do Glória, MG.

No entendimento dos autores da Silva *et al.* (2020), as entrevistas realizadas seguem uma sequência de perguntas predeterminadas, nas quais o entrevistador em cada entrevista deverá seguir a mesma sequência e conduzir do mesmo modo a entrevista, o que possibilita que as respostas de diferentes entrevistados sejam comparadas.

O estudo

O município de São João Batista do Glória, conhecido popularmente como Glória, está localizado no interior de Minas Gerais. Muito famoso pelo seu turismo, suas cachoeiras e a receptividade da população com os visitantes. Nele, há uma predominância de pequenas propriedades rurais, integradas quase sempre por famílias que, na maioria dos casos, são também a mão de obra da propriedade. A principal atividade econômica rural no município é a pecuária leiteira.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2021), o município conta com 7.541 habitantes. Em 2019, a renda média mensal dos trabalhadores formais era de 1,7 salários-mínimos e a proporção de população ocupada era de 13,4%.

O questionário para o estudo tem 11 questões, e foi aplicado em pequenos produtores rurais do município, nos dias 22, 23, 24 e 25 de outubro de 2021. Foram 10 o número de entrevistados, sendo 90% homens e apenas uma mulher, com idade superior a 30 anos. Os dados mostram que 40% possuem nível médio de escolaridade e 60% completaram apenas o ensino fundamental. Ambos os dados são evidenciados no último levantamento realizado pelo IBGE (2017), relacionado ao nível de escolaridade dos pequenos produtores rurais. As perguntas do questionário foram todas estruturadas no formato dicotômicas de sim/não, e estão apresentadas no QUADRO 1.

QUADRO 1

Questionário

Questão	Sim %	Não %
Mão de obra é 100% familiar		
Precisam de mão de obra externa		
Trabalhadores familiares possuem salário fixo		
O custo de produção é calculado		
Busca orientações para melhorar a produção		
Controla o consumo familiar de produtos produzidos na Propriedade		
Sabe da existência de crédito para agricultura familiar		
Possui empréstimo		
Sabem o que é capital de giro		
Possuem capital de giro		
Reinvestem na propriedade		

Fonte: Adaptado de SILVA *et al.*, 2020.

ANÁLISE DE RESULTADOS

Os dados utilizados nas análises foram decorrentes da aplicação de questionário, criado pelos autores e todos resultados apresentados seguem com veracidade às respostas dos entrevistados. Os entrevistados foram nove homens e uma mulher, segundo informações coletadas um possuía idade de 35 anos, dois dos entrevistados possuem idade de 55 anos, outro possuía 58 anos, e dois acima de 60 anos, um com 63 e outro com 72 anos. A mulher tinha 54 anos e os demais homens possuíam 57 anos. Tais dados foram colhidos de forma indireta, sem trazer as perguntas, apenas com o intuito de colher mais informações relativas ao perfil dos entrevistados.

Resultados Socioeconômicos

Abaixo seguem os GRAF. 1, GRAF. 2 e GRAF. 3 com cada questão aplicada, apresentando os resultados da pesquisa realizada com as análises correspondentes e, quando encontradas, observações acerca dos resultados de estudos obtidos por outros autores que realizaram estudos nesta mesma linha de pesquisa.

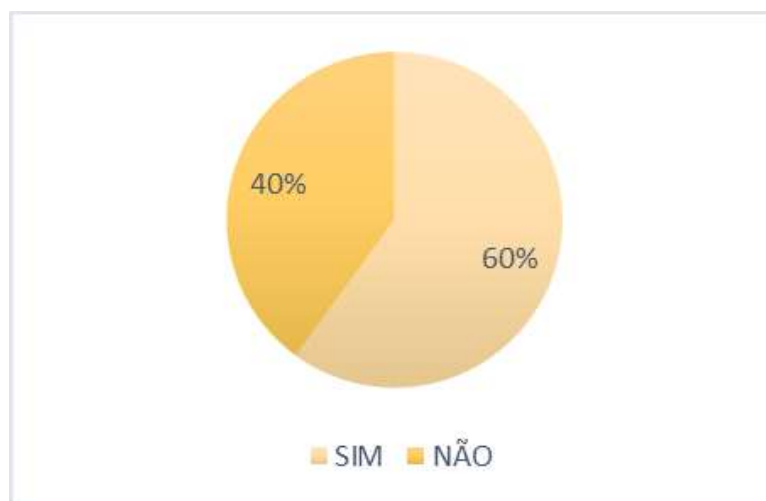


GRÁFICO 1 – Mão de obra é 100% familiar
Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.



GRÁFICO 2 – Precisam de mão de obra externa
Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

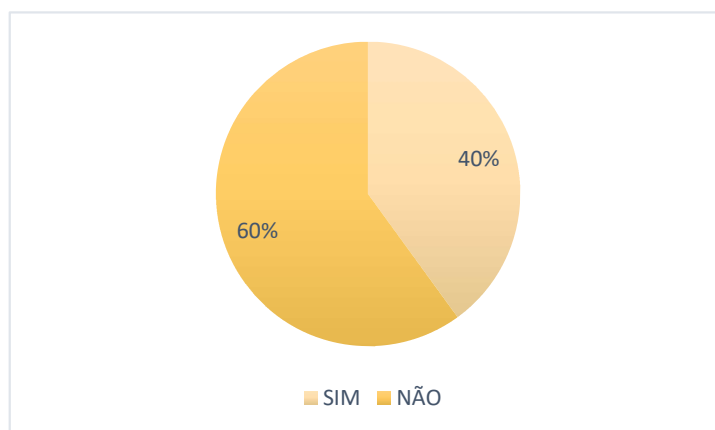


GRÁFICO 3 – Trabalhadores familiares possuem salário fixo
Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

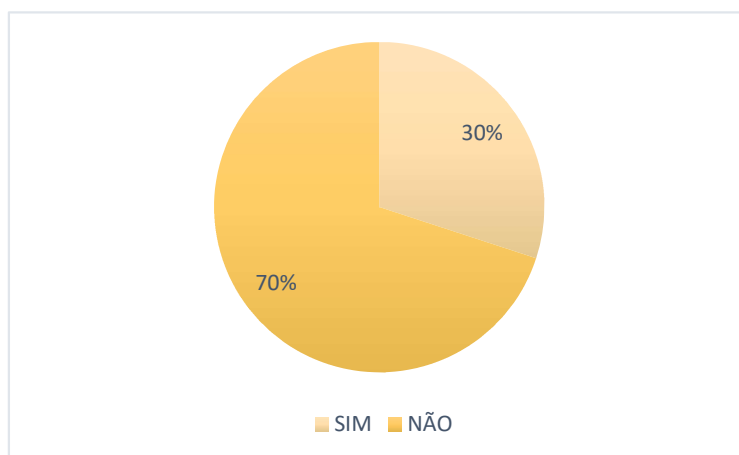


GRÁFICO 4 – O custo de produção é calculado
Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Na análise dos gráficos, é possível notar que na grande maioria dos estabelecimentos rurais consultados, a mão de obra é familiar, correspondendo a 80% do total de entrevistados, e que apenas 30% necessitam, em algum momento, de mão de obra externa. Além disso, os 40% de trabalhadores que possuem salário fixo corroboram para destacar o modo como as propriedades são geridas. Tais dados reafirmam a conclusão dos autores Silva *et al.* (2020), de que a multiplicidade das empresas rurais existentes no Brasil é dirigida por membros de uma mesma família, caracterizando-as como uma empresa familiar.

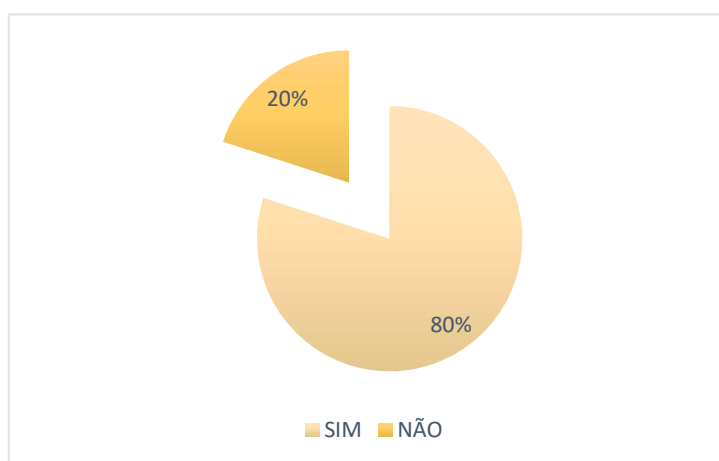


GRÁFICO 5 – Busca orientações para melhorar a produção
Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

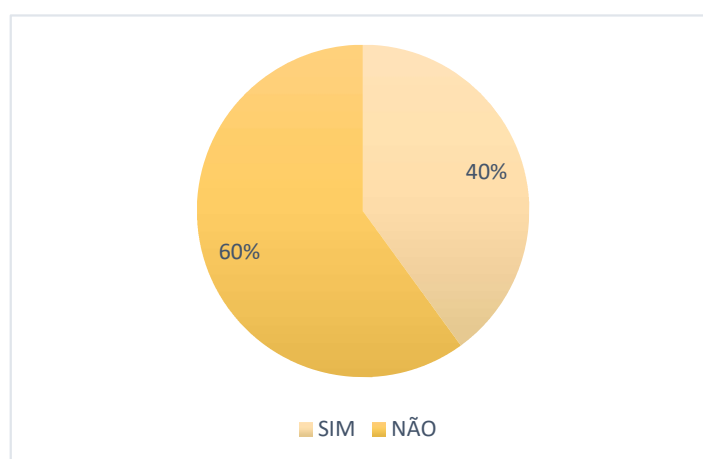


GRÁFICO 6 – Controla o consumo familiar de produtos produzidos na propriedade
Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Nos GRAF. 5 e 6, os produtores respondentes ressaltaram a dificuldade para calcular o custo de produção, portanto, somente 30% alegaram conseguir fazer base de seus gastos. Para eles, a maior dificuldade encontrada é estimar as perdas, para assim, conseguir minimizá-las. Um total de 40% afirmou procurar o sindicato rural, que é o órgão responsável pela organização dos produtores da cidade, quando necessitam de informações e orientações. O número de entrevistados que não controlam o consumo da família, dos alimentos produzidos na propriedade, que no caso é de 80%, salienta a falta de organização nas pequenas propriedades, assunto abordado no trabalho.

Os resultados demonstram que a ausência de cálculos de produção e a falta de procura por informações que possam auxiliar nessa atividade são constantes em pequenas propriedades rurais. A importância de realizar ambas as operações, é ressaltada por Silva (2017), que afirma que o planejamento e o controle de produção possuem o objetivo de coordenar as atividades da ação produtiva, de modo a considerar as necessidades do consumidor, para assim, combinar o fornecimento de bens e serviços com sua demanda.



GRÁFICO 7 – Sabe da existência de crédito para agricultura familiar
Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

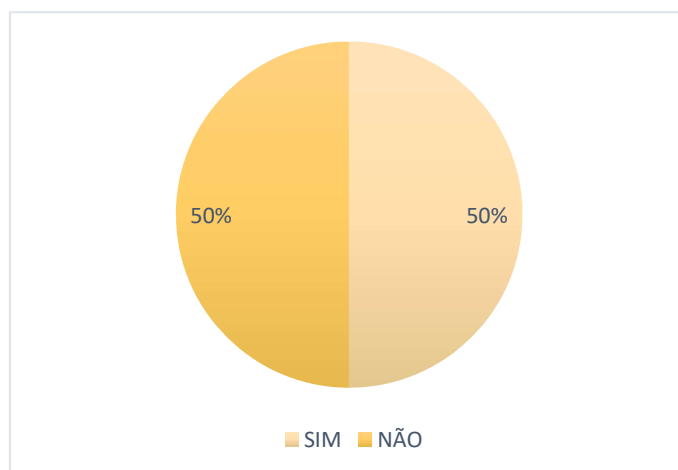


GRÁFICO 8 – Possui empréstimo
Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

De acordo com os GRÁF. 7 e 8, todos os produtores consultados sabem da existência de linhas de crédito, mas apenas metade já contratou algum tipo de empréstimo, isso porque, segundo eles, a burocracia para acesso ao crédito é um fator muito agravante, e as informações não são dadas com muita clareza pelos responsáveis nas instituições financeiras.

Condizente com os resultados demonstrados nos GRÁF. 7 e 8, é notável que atualmente ainda existam fatores dificultadores na contratação de crédito rural, porém eles não se assemelham ao grau de dificuldade evidenciadas por Guanziroli (2007), que afirma que o Pronaf surgiu numa época em que os principais problemas enfrentados pelos produtores rurais eram justamente a escassez de crédito.

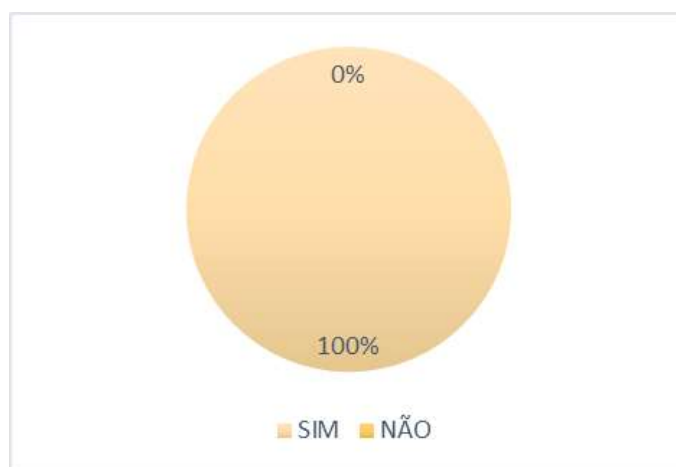


GRÁFICO 9 – Sabem o que é capital de giro
Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

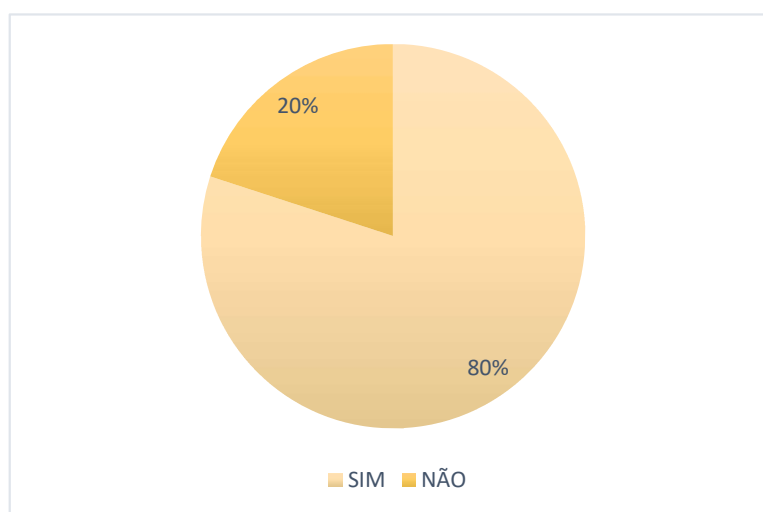


GRÁFICO 10 – Possuem capital de giro
Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

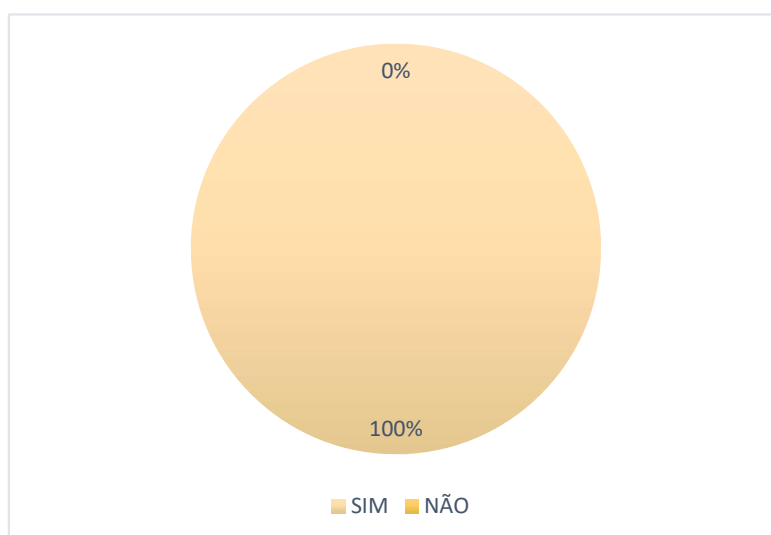


GRÁFICO 11 – Reinvestem na propriedade
Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Os dados demonstrados nos GRÁF. 9, 10 e 11 mostram que o crédito rural é crucial para a manutenção da vida no campo, afirmação que é ressaltada por todos os respondentes e pelos 60% que responderam não possuir capital de giro, além disso a totalidade diz usar boa parte dos seus ganhos para reinvestir na propriedade.

CONCLUSÃO

Mediante o exposto, a pesquisa esboçou a importância da agricultura familiar para o agronegócio brasileiro, salientando como o pequeno produtor rural é parte fundamental para o desenvolvimento desse setor. A princípio, fez-se uma abordagem na identificação da personalidade do produtor e em como suas particularidades interferem no método de gestão de suas propriedades.

O objetivo de atrair atenção para uma das principais fontes de renda na nossa região e os questionamentos acerca da efetividade da agricultura familiar no processo de desenvolvimento do agronegócio serviram de embasamento para o presente trabalho, principalmente, porque nos dias atuais, esse modelo de agricultura ainda é considerado por muitos ultrapassado e insignificante no que tange à economia do país, desconsiderando o fato de corresponder significativamente para o abastecimento de alimentos classificados como essenciais na alimentação da população.

Decorrente do acúmulo de pobreza e pobreza extrema no meio rural, a amplificação da agricultura familiar em virtude de promover a manutenção e o desenvolvimento da vida no campo se torna uma preocupação essencial para a sociedade como um todo, para que ocorra a redução das desigualdades, evitando consequentemente o êxodo rural e aumentando a geração de empregos.

No decorrer do estudo, desenvolveu-se um reconhecimento das principais dificuldades socioeconômicas presentes no cotidiano do pequeno produtor rural, uma vez que ficou evidenciada a falta de recursos para investimento em bem materiais, mão de obra e ferramentas de gestão que proporcionem maior eficiência na administração das suas propriedades, ressaltando a proeminência do governo em estabelecer medidas que auxiliem os produtores nessa questão, além de facilitar as já existentes, como a contratação do crédito rural.

Perante as informações coletadas no trabalho, na tentativa de contribuir para o conhecimento das características eminentes da maioria dos produtores rurais e diante das respostas, identificamos que grande parte dos estabelecimentos é gerida por homens, de idade superior a 30 anos, com pouca escolaridade, que praticam uma administração com o mínimo ou nenhum auxílio de ferramentas gerenciais, predominando os meios tradicionais de tomada de decisão. Além de que, notou-se que a maioria das propriedades

são compostas por integrantes da mesma família que exercem todas as atividades rurais da propriedade. São poucas as propriedades que contam com a ajuda de mão de obra externa para realização de suas tarefas.

No que tange à área de finanças, mais da metade dos entrevistados afirmou não calcular o custo de produção e não buscar orientações para melhorar a propriedade. Todos os produtores são cientes da existência de linhas de crédito rural, mas apenas a metade dos entrevistados possuem algum tipo de empréstimo. Observou-se, também, que os entrevistados sabem o significado de capital de giro, porém quase todos não são possuíntes de tal capital, além disso, os consultados enfatizaram que usam seus ganhos para reinvestimento na propriedade.

Contudo, destacou-se grande dificuldade em encontrar estudos científicos que retratam as dificuldades de contratação de crédito rural. Sugerimos que possamos dispor futuramente de mais estudos voltados para a gestão de pequenas propriedades rurais, que possam contribuir com exemplos de ferramentas de contabilidade que auxiliem o produtor no cálculo de produção e nas práticas gerenciais.

REFERÊNCIAS

AGRO LINK. **Crédito rural é a demanda mais importante do agro**. Pesquisa, 2019. Disponível em: <https://www.agrolink.com.br/noticias/credito-rural-e-a-demanda-mais-importante-do-agro--diz-pesquisa_418061.html>. Acesso em: 15 jun. 2021.

ALMEIDA, P. L. P.; ALMEIDA, S. F.; ENES, C. G. Um estudo sobre a gestão do capital de giro: o caso da cooperativa Agropecuária do Cariri Ltda. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, IV. **Anais**. Resende, RJ, 2007.

ALVES, E.; CONTINI, E.; GASQUES, J. Evolução da produção e produtividade da agricultura brasileira. In: ALBUQUERQUE, A. C. S.; SILVA, A. G. da (Eds.). **Agricultura tropical: quatro décadas de inovações tecnológicas, institucionais e políticas**. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2008.

BANCO DO BRASIL. Evolução histórica do crédito rural. **Revista de Política Agrícola**, v. 13, n. 4, p. 4-17, 2004.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BIANCHINI, V. **Vinte anos do Pronaf, 1995-2015: avanços e desafios**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2015.

BREITENBACH, R. Gestão rural no contexto do agronegócio: desafios e limitações. **Desafio**, v. 2, n. 2, p. 141-159, 2014.

CAVALCANTE, D. A importância do fluxo de caixa no controle financeiro da atividade rural. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 6, n. 4, p. 212-243, 2021.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL - CNA. **Síntese do plano agrícola e pecuário 2021/2022**. Publicações. Brasília, 2021. Disponível em: <<https://www.cnabrazil.org.br/artigos-tecnicos/sintese-do-plano-agricola-e-pecuario-2021-2022>>. Acesso em: 12 nov. 2021.

GUANZIROLI, C. E. PRONAF dez anos depois: resultados e perspectivas para o desenvolvimento rural. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 45, n. 2, p. 301-328, 2007.

GUILHOTO, J. J. *et al.* A importância do agronegócio familiar no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 44, n. 3, p. 355-382, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censo agro 2017**. Brasília, 2017. Disponível em: <<https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/>>. Acesso em: 15 jun. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **São João Batista do Glória**. Cidades. Brasília, 2021. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/sao-joao-batista-do-gloria/panorama>>. Acesso em: 28 nov. 2021.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO - MAPA. **Plano safra 21/22**. Política Agrícola. Brasília, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/politica-agricola/plano-safra/2021-2022>>. Acesso em: 12 nov. 2021.

NANTES, J. F. D.; SCARPELLI, M. Elementos de gestão na produção rural. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão agroindustrial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

SAMBUICHI, R. H. R. *et al.* A diversificação produtiva como forma de viabilizar o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar no Brasil. In: MONASTEIRO, L. M.; NERI, M. C.; SOARES, S. S. D. **Brasil em desenvolvimento 2014: estado, planejamento e políticas públicas**. v. 2. São Paulo: IPEA 2014.

SILVA, E. C. G. *et al.* Estudo das Teorias da Administração na Gestão de Pequenas Propriedades Rurais. **Caderno Profissional de Administração da Unimep**, v. 9, n. 1, p. 239-257, 2020.

SILVA, S. A. D. A importância da Gestão nas Pequenas Propriedades Rurais. **Revista Acadêmica Conecta Faf**, v. 2, n. 1, p. 272-285, 2017.

SOUZA FILHO, H. M. (Org.). **Guia para gestão da propriedade agrícola familiar**. Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. São Carlos: UFSCar, 2004.

ANÁLISE DO PLANO DIRETOR MUNICIPAL DE FRUTAL (MG) E AS PRÁTICAS DE MOBILIDADE URBANA SOB O ENFOQUE DA LEI Nº 12.587, DE 3 DE JANEIRO DE 2012

AN ANALYSIS OF THE MUNICIPAL FRUTAL MASTER PLAN (MG) AND URBAN MOBILITY PRACTICES UNDER THE APPROACH OF LAW No. 12,587, OF JANUARY 3rd, 2012

Júlio Afonso Alves Dutra¹

Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG Frutal)

Isadora Borges Campos²

Universidade de Uberaba (UNIUBE)

RESUMO: O crescimento desordenado das cidades, que resultou na segregação espacial, exclusão social e problemas de tráfego e deslocamento, trouxe a preocupação com a mobilidade urbana. Assim, faz-se necessária a elaboração de políticas de desenvolvimento urbano que abordem a mobilidade urbana como indicador de qualidade de vida das pessoas. Nesse sentido, as políticas públicas de mobilidade urbana buscam trazer soluções para os problemas relacionados a ela, considerando os aspectos sociais, econômicos e ambientais da sociedade envolvida. Tal abordagem torna-se muito complexa, uma vez que para trazer contribuição efetiva, as políticas públicas de mobilidade urbana enfrentam sérios desafios na sua implementação. Os desafios precisam ser ultrapassados com o envolvimento de toda a sociedade e com a boa vontade política na implementação de medidas que tragam resultados positivos para os problemas de mobilidade urbana, não apenas para a população atual, mas que possam ser reproduzidos pelas gerações futuras. O presente trabalho tem o objetivo de, a partir de construção e embasamento teórico, identificar as contribuições das políticas públicas de mobilidade urbana para o desenvolvimento das cidades, tendo como foco analisar a Política Nacional de Mobilidade Urbana – Lei nº 12.587, de 3 de janeiro de 2012 – e as práticas desenvolvidas no Plano Diretor do municipal de Frutal, MG, relacionadas a esta política.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão pública. Mobilidade urbana. Qualidade de vida.

¹ Mestre em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul, RS; professor do curso de Administração da UEMG Frutal.

² Graduada em Tecnologia em Produção Sucoalcooleira pela Universidade do Estado de Minas Gerais; Graduanda em administração Universidade de Uberaba - Uniube.

ABSTRACT: The disorderly growth of cities, which resulted in spatial segregation, social exclusion and problems of traffic and displacement, brought concern about urban mobility. Thus, it is necessary to elaborate urban development policies that address urban mobility as an indicator of people's quality of life. In this sense, public urban mobility policies seek to bring solutions to the problems related to it, considering the social, economic and environmental aspects of the society involved. Such an approach becomes very complex, since to make an effective contribution, public urban mobility policies face serious challenges in their implementation. The challenges need to be overcome with the involvement of the whole society and with political good will in the implementation of measures that bring positive results to the problems of urban mobility, not only for the current population, but that can be reproduced by future generations. The present work has the objective of, from construction and theoretical basis, to identify the contributions of the public policies of urban mobility for the development of the cities, having as focus to analyze the National Policy of Urban Mobility – Law no. 12.587, of January 3rd 2012 – and the practices developed in the Municipal Master Plan of Frutal, MG, related to this policy.

KEYWORDS: Public management. Urban mobility. Quality of life.

INTRODUÇÃO

A mobilidade urbana tornou-se fundamental para o planejamento das cidades. No entanto, o planejamento dos municípios parece ainda contemplar essa política como apenas uma, entre muitas preocupações específicas, em vez de ser a perspectiva central estruturante sobre o desenvolvimento das cidades. A mobilidade se tornou condição essencial para a emancipação social e o desenvolvimento econômico das cidades.

A Política Nacional de Mobilidade Urbana – lei nº 12.587, de 3 de janeiro de 2012 (BRASIL, 2013) – foi criada para facilitar o acesso universal à cidade, o fomento e a concretização das condições que contribuam para a efetivação dos princípios, objetivos e diretrizes da política de desenvolvimento urbano, por meio de seu planejamento e gestão democrática. Essa política passou a exigir que os municípios com população acima de 20 mil habitantes elaborem e apresentem plano de mobilidade urbana, com a intenção de planejar o crescimento das cidades de forma ordenada.

A lei nº 12.587/2012 (BRASIL, 2013) determina que estes planos priorizem o modo de transporte não motorizado e os serviços de transporte público coletivo, além de determinar à União a prestação de assistência técnica e financeira aos municípios e de

contribuir para a capacitação de pessoas para atender a esta política. Entretanto, no Brasil fora aplicado o conceito de que áreas com menor valorização imobiliária estejam localizadas em áreas distantes dos centros urbanos. Isso fez com que a estruturação urbana fosse baseada na dicotomia centro-periferia/rico-pobre, caracterizando cidades com até 60 mil habitantes pela desigualdade espacial, inclusive na oferta de oportunidades e de transporte público destinados às localidades mais carentes.

Em consequência dos estudos técnicos, o município deve elaborar a legislação municipal de mobilidade urbana, inserida ou integrada a sua lei de Plano Diretor. Esta legislação deve conter, a saber: a aprovação do plano de mobilidade e suas metas; a atribuição de responsabilidades; os instrumentos de gestão do Plano, bem como as fontes de financiamento e/ou respectivos fundos; e a forma de delegação do sistema de transporte público com as respectivas diretrizes (PORTUGAL, 2017).

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Mobilidade urbana

A mobilidade nos centros urbanos é objeto de crescente preocupação para os gestores de políticas públicas e também no meio acadêmico. A concentração populacional em pequena extensão territorial, antes sinal de progresso e modernidade, atualmente apresenta problemas sérios de várias ordens que refletem na capacidade de deslocamento dos indivíduos. A dificuldade na mobilidade urbana é um problema de fatores múltiplos e exige esforços em várias direções. Concomitantemente, as soluções envolvem grandes custos de planejamento e dependem de soluções de dimensões problemáticas, como a maneira pela qual o território urbano é ocupado ou a questão ambiental. Além disso, o deslocamento pelas cidades tem impacto econômico considerável.

Segundo Diamond (2012, p 33),

Mobilidade urbana é a forma e os meios utilizados pela população para se deslocar dentro do espaço urbano, para avaliar a mobilidade urbana é preciso levar em conta fatores como: a organização do território; fluxo de transporte de pessoas e mercadorias; os meios de transportes utilizados.

As condições oferecidas pelas cidades para garantir a livre circulação de pessoas entre as suas diferentes áreas é um dos maiores desafios na atualidade. O crescente número de veículos individuais promove o inchaço do trânsito, o que dificulta a

locomoção ao longo das áreas das grandes cidades, principalmente nas regiões que concentram a maior parte dos serviços e dos empregos.

Paula e Bartelt (2012) afirmam que a expansão urbana exige uma ação para a promoção de novas formas de deslocamento em áreas urbanas, uma vez que se deve adequar a distribuição da população pelo território, pois ela também cria incentivos para o deslocamento dessa população. Áreas mais bem servidas de diferentes modais de transporte e o próprio incentivo à criação de atividade econômica em novas áreas da cidade alteram os sentidos de deslocamento das pessoas. Portanto, a preocupação com o deslocamento das pessoas deve acontecer ao mesmo tempo que se discute a forma como o território urbano será ocupado, por que tipo de construções e atividades, e quais áreas serão preservadas, como forma direta de garantir a viabilidade das grandes cidades em um futuro próximo.

A dinâmica faz os fluxos gerados pelo deslocamento cotidiano de pessoas serem similares tanto no trajeto como no modal de transporte utilizado. Dois efeitos decorrem dessa similaridade no trajeto e no modal de transporte: a sobrecarga dos sistemas de transporte e a sobrevalorização das regiões mais centrais das cidades (VASCONCELOS, 2012, p. 25).

Surge assim um desafio importante relacionado ao deslocamento urbano, ou seja, atender as demandas por locomoção é altamente custoso. Por um lado, o volume desses deslocamentos, seguindo os mesmos trajetos, implica expandir a oferta de meios de transporte nessas direções em áreas já ocupadas; por outro, o custo de alterar vias urbanas adensadas em áreas centrais das cidades é muito elevado. Para Vasconcelos (2005, p. 56), as alternativas buscadas para resolver essas dificuldades passam pelo incentivo a transportes de superfície, como ônibus e trens urbanos, e a modais individuais, como bicicletas ou, até mesmo, deslocamentos a pé. A velocidade de deslocamento é o conceito-chave considerado nessa dimensão. O incentivo ao transporte público, de fato, provoca aumento na velocidade de deslocamento, notadamente em horários de pico, justificando, assim, a intervenção do poder público.

Como pode ser visto, os desafios sobre a questão da mobilidade urbana são significativos e se desdobram em várias dimensões que se reforçam mutuamente. A mobilidade dentro dos centros urbanos é um desafio fundamental que se coloca como resultado de um longo processo histórico de formação das cidades e de aglomeração da população.

História

Devido ao grande índice populacional, em algumas cidades, a mobilidade urbana é considerada um dos principais desafios de gestão delas na atualidade e tema de debates e críticas devido à opção pelo transporte motorizado individual, que os especialistas chamam de “paradigma do automóvel”.

Entre os fatores que demonstram o fracasso do privilégio ao transporte motorizado individual estão os engarrafamentos e a poluição do meio ambiente. Hoje, esses fatores são comuns nas principais cidades.

O modelo histórico de organização do espaço geográfico brasileiro não contribuiu para uma mudança desse cenário. Afinal, ao longo do século XX, houve uma rápida urbanização do país, que assistiu a um acelerado processo de crescimento das cidades e também de metropolização, ou seja, a concentração da população nas grandes metrópoles. Se o país tivesse passado por um processo de reforma agrária adequado, de forma a conter o elevado êxodo rural e, conseqüentemente, os níveis de urbanização, talvez essas e outras questões urbanas fossem de mais fácil resolução.

Problemas e desafios da mobilidade urbana

Tendo em conta a opção pelo transporte motorizado individual, os principais problemas encontrados são: sobrecarga do espaço; limitação do fluxo; aumento do índice de acidentes, tendo como consequência mutilações graves ou mortes; pequena oferta de alternativa de mobilidade para atender o excesso de passageiros que dependem de transportes públicos; e poluição do ambiente.

A ausência de políticas específicas para aumentar a oferta de meios de transporte viáveis e eficientes resulta diretamente da busca pelo transporte individual, o que resulta em mais automóveis circulando nas ruas, elevando a quantidade de acidentes de trânsito, nos quais a maioria das vítimas está em plena capacidade produtiva. Há, ainda, o aumento da pressão sobre a previdência social, em casos de mortes ou invalidez permanente.

Quanto ao meio ambiente, o aumento de gás carbônico na atmosfera é a consequência mais visível devido aos resíduos dos combustíveis fósseis. Outro fator que deve ser levado em conta é a poluição sonora gerada pelo barulho dos motores dos carros. O ruído provoca estresse no corpo, irritabilidade e cansaço.

O uso de ciclofaixas colabora com a mobilidade urbana, uma vez que os desafios para a melhora da mobilidade urbana são diversos e atendem a especificidades locais. Outra solução polêmica apontada para combater o inchaço de veículos nas cidades é a adoção do chamado pedágio urbano. Com isso, os carros e as motocicletas teriam de pagar taxas para deslocar-se em determinados pontos da cidade. Essa solução recebe apoio de muitos especialistas, mas também a rejeição.

Mobilidade urbana sustentável

A prática da mobilidade urbana sustentável já é comum, pois o conceito depende de vontade política para a implantação dos chamados veículos sobre trilhos, como metrô e trens de superfície. Ela integra, ainda, os chamados ônibus limpos – que usam combustível alternativo –, ciclovias e esteiras rolantes.

Para cidades que não são planas podem ser construídos teleféricos, elevadores e escadas rolantes que permitam o rápido deslocamento sem poluir o meio ambiente. O estímulo ao carro elétrico seria uma alternativa, afinal, ele é movido através de energia renovável, além de não produzir ruído.

Além do transporte motor, a mobilidade urbana sustentável deve atentar ao conforto de quem prefere mover-se a pé. Para isso, as calçadas devem estar em boas condições de circulação para pedestres, cadeirantes, deficientes visuais e pessoas com mobilidade reduzida temporária ou permanente.

Lei de mobilidade urbana

Em 2012 foi sancionada a Lei de Mobilidade Urbana – lei nº 12.587, de 3 de janeiro de 2012 (BRASIL, 2013) que deve ser aplicada em municípios de mais de 20 mil habitantes.

A lei obriga os municípios a elaborar um plano de mobilidade urbana que tenha como objetivos melhorar o deslocamento das pessoas pela cidade, integrar os diferentes meios de transportes e estabelecer um preço acessível para suas tarifas.

O prazo para implementação da lei era até janeiro de 2015. Até esta data somente 5% das prefeituras tinham entregue o plano. Assim, foi estabelecido que as cidades poderiam apresentar seus projetos até abril de 2018.

Mesmo assim, a lei foi saudada por especialistas como um avanço entre o poder político e a sociedade civil. Além disso, ela obriga os municípios a trabalhar com planejamento e questões a longo prazo.

OBJETIVOS

Objetivo geral

– Desenvolver um estudo comparativo entre os tratados da lei nº 12.587 com o Plano de Mobilidade desenvolvido no município de Frutal, MG.

Objetivos específicos

- Analisar os tratados da referida lei com o Plano de Mobilidade desenvolvido no município de Frutal, MG;
- Discutir os tratados da referida lei com o Plano de Mobilidade desenvolvido no município de Frutal, MG;
- Apresentar sugestões de práticas a serem implantadas sobre o Plano de Mobilidade desenvolvido no município de Frutal, MG.

METODOLOGIA

A presente pesquisa é caracterizada como descritiva e exploratória. É descritiva, pois tem como objetivo descrever as características de determinado fenômeno, estabelecendo relações entre possíveis variáveis. É exploratória porque apresenta investigações que possuem o objetivo de formular questões ou um problema, com três finalidades: formular hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente e esclarecer conceitos.

A abordagem utilizada na pesquisa foi a qualitativa que, de acordo com Denzin e Lincoln (2005), consiste num conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível. Essas práticas transformam o mundo, fazendo dele uma série de representações, incluindo notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e anotações pessoais.

Como método, o estudo de caso foi utilizado. O desenvolvimento de um Plano Diretor de Mobilidade Urbana requer, por parte da municipalidade, um grande envolvimento de trabalho no processo de conhecimento da cidade e do deslocamento de seus cidadãos. As grandes etapas para implementar essa política são: elaboração das bases iniciais de informações; pesquisa de mobilidade; diagnósticos; estudos de demanda e oferta de transporte; desenvolvimento de diretrizes, estratégias e ações; análise do plano de mobilidade urbana. De maneira geral, a pesquisa seguirá as seguintes etapas: pesquisa bibliográfica, com revisão da literatura; pesquisa documental sobre as práticas da gestão pública municipal relativas à mobilidade urbana pós regulamentação da lei nº 12.587/2012; análise dos dados coletados; e redação final do artigo. Todas as etapas da pesquisa serão desenvolvidas entre os meses de março a dezembro de 2019.

Localização e caracterização da área de estudo

Frutal é um município brasileiro do interior do estado de Minas Gerais, região Sudeste do país. Localiza-se na microrregião de mesmo nome. O nome Frutal é derivado de sua história devido ao tempo de sua fundação, ter riachos cheios de jabuticabas – frutas –, daí a origem de seu nome “Frutal”.

Sua população, segundo a estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2015, é de 57.795 habitantes. Frutal é considerada uma cidade média pequena. Sua área total é de 2.426,966 km² e a densidade demográfica é de 22,03 hab/km². Tem como seus limites o município de Comendador Gomes, ao Norte; Campo Florido, ao Nordeste; Pirajuba e Planura, ao Leste; Colômbia, SP, e Barretos, SP, a Sudeste; Guaraci, SP, e Fronteira, ao Sul; Orindiúva, SP, e Paulo de Faria, SP, a Sudoeste; Itapagipe, a Noroeste. Sua hidrografia, tem o ribeirão Frutal e Bacia Hidrográfica do Rio Grande.

A base econômica do município é a agropecuária e a cana-de-açúcar. A cidade também se destaca na produção de abacaxi – terceira maior produtora do país –, grãos – em especial soja e milho – e na pecuária leiteira.

De acordo com Reis e Paula (2012), o governo municipal exerceu papel ativo na produção do espaço urbano. Isto é, construiu e direcionou eixos de crescimento, edificou bairros, fez doações de terrenos, diversificou o setor econômico por meio de incentivos,

elaborou documentos de planejamento urbano, dentre outras iniciativas. Contudo, é necessário observar que a organização do espaço de Frutal é caracterizada pela atuação empreendida por cada prefeito que administrou a cidade, para além dos instrumentos que direcionam o planejamento urbano da cidade, pois cada gestor expressou as suas próprias características na produção do espaço urbano frutalense. Embora não houvesse plano diretor no período, o desenvolvimento urbano era feito de acordo com as iniciativas do prefeito.

Até o ano de 2006, quando foi instituído o primeiro Plano Diretor Municipal de Frutal, outras leis já tinham sido implementadas e guiavam o plano de desenvolvimento do município, o Código de Posturas (1978); Lei Orgânica (1988); Código de Obras (1991); Código Sanitário (1999) e o Código Tributário (2003).

PLANO DIRETOR MUNICIPAL DE FRUTAL - POLÍTICA NACIONAL DA MOBILIDADE URBANA

A Política Municipal de Mobilidade Urbana de Frutal, prevista na Reformulação do Plano Diretor Municipal do município, conforme estabelecida pela Plano de Mobilidade Urbana, atende à Política Nacional da Mobilidade Urbana – lei nº 12.587, de 3 de janeiro de 2012 (BRASIL, 2012) –, em deferimento ao Estatuto da Cidade, para promoção do desenvolvimento do município.

O Plano Diretor Municipal de Frutal tem como princípios a garantia do bem-estar dos cidadãos, bem como o cumprimento das funções sociais da cidade e da propriedade urbana e do território municipal, a sustentabilidade urbana e rural, e a gestão democrática e participativa.

A cidade e a propriedade urbana cumprem sua função social quando atendem, simultaneamente, às exigências fundamentais de ordenação da cidade expressas no Plano Diretor Municipal, de forma a atender as necessidades dos cidadãos quanto à qualidade de vida e do meio ambiente, à justiça social e ao desenvolvimento das atividades econômicas segundo critérios e graus de exigência estabelecidos em lei, visando no mínimo os requisitos de aproveitamento e de utilização para atividades de interesse urbano em intensidade e em compatibilidade com a segurança e a saúde de seus usuários e propriedades vizinhas, com a conservação ou melhoria da qualidade do meio ambiente natural e social.

O Plano de Mobilidade Urbana deve colocar em prática os princípios, objetivos e diretrizes da Política Nacional da Mobilidade Urbana. Nesta, o plano de mobilidade é efetivo quando produto e ferramenta do planejamento sistêmico da mobilidade urbana do município, agregando os instrumentos de promoção da acessibilidade à cidade e aos princípios de desenvolvimento sustentável.

A Política Municipal de Mobilidade Urbana de Frutal está fundamentada nos princípios de acessibilidade universal, desenvolvimento sustentável das cidades, em dimensões socioeconômicas e ambientais de equidade no acesso dos cidadãos ao transporte público coletivo, com eficiência, eficácia e efetividade na prestação dos serviços de transporte urbano, no qual a gestão democrática e o controle social do planejamento e avaliação da Política Municipal de Mobilidade Urbana priorizam a segurança nos deslocamentos das pessoas, em justa distribuição dos benefícios e no ônus decorrentes do uso dos diferentes modos e serviços, primando pela equidade no uso do espaço público de circulação, vias e logradouros, e na eficiência, eficácia e efetividade na circulação urbana.

Os objetivos da Política Municipal de Mobilidade Urbana de Frutal definem a visão de futuro do município, a partir do comprometimento do governo municipal e da sociedade para a implementação de uma política capaz de reduzir as desigualdades sociais e melhorar as condições urbanas de mobilidade e de acessibilidade.

A Política Municipal de Mobilidade Urbana de Frutal possui como prioridade em seus objetivos reduzir as desigualdades e promover a inclusão social, promover o acesso aos serviços básicos e equipamentos sociais, proporcionar melhoria nas condições urbanas da população no que se refere à acessibilidade e à mobilidade, promover o desenvolvimento sustentável com a mitigação dos custos ambientais e socioeconômicos dos deslocamentos de pessoas e cargas nas cidades, e, por fim, consolidar a gestão democrática como instrumento e garantia da construção contínua do aprimoramento da mobilidade urbana.

Dentre as ações propostas estão os serviços de transporte público coletivo; a circulação viária; as infraestruturas do sistema de mobilidade urbana; a acessibilidade para pessoas com deficiência e restrição de mobilidade; a integração dos modos de transporte público e destes com os privados e os não motorizados; a operação e o disciplinamento do transporte de carga na infraestrutura viária; as áreas de

estacionamentos públicos e privados, gratuitos ou onerosos; e os mecanismos e instrumentos de financiamento do transporte público coletivo e da infraestrutura de mobilidade urbana.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O foco principal foi satisfeito durante o desenvolvimento deste trabalho, ou seja, realizar um diagnóstico das estratégias na gestão pública municipal relativas à mobilidade urbana desenvolvidas no município de Frutal, MG. A discussão das principais diretrizes da lei nº 12.587/2012 (BRASIL, 2013) que instituiu as diretrizes da Política Nacional de Mobilidade Urbana, aliadas ao diagnóstico das práticas desenvolvidas pela gestão pública municipal influenciam diretamente a qualidade de vida das pessoas. Nesse sentido, as políticas públicas de mobilidade urbana devem trazer soluções para os problemas de mobilidade considerando os aspectos sociais, econômicos e ambientais da sociedade envolvida.

Devido ao modelo de desenvolvimento urbano e as políticas adotadas no Brasil, surgiu nas cidades a problemática dos conflitos de mobilidade, que inviabiliza o alcance da sustentabilidade. Este fato é demonstrado pela política de priorização do transporte individual, em detrimento do transporte coletivo. (ALVES, 2010).

Entretanto, a mobilidade urbana está ganhando espaço nas discussões acadêmicas e de políticas públicas, contudo ela precisa de maior atenção por parte dos agentes responsáveis pelo planejamento urbano, para que proponham soluções para as dificuldades encontradas pelos cidadãos em suas cidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reformulação do Plano Diretor Municipal de Frutal, MG, documento produzido no ano de 2016, entrou em discussão em 2018, com algumas alterações à época, por meio de uma ação da Secretaria Municipal de Planejamento e Desenvolvimento Urbano, na Câmara de Vereadores, numa Audiência Pública. Porém, em 24 de junho de 2019, a Comissão Permanente de Legislação, Justiça e Redação da Câmara Municipal de Vereadores de Frutal, com a faculdade prevista no art. 107 do seu regimento interno, fez o Requerimento nº 95/2019 que, considerando a tramitação do Projeto de Lei

Complementar nº 108, de 10/08/2018, dispõe sobre a revisão do Plano Diretor Sustentável de Frutal, instituído pela Lei nº 054, de 5 de outubro de 2006, de autoria do Executivo Municipal.

Muito trabalho é necessário realizar para que no município de Frutal sejam atendidas as próprias diretrizes propostas na Política Municipal de Mobilidade Urbana do Plano Diretor Municipal.

A mobilidade urbana é pensada como desenvolvimento local socialmente justo, ambientalmente equilibrado e economicamente viável, visando garantir qualidade de vida para as presentes e futuras gerações, na qual a gestão da política urbana se fará de forma democrática, incorporando a participação dos diferentes segmentos da sociedade em sua formulação, execução e acompanhamento.

Os princípios de acessibilidade universal, ao almejar o desenvolvimento sustentável para o município nas esferas socioeconômicas e ambientais para alcançar equidade no que trata do acesso dos cidadãos ao transporte público coletivo, ainda sem a devida eficiência, eficácia e efetividade na prestação de serviços básicos de transporte urbano, ficam prejudicados e ferem a soberania popular e o controle urbano de planificação e apreciação da Política Municipal de Mobilidade Urbana, antepondo a proteção da locomoção dos cidadãos, na questão do arranjo no uso dos diferentes modos e serviços.

REFERÊNCIAS

ALVES, Tais Furtado. **Avaliação da mobilidade urbana na área metropolitana de Brasília**. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo. Universidade de Brasília. Brasília, 2010.

BRASIL. Ministério das Cidades. Política nacional de mobilidade urbana. Brasília: Ministério das Cidades, 2013. Disponível em: <<http://www.portalfederativo.gov.br/noticias/destaques/municipios-devem-implantar-planos-locais-de-mobilidade-urbana/CartilhaLei12587-site.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2019.

BRASIL. Ministério do Interior. Serviço Federal de Habitação e Urbanismo (SERFHAU) e Projeto Ronda VII - Programa de Ação Concentrada (PAC). **Relatório preliminar de desenvolvimento integrado (RPDI) do município de Frutal MG**. Acervo Público de Frutal. Belo Horizonte, 1972.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Handbook of qualitative research. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

DIAMOND, J. M. **Colapso: como as cidades escolhem o fracasso ou o sucesso**. Rio de Janeiro: Record, 2012.

FERREIRA, J. **Original história de Frutal**: registro de fatos pessoais e de acontecimentos histórico de Frutal. Frutal: Oficinas de Artes; Adebrac, 2002.

FERREIRA, T. L. **Respingos de história I**: registro de fatos pessoais e de acontecimentos histórico de Frutal. Frutal: Oficinas de Artes; Adebrac, 2003.

FERREIRA, T. L. **Respingos de história II**: registro de fatos pessoais e de acontecimentos histórico de Frutal. Frutal: Oficinas de Artes; Adebrac, 2006.

FERREIRA, T. L. **Respingos de história III**: registro de fatos pessoais e de acontecimentos histórico de Frutal. Frutal: Oficinas de Artes/Adebrac, 2009.

FRUTAL. Prefeitura Municipal de Frutal (Município). **Política municipal de mobilidade urbana**. Frutal, MG: Prefeitura Municipal de Frutal, 12 mar. 2018. p. 1-46. Disponível em: <http://oliverarquitectura.com.br/wp-content/uploads/2018/166/Produto-45- Política-Municipal-de-Mobilidade-Urbana -FINAL-12_03_2018.pdf>. Acesso em: 25 out. 2019.

FRUTAL. Prefeitura Municipal de Frutal (Município). **Projeto de Lei nº 02, de 7 de dezembro de 2016**: dispõe sobre a revisão do Plano Diretor Sustentável de Frutal. Reformulação do Plano Diretor de Frutal. 2. ed. Frutal, MG: Prefeitura Municipal de Frutal, 7 dez. 2016. p. 1-46. Disponível em: <http://oliverarquitectura.com.br/wp-content/uploads/2016/12/Produto-9-Projeto-de-Lei-do-Plano-Diretor-FINAL-07_12_2016.pdf>. Acesso em: 21 set. 2019.

LOURENÇO, L. A. B. **Das fronteiras do império ao coração da República**: o território do Triângulo Mineiro na transição para a formação sócio-espacial capitalista na segunda metade do século XIX. São Paulo: USP, 2007.

PAULA, M. de; BARTELT, D. D. (Orgs.). **Mobilidade urbana no Brasil**: desafios e alternativas. Rio de Janeiro: Fundação Heinrich Böll, 2016

PORTUGAL, L. da S. Transporte, mobilidade e desenvolvimento urbano. São Paulo: Elsevier, 2017. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=-mhaDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Transporte,+mobilidade+e+desenvolvimen+to+urbano&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjL-86ymOHkAhXHTN8KHZo5CdMQ6AEIKTAA>>. Acesso em: 21 set. 2019.

REIS DE PAULA, A. S. **As transformações socioespaciais de Frutal MG**. 2012. 172 f.: Il, CDU 910.1. Dissertação (Mestrado em Geografia e Gestão do Território) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia: UFU/IG 2012. Disponível em <[http://busca.ibict.br/SearchBDTD/search.do?command=search&q="+assunto:>](http://busca.ibict.br/SearchBDTD/search.do?command=search&q=)>. Acesso em: 21 set. 2019.

REIS DE PAULA, A. S.; SOARES, B. R. A centralidade nas pequenas e médias cidades: uma análise da Microrregião de Frutal no Triângulo Mineiro. **Caminhos de Geografia**. 2012. Disponível em: <<http://www.ig.ufu.br/revista/caminhos.html>>. Acesso em: 21 set. 2019.

VASCONCELLOS, E. A. de. **Mobilidade urbana e cidadania**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2012.

VASCONCELLOS, E. A. de. **Transporte e meio ambiente**: conceitos e informações para análise de impactos. São Paulo: Annablume, 2008.

A MICROFÍSICA DO PODER EM TEMPOS DE REDES SOCIAIS E SEU POTENCIAL IMPACTO SOCIOECONÔMICO

THE MICROPHYSICS OF POWER IN A TIME OF SOCIAL NETWORKS AND ITS POTENTIAL SOCIOECONOMIC IMPACT

Marco Túlio Domingues Costa¹

Coordenador de Engenharia da Faculdade Doctum de João Monlevade

RESUMO: A compreensão das relações de poder existentes na sociedade possui caráter altamente complexo e vem sendo analisada e discutida há tempos em busca da apreensão do seu significado para a sociedade ou mesmo para analisar circunstâncias particulares. A questão adicional a ser posta em discussão aqui, então, diz respeito à necessidade de trazer uma reflexão e uma discussão sobre como o poder estratégico é capilar e como essa forma de dominação são bem compreendidas e bem exploradas para fazer valer a prevalência das regras sociais que possam privilegiar determinados grupos, além de como uma soma de fatores existentes atualmente tem tornado essa tarefa cada vez mais simples, barata e eficaz. Ao pensar sobre tais aspectos poderemos extrapolar as discussões conceituais e trazer luz a questões reais que estão se desenhando em nossa sociedade, como, por exemplo, o papel exercido pelas redes sociais nas vidas das pessoas e o impacto da exploração desses mecanismos do ponto de vista socioeconômico.

PALAVRAS-CHAVE: Viés de confirmação. Panóptico digital. Políticas públicas

ABSTRACT: The understanding of existing power relations in society has a highly complex character and has been analyzed and discussed for some time in search of apprehending its meaning for society or even to analyze particular circumstances. The additional question to be discussed here, then, concerns the need to bring about a reflection and a discussion on how strategic power is capillary and how this form of domination is well understood and well explored to enforce the prevalence of social rules that may favor certain groups, as well as how a sum of factors that currently exist has made this task increasingly simple, cheaper and effective. When thinking about such aspects, we will be able to extrapolate the conceptual discussions and shed light on real

¹ Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Itajubá; <https://orcid.org/0000-0001-6180-6356>; marcotuliodcosta@gmail.com

issues that are taking shape in our society, such as, for example, the role played by social networks in people's lives and the impact of exploring these mechanisms from the point of view socioeconomic.

KEYWORDS: Confirmation bias. Digital panopticon. Public policy.

O PODER E SEUS ASPECTOS SOCIAIS

A compreensão das relações de poder existentes na sociedade possui, sabidamente, caráter altamente complexo e vem sendo analisada e discutida há tempos em busca da apreensão do seu significado para a sociedade como um todo, para grupos sociais específicos ou mesmo para analisar circunstâncias particulares. Sendo assim, muito embora tal discussão esteja amplamente difundida e trabalhada nas ciências sociais, é importante perceber que a necessidade de sua discussão não cessa justamente por haver constantes mudanças nos cenários sociais que se desenham com o passar dos anos, bem como muitas associações que ainda podem ser feitas considerando toda evolução sociológica que é e está sendo construída.

O estudo das relações de poder existentes em uma sociedade é o mote do pensamento e dos trabalhos de grandes estudiosos da sociologia, em especial dos relevantes pensadores a partir do final do século XIX, até os dias atuais. Nomes como Weber, Bobbio, Gramsci, Bourdieu, Foucault, Han, entre outros, foram e são fundamentais para a evolução da análise de como as relações de força e dominação influenciam o desenvolvimento geral de uma sociedade, e toda capilaridade de que esta é composta, desde a visão de um poder geral e institucional até a ideia do poder difuso e não concentrado por soberania. A partir das proposições desses grandes filósofos e sociólogos, muitos trabalhos versam sobre as questões do poder sobre os mais variados aspectos vivenciados na sociedade em geral e também na sociedade brasileira.

A preocupação com essas relações de dominação existentes possui, obviamente, uma importância significativa para o campo de estudo das ciências sociais e, junto dele, da construção dos modos de se propor e de se fazer administração nas organizações, visto

que estas podem se comportar como retratos fidedignos de um modelo social maior. Assim, os mesmos elementos estruturados em uma sociedade podem estar e, muitas vezes, estão contidas de forma paralela, similar ou escalar nas firmas e, dentre todos os elementos, a relação de poder existentes é, se não o elemento de maior relevância e representatividade de tal modelo, certamente um dos principais.

Trazer a conceituação por diferentes sociólogos se faz necessária já que, para entendermos como correlacionar corporações, redes sociais e aspectos econômicos e financeiros diretos dos indivíduos, a compreensão deve, todavia, extrapolar a ideia generalizada do poder de cima para baixo. Diferentemente do poder da lei – chamado de poder negativo – que age preponderantemente na negatividade, na rejeição e na proibição ou delegação do que pode ou não ser feito, o poder em termos estratégicos se dá de modo menos enfático ou hierárquico, sendo dotado de uma capacidade de difusão e a partir das próprias relações constituídas entre os indivíduos e entre estes e as instituições. Assim sendo, ponderar “o funcionamento político das relações, valorizando certas práticas, certas verdades, etc., implica pensar como essas práticas e verdades estão inseridas numa rede de produção e circulação que valorizam certos discursos e não outros e produzem certas verdades e não outras” (PISA, 2013, p. 2)

A questão adicional a ser posta em discussão aqui, então, diz respeito à necessidade de trazer uma reflexão e uma discussão sobre como o poder estratégico é capilar e como essa forma de dominação, e mesmo a concepção sobre os corpos dóceis proposta por Foucault e sua relação com a autoarbitragem proposta por Han, são bem compreendidas e bem exploradas para fazer valer a prevalência das regras sociais que possam privilegiar determinados grupos – e determinadas organizações –, além de como uma soma de fatores existentes atualmente tem tornado essa tarefa cada vez mais simples, barata e eficaz. Ao pensar sobre tais aspectos poderemos extrapolar as discussões conceituais e trazer luz a questões reais que estão se desenhando em nossa sociedade. Antes de adentrar com maior vigor a essa discussão, contudo, passamos a aventar duas conceituações prévias fundamentais à compreensão da discussão que se é proposta: a primeira é sobre o que é o poder e a segunda sobre as redes sociais.

O PODER E SUAS FACETAS

Como opera o poder? Na visão mais generalista e predominante, o poder é entendido como sendo aquele que é operado por grandes organizações soberanas que o exercem para fazer valer suas intenções sobre grupos dominados. Naturalmente, a própria palavra poder nos remete quase que imediatamente a esta ideia e logo vem à cabeça imagens de instituições ou indivíduos no exercício de funções de grande influência e prestígio.

A visão inicial desta forma, proposta por Weber, mostra que o poder não pode ser algo sob domínio de uma determinada pessoa ou instituição. Não se pode guardar o poder ou doá-lo, por exemplo. Antes de tudo, o poder é um exercício que precisa, necessariamente, de uma relação com outros indivíduos ou instituições, ou seja, ter poder é, antes de mais nada, ser capaz de influenciar a conduta de alguém. A visão do poder como exercício é fundamental para perceber que não basta supor haver o poder, é necessário que, para que haja capacidade de influenciar efetivamente a ação de outrem, empregue-se algum artifício, que pode ser desde uma forma coercitiva até por meio da manipulação.

Aqui, a ideia do uso da manipulação, seja por sansão negativa ou positiva, mostra-se um elemento fundamental para as situações vivenciadas atualmente. O poder em sua forma persuasiva se mostra mais sutil sobretudo por se valer de signos culturais e por se dar por meio de significação e legitimação, agindo principalmente de forma ideológica. Pela visão do sociólogo italiano Bobbio (1997 *apud* BOTELHO, 2004, p. 95),

“Ao lado do poder econômico e do poder político, o poder ideológico, que se exerce não sobre os corpos como o poder político, jamais separado do poder militar, não sobre a posse de bens materiais, dos quais se necessita para viver e sobreviver, como o poder econômico, mas sobre as mentes pela produção e transmissão de idéias, de símbolos, de visões de mundo, de ensinamentos práticos, mediante o uso da palavra”.

Uma vez imposto “sobre as mentes pela produção e transmissão de ideias”, perceber a influência deste poder acaba por ser uma tarefa muito mais hercúlea, sobretudo para aqueles que são coagidos e estão na posição de dominados. A questão é que essa imposição de ideias não necessariamente ocorrerá sempre por vias hierárquicas, e aí é que surge a ideia do poder difuso, uma expressão de poder que se dá por diferentes frentes e em diferentes circunstâncias.

A visão de Gramsci sobre o poder, assim como de seu contemporâneo Bobbio também parte da concepção de um poder ideológico. Para ele, cada grupo social originalmente oriundo a exercer determinado papel social na “produção econômica” acaba por auto-suscitar, naturalmente, um grupo de intelectuais com intuito de garantir, ao mesmo tempo, homogeneidade da classe e a percepção de sua função social, política e econômica, de tal modo que as hegemonias existentes se prevaleçam (GRAMSCI, 1966 *apud* VASCONCELOS *et al.*, 2013).

Desse modo, o exercício do poder que determinada instituição, como estado ou corporações por exemplo, exerce sobre os indivíduos de uma sociedade é reforçado por atores pertencentes aos mesmos grupos destes indivíduos. Refletindo com as proposições de Gramsci, é interessante observar como as redes de comunicação são partes fundamentais no exercício do poder através da massificação das ideias hegemônicas, que passam a ser assimiladas como ideais próprios dos indivíduos por elas influenciadas, mesmo que essas ideias sejam contrárias aos reais interesses desses sujeitos. Esse ponto tem se mostrado fundamentalmente mais intenso em nossos tempos, como será discutido mais adiante.

Antes, é necessário perceber que essa influência também só é possível pela existência de um conjunto de signos. O poder não se manifesta apenas por meios materiais, mas também se revela por meio de símbolos, por isso transpõe as grandes instituições sociais básicas. Para isso, conforme nos traz Bourdieu (2006), os indivíduos acumulam capital além do econômico, podendo ser também político, social ou cultural, e são esses capitais os mecanismos empregados para o exercício do poder. Deve-se destacar seu entendimento da dominação como um processo de socialização, e nesse processo os indivíduos ingressam em uma sociedade cuja as normas, princípios morais e princípios éticos já estão prontos. Portanto, esses sujeitos já nascem delimitados a determinadas práticas sociais, geralmente impostas pela própria família e outros agentes formadores, como a escola e grupos religiosos.

Embora haja um modelo social prévio no qual todos são inseridos e que é tido como uma normalidade, o indivíduo, ao mesmo tempo que é moldado, é ativo na modificação desses símbolos. Inclusive, tal ideia nos remete, de forma análoga, à descrição do estruturalismo, abordagem epistemológica do próprio Bourdieu, elucidada por Piaget como “um sistema de transformações que comporta leis enquanto sistema (por

oposição às propriedades dos elementos) e que se conserva ou se enriquece pelo próprio jogo de suas transformações”, tratando-se de “uma totalidade que se transforma por autorregulação” (ARAÚJO, 2010, p. 126).

Essa concepção da transformação nos faz muito útil a compreender que se vivencia mudanças sociais significativas desde a apresentação das teses dos pensadores supracitados e que, ocasionado exatamente por essas transformações, novos símbolos de exercício do poder emergiram e emergem nos tempos atuais de forma expressiva e ao mesmo tempo translúcida, por ser enxergada com intensa naturalidade à maioria dos indivíduos.

Todavia, dentre todas as facetas do poder, a que mais se faz necessária a ser posta à luz em prol das discussões que se quer promover por este texto é a concepção trazida por Foucault (2014). O pensador traz uma interessante forma de compreensão do poder na atualidade, uma vez que seu mecanismo de operação é mais sutil na medida que os indivíduos são subjetivados através de práticas arquitetadas por meio do discurso, ou seja, o indivíduo se constrói, forma sua identidade, por meio de determinadas práticas e essas, por sua vez, advêm, justamente, de alguns discursos, por isso compreende-se que os discursos são caminhos para a manifestação do poder.

Nessa visão, portanto, o poder não tem caráter negativo – embora essa forma continue existindo –, mas é, na verdade, um poder construtivo, uma vez que é construído através dos discursos. Para além da pura ideia do poder construtivo, Foucault (2014) mostra que o discurso é empregado para a operação de um poder que possui caráter disciplinar. Em uma de suas principais obras, *Vigiar e punir*, o sociólogo francês traz a concepção da construção do caráter disciplinar do poder a partir de diferentes espaços de disciplinamento, como quartéis militares, escolas, religiões, entre outros. Se em tempos passados o poder era demonstrado, sobretudo, por meio de torturas físicas, com o passar do tempo as “torturas” passam a ser realizadas contra a racionalidade e a “alma” das pessoas, e não por motivo de humanização da sociedade, mas simplesmente por que essa forma de manifestação do poder é mais propícia a atingir resultados efetivos em tempos atuais.

Isso significa que as novas formas de punição são, principalmente, domesticadoras. A ideia do panóptico resgatada de Jeremy Bentham, é proposta como uma forma de exemplificar os mecanismos utilizados para o exercício do poder de uma

autoridade como meio para moldar comportamentos dos indivíduos ali inseridos. Embora pensado como um mecanismo prisional, Foucault (2014) mostra que sua ideia conceitual pode ser, e muitas vezes, é também aplicada a diversos outros campos da sociedade. Isso o induz a conceitualizar a ideia dos corpos dóceis, corpos capazes de se adaptar às punições do corpo, por meio da disciplinarização das condutas, e da alma, disciplinando a forma de pensar. Os próprios indivíduos e seus corpos, neste sentido, passam a ser um espaço de poder.

Muito embora compreendamos essa concepção de formas de exercício do poder descritas por pensadores de diferentes abordagens epistêmicas, é imprescindível perceber a evolução da sociedade para o momento presente e as mais novas e variadas maneiras de submissão ao exercício do poder em tempos contemporâneos.

O PODER DAS REDES SOCIAIS

Dentre todos os pontos de evolução da humanidade nos últimos anos ou décadas, um dos que mais se destacam é a evolução da capacidade de comunicação e inter-relacionamento, que ao mesmo tempo aproximam e afastam as pessoas, um paradoxo que será discutido mais adiante. Importante destacar que os mecanismos de comunicação em massa, em especial o advento e a popularização da internet, foram fatores cruciais para a massificação de tecnologias abstratas que se tornaram, em pouco tempo, a teia fecunda da proliferação de informações de todos os tipos: as redes sociais.

As redes sociais, embora seja um fenômeno relativamente recente do nosso tempo, já vêm sendo um ponto de muita discussão, análises e estudos nos mais variáveis campos. Nas ciências sociais entender o fenômeno das conexões interpessoais em rede é um dos pontos cruciais para compreender os movimentos, os problemas e os caminhos tomados pela sociedade na atualidade.

Como qualquer outra tecnologia de grande transformação, as redes sociais foram concebidas e tratadas como um grande facilitador às necessidades dos indivíduos em termos de comunicação, informação e entretenimento; e das organizações, em termos de marketing, globalização e vendas, mas, talvez justamente pelo seu aspecto utilitário praticamente universal, trouxeram na rabeira problemáticas que influenciam não apenas a vida daqueles que são seus usuários, mas também o fluxo de processos sociais que

alteram a realidade de forma mais ampla e transforma o curso da vida de outros sujeitos e a evolução de diversas instituições sociais, de organizações a estados.

Dentre os muitos estudos que tratam dos aspectos mais negativos das redes sociais, poderão ser encontrados artigos que trazem discussões sobre como o uso passivo das redes influenciam de forma negativa no bem-estar dos usuários (Cf. VERDUYN *et al.*, 2017); sobre a redução da capacidade de empatia por jovens, principais usuários dessas tecnologias (Cf. VOSSEN; VALKENBURG, 2016); e da amplificação da indiferença com o que e quem está do outro lado da teia, salientando aspectos como narcisismo, racismo, agressividade e disseminação de ódio (Cf. LEUNG; ZHANG, 2017; MATAMOROS-FERNÁNDEZ; FARKAS, 2020; CASTANO-PULGARIN *et al.*, 2021).

Quando não negativas, as relações construídas não são, em geral, aprofundadas. As redes sociais são instrumentos construídos para privilegiar o consumo rápido e o contato se reserva basicamente a ser igualmente raso, trivial, pueril. Todos esses pontos atestam, entre muitos outros aspectos, a efemeridade das relações construídas nessas plataformas, e o que haveria de ter o intuito de unir acaba, em termos práticos e sociais, por afastar.

Um dos pontos mais complexos e preocupantes, contudo, é sua capacidade de causar dependência. O vício em redes sociais não só é real como já é considerado como um problema de ordem psiquiátrica (GUEDES *et al.*, 2015) cujo número de usuários que podem ser considerados viciados supera 350 milhões de pessoas em todo o mundo (CHUNDURU, 2014), o que acaba por afetar a saúde mental dessas pessoas e, inclusive, diminuir certas capacidades cognitivas, como no desempenho acadêmico, por exemplo (HOU *et al.*, 2019).

Outro ponto necessário a se discutir é o que está exposto nas *timelines* dessas redes. Com algoritmos programados para compreender as preferências dos usuários, um mecanismo que inclusive favorece o uso abusivo dessas mídias, as organizações por traz das redes visam atender a expectativa e o gosto dos usuários, mas, ao fazerem, são propícias a estimular nos indivíduos o viés de confirmação. O viés de confirmação, como exposto por Kahneman (2012, p.106) são operações da memória associativa em que as pessoas “buscam dados que tenham maior probabilidade de se mostrarem compatíveis com as crenças que possuem”, [...] favorecendo a “aceitação acrítica de sugestões e o exagero da probabilidade de eventos extremos e improváveis”.

Este tipo de viés é uma tendência natural da forma de raciocínio da mente humana, porém, a exposição contínua ao mesmo tipo de conteúdo ou mesmo tipo de ideia acaba por fazer com que o indivíduo ignore, completamente, opiniões, ideias e informações divergentes das suas. Este fato propicia a sua inserção em uma bolha. Nesses virtuais ambientes não há espaço para o diferente ou para o divergente e isso implica, novamente, na separação e na fronteira onde, inclusive, é permitida a agressão e o cancelamento de quem não se enquadra em um mesmo grupo de ideias, potencializando as polarizações e as dicotomias.

Somando as bolhas de ideias convergentes ao uso massivo pelos usuários, cria-se um terreno catalizador para o exercício do poder por pessoas ou grupos com algum privilégio para explorá-las e, com a incapacidade das pessoas em perceber a redução da habilidade de discernimento ou do próprio abuso no uso, essas mídias tornam seus usuários uma massa sujeitada ao risco da manifestação desse poder.

A “MACRO” MICROFÍSICA DO PODER EXPRESSA NA VIRTUAL SOCIEDADE EM REDE

A concepção do emprego das redes sociais como caminho para o exercício do poder não é uma ideia nova. O filósofo sul-coreano Byung-Chul Han explora muito bem todos os aspectos discutidos anteriormente em diversos de seus ensaios sobre as condições sociais dos nossos tempos, com enfoque, sobretudo, a aspectos como o desenvolvimento negativo que o neoliberalismo impõe na atualidade e o individualismo trazido por ele.

Para Han (2018), as redes sociais são canais para fuga da realidade e hoje os indivíduos não mais separam o espaço público do privado, uma vez que, ao se expor por meio de vídeos, fotos e textos, deixam escancarado para que qualquer um possa ver detalhes da sua vida e de suas preferências. No meio digital a privacidade desaparece. O principal ponto negativo é que não há por parte do indivíduo capacidade de perceber todo o efeito dessas práticas e isso tem gerado uma crise generalizada em termos de perdas de valores e das relações reais. Como sugere o autor, simplesmente “embriagamo-nos hoje em dia da mídia digital, sem que possamos avaliar inteiramente as consequências dessa embriaguez. Essa cegueira e a estupidez simultânea a ela constituem a crise atual” (HAN, 2018, p. 13).

A questão adicional a ser considerada é que ao se “intoxicar” das redes sociais, os indivíduos criam uma armadilha para si próprios, uma vez que não só disponibilizam de boa vontade informações pessoais para cadastro, como também treinam, gratuitamente, inteligências artificiais para compreender, com detalhes, diversos aspectos de sua rotina, do que se tem preferência no consumo, de suas perspectivas sobre diferentes assuntos, em resumo, de sua vida. O resultado disso é que um conjunto expressivo de informações dos usuários, armazenadas por meio das *big datas*, são comercializadas a todo tipo de corporação e, embora toda essa prática seja de amplo conhecimento, já não há força para mudança, passa-se de cidadão a mero consumidor e, para além de consumidor, passa-se a ser o alvo de consumo também. Como dito por Andrew Lewis: “se você não está pagando por um produto, é sinal de que o produto é você”.

Mas o real impacto desse movimento não é o fato de as redes sociais suscitarem nos indivíduos um anseio carnal pelo consumismo. Sim, as informações dos usuários são amplamente empregadas para que as ações de marketing dos mais variados tipos de produtos e serviços sejam cirurgicamente precisos e potencializem, da forma mais capitalista possível, a capacidade de comercialização do que é que seja que se queira vender. Não que isso não seja um problema, mas as formas de exploração que dali surgem são, sem dúvidas, uma questão muito mais expressiva a se analisar.

Há, para além de um frenesi de consumo sem sentido, a proliferação de conceitos, de ideias e de propósitos, que de tão vívidos parecem impossíveis de não terem sua essência advinda do próprio âmago do sujeito que ali está apenas reproduzindo-as. A sutileza das expressões de poder vai se espalhando lentamente como uma célula cancerígena. Mas o enfermo, viciado, é incapaz de perceber os sintomas, e o que se gera a partir de tudo isso é uma sociedade moribunda.

Han (2018) resgata em Foucault a interpretação sobre o panóptico sob o qual estão sujeitos os indivíduos da nossa sociedade, trazendo nova interpretação do modelo ideal do cárcere e do conceito sobre a docilidade dos corpos para dentro do contexto das mídias sociais. Na concepção do panóptico digital, acredita-se que o espaço da comunicação é um espaço de pura liberdade quando na verdade é um espaço de vigilância contínua em que a expressão de liberdade é altamente explorada, ou seja, esses espaços, embora se expressem como livres, uma vez que não possuem intermediários e qualquer um possa se expressar de forma acessível e independente, são espaços de controle cujos vigilantes são

os próprios usuários que ali se expressam. Não que a vigilância de hoje impeça ou ataque a liberdade. O que ocorre é que no espaço virtual, é o indivíduo que vigia a si mesmo, voluntariamente. Como descreve Han (2018), é ele o responsável pela construção desse panóptico e é justamente pela participação ativa desse sujeito que essa variação panóptica se faz tão eficiente.

Um exemplo dessa condição pode ser dado ao se avaliar a questão do sucesso. A visão do sucesso, independentemente em qual área da vida, é vendida como algo estético, sem as arestas das dificuldades, das barreiras e do tempo. É repetido como um mantra de que simplesmente querer, se dedicar e se esforçar serão aspectos suficientes para garanti-lo. As imagens de pessoas bem sucedidas, as reproduções das frases de efeitos, as propagandas dos inúmeros livros e cursos de autoajuda que ensinam exatamente como conseguir, estão exaustivamente expostas nas redes. E mesmo reforçando que o caminho para o sucesso será difícil, toda essa demagogia é vendida como algo simples, fácil. O sujeito se convence que ele deve dar mais, deve extrair o máximo de si, deve deixar sua última gota de sangue e de suor, mas, muitas vezes, o que restará é a exaustão ou a frustração. O mal-estar provocado pelos excessos não são percebidos como um desvio, pelo contrário, pode fazer com que se estenda o tempo consumido nas redes sociais uma vez que elas também servem como um refúgio da realidade.

Acontece que, por um lado toda informação dada, voluntariamente, pelo sujeito também poderá e, possivelmente, será explorada não apenas para fins comerciais, mas também para fins políticos e, por outro, o exercício de se manter fiel às convicções alardeadas como verdades absolutas, amplas e socialmente aceitas, serão, juntas, o caminho profícuo e prático para a manipulação das massas.

É justamente neste ponto que o paradoxal título que abre esta seção demonstra a que conclusão podemos chegar. O que se busca elucidar aqui é o fato de que, embora os artifícios de expressão do poder se dão, nos tempos atuais, por aspectos microfísicos, como proposto por Foucault (2014), e que essa concepção se repete também nas redes sociais, como salientado por Han (2018), a aplicação dessas mídias tem, ao mesmo tempo, trazido retrocessos que nos remetem a momentos em que o poder soberano era prevacente. Se em seu aspecto microfísico o poder é sutilmente exercido e está distribuído por toda a sociedade, agora o que se vê são grupos de pessoas influentes e poderosas plantando a ideia diretamente nas cabeças das massas, não necessariamente

utilizando de intermediários, além dos próprios algoritmos. Ideias completamente absurdas passam a ser propagadas e retomam-se discussões sem sentido, como, por exemplo, se a terra é plana ou se as vacinas são eficazes. E, quando uma pessoa influente convence uma massa, por exemplo, que as vacinas não funcionam, passa-se a brincar com a vida. O “soberano” praticamente decide, novamente, quem vai viver e quem vai morrer.

Ao mesmo tempo, a sociedade que diz que com a internet e com as redes sociais se encontra livre para se expressar e defender o que considera mais interessante para si própria e que, ao mesmo tempo, considera-se mais disposta a combater as más ideias propagadas pelas mídias convencionais uma vez que, agora, consegue usar desse espaço para unir ideias convergentes, não consegue se organizar ou se unir de forma efetiva. Esses grupos sociais formados nas redes são virtuais no sentido estrito da palavra. Não saem de dentro das redes e, quando o fazem, não são suficientemente capazes de promover uma mudança real. Essa união virtual acaba por servir justamente para dar ainda mais legitimidade ao poder exercido por um pequeno grupo. Agindo dessa forma, de acordo com Han (2018), os sujeitos minam os moldes do que é uma organização social e, da mesma maneira efêmera com a qual são construídas, essas organizações se dissipam.

É claro que a combinação de tudo que foi discutido até aqui traz impactos reais fora dessas modernas mídias e afetam diversos aspectos de uma sociedade, inclusive econômica e financeiramente.

O IMPACTO SOCIAL, ECONÔMICO E FINANCEIRO NA SOCIEDADE

Embora ao longo do texto já foram elencados de forma breve e pontual diversos problemas ocasionados pelos excessos nas redes sociais e pela expressão do poder nessas mídias, compreende-se que um ponto essencial a ser posto em voga e que por muitas vezes é pouco explorado, é como esse poder pode impactar negativamente na economia de uma sociedade e no âmbito financeiro da vida dos indivíduos, usuários ou não dessas redes.

Em todo o mundo, muitos movimentos de grande impacto social iniciam-se ou ganham força através da movimentação nas redes sociais. Da internet e das redes sociais partiram ações para a Primavera Árabe, para o *Brexit* ou para alçar ao poder da maior potência mundial um candidato *outlier*. No Brasil, não foi e não é diferente, nas três

últimas eleições que ocorreram no país, candidatos sem tempo significativo no horário eleitoral e de siglas novas, com recursos relativamente escassos frente aos políticos melhor financiados ou candidatos de siglas mais tradicionais, viram possíveis suas candidaturas e serem eleitos graças aos movimentos das redes sociais. Isso pôde ser percebido em vários níveis do executivo, como ocorrido, por exemplo, na prefeitura de Belo Horizonte, em 2016, no governo do estado de Minas Gerais e na presidência da república, em 2018. Deve ficar claro que aqui não se está comparando nenhum desses políticos nem fazendo juízo de valor sobre a pessoa de cada um. É necessário que se compreenda que esse movimento pode ser positivo por quebrar a hegemonia da política tradicional, mas também se incorre no risco de alçar ao poder pessoas ou grupos incapacitados para exercer efetivamente uma condução que atenda, efetivamente, aos anseios e as reais necessidades da população, ou ainda, que simplesmente utilizam das mídias sociais para manobrar as massas em propósitos escusos ou em benefícios próprios.

Boa parte das questões de ordem econômica e financeira partem daí. Em termos econômicos, esse tipo de movimento político influencia, por exemplo, em como investidores estrangeiros se sentem em termos de segurança para aportar capital no país. É claro que a simples mudança política já é um motivo para variações na confiabilidade sentida por esses investidores. Acontece que, havendo a incapacidade de liderança e de gestão, ou ainda a incapacidade de compreender a importância da construção de uma relação saudável com outras nações, a imagem de desordem criada afugenta o capital estrangeiro. Outro ponto é que se os usuários que ajudaram a eleger determinado político apenas foram utilizados como massa de manobra, não há porque acreditar que haverá efetivas ações voltadas às políticas sociais, fundamentais a qualquer país, e o que se terá, de fato, é o aumento das desigualdades, da pobreza e, por consequência, de outros problemas sociais como elevação dos índices de violência e escassez de recursos para saúde e educação.

As redes sociais ainda podem influenciar a forma de condução de políticas públicas e afetar diretamente o gerenciamento de crises que afetam os cidadãos de uma cidade, um estado ou um país. É o que se viu, por exemplo, na condução do controle de exposição dos indivíduos durante a pandemia, em que a influência negativa e a disseminação em massa de informações equivocadas ou elaboradas com o intuito da desinformação atrapalharam a adequada instrução da população e, por consequência,

permitiram maior exposição das pessoas. Entende-se que muitas pessoas seriam afetadas pela pandemia ainda que não houvesse essa desinformação, mas ao fazê-la o grupo influenciador potencializa o risco e aumenta o número de afetados. O próprio *site* do Senado brasileiro aponta estudos de que ao menos 120 mil de mortes poderiam ter sido evitadas no país apenas em 2020 e que a agilidade na aquisição de vacina poderia ter evitado, pelo menos, outras 95 mil (AGÊNCIA SENADO, 2021). Considerando que entre um quarto e um terço dos óbitos são de pessoas em idade economicamente ativa, é fácil perceber o impacto possível de ser gerado na previdência, na geração de renda, no ganho monetário das famílias e, inclusive, no PIB do país. Se considerarmos ainda as centenas de milhares de trabalhadores afastados por terem sido contagiados simplesmente por desacreditar na eficácia de algumas medidas de proteção, o valor do custo social, econômico e financeiro será muito mais significativo. É inimaginável que essa má condução seria tão efetiva não fosse a capilaridade e a força das redes sociais, que serviu como um amplificador das desinformações distribuídas a esmo.

Ainda em termos de movimentos de ordem política, pode-se citar um exemplo ocorrido no país, foi a discussão em torno da reforma trabalhista ocorrida no ano de 2017, que foi posteriormente aprovada. Nas dicotomias das redes sociais, haviam críticos ferrenhos, mas um grande grupo de pessoas apoiava a mudança e considerava fundamental a realização da reforma trabalhista como mecanismo de geração de empregos e redução do índice de desempregados, considerado muito elevado no país. O resultado da aprovação da reforma, contudo, não foi efetivo como imaginado ou esperado por esta parte da população ou pelo próprio governo, apenas contribuiu para a precarização de alguns postos de trabalho, como demonstrado por Antunes e Boucinhas Filho (2019) e Krein *et al.* (2019). Claro que essa discussão extrapola questões econômicas, pois é extremamente complexa e exige um aprofundamento que não cabe aqui. Ao mesmo tempo, é sabido que não houve interferência direta das redes sociais na aprovação, mas também não se viu efetivo movimento contrário à adoção das mudanças. É inegável, todavia, que sua adoção gerou efeitos negativos de ordem financeira para parte da população que segue acreditando que não é uma questão de precarização, basta querer e se dedicar que tudo se resolve – possivelmente a mesma que defendeu a mudança nas redes sociais.

Mas, no sentido do trabalho, o uso massivo das redes sociais leva a um movimento perturbado em que o trabalhador se autoexplora. Os capatazes e os patrões não precisam mais de empregar esse tipo de esforço, o próprio trabalhador o faz a si mesmo. Como dito por Han (2018), não se vive mais em uma sociedade disciplinar, mas em uma sociedade que se acredita em uma suposta liberdade que, na verdade, produz a compulsão do dever, na qual o indivíduo se explora até a exaustão.

A mesma exaustão que as redes causam em termos dos excessos aos quais os indivíduos se expõem pode ser percebida em termos da necessidade do fluxo de capital. A comercialização de produtos por essas mídias e a exploração publicitária é um bom exemplo. As redes, espaços abertos e virtualmente livres, permitem que qualquer um compre e venda praticamente de tudo o que quiser e, embora essa realidade se apresente como uma forma de equalizar as possibilidades e oportunidades, essa equalização está muito longe de acontecer. Isso porque, como já discutido sobre quem é o produto, as informações coletadas e geradas sobre os usuários são vendidas para quem tenha a disposição de pagar por elas, o que privilegia os grandes grupos detentores do capital.

Ainda que isso seja visto com certa naturalidade ou haja quem defenda que isso já ocorria por meio das mídias tradicionais, o que se deve perceber é que essa prática não só tornou isso muito mais barato e efetivo para as corporações, como também abre brecha para ações controversas, como a manipulação dos usuários. O próprio Facebook demonstrou essa possibilidade em uma pesquisa que envolveu a manipulação de quase 700 mil usuários da rede em 2014, e tudo de forma legal com o consentimento das pessoas que aceitaram os termos de uso (KRAMER, 2014). Com essa capacidade de manipulação, não só é uma tarefa hercúlea fazer frente a grandes grupos ricos e poderosos, como a massa está completamente à mercê de quem estiver disposto a pagar por isso, ao menos enquanto não houver legislação contrária e se uma eventual legislação for suficiente para impedir certas ações. É difícil acreditar que isso não influencie ainda mais a autoexploração e o consumismo desnecessário, afetando a saúde psíquica e financeira dos indivíduos que se matam de trabalhar para conseguir coisas que não precisam.

Caberiam muitas outras discussões de como as redes sociais podem afetar os usuários e, por consequência direta ou indireta, toda a sociedade. Mas já foi posto em discussão o suficiente para compreender que o que se deve pensar é que estando tão vulneráveis nas redes sociais, seria, no mínimo, necessário a percepção de que o uso

precisaria ser consciente e parcimonioso. Este fato será dificilmente percebido pelos usuários, sobretudo por que a maior parte pode não ter senso crítico para tal mudança ou mesmo já estar suscetível a um processo de dependência, e que dificilmente será tratado pelas autoridades, já que este é um grupo que pode se beneficiar muito de seu uso descabido. Neste cenário, a forma do exercício do poder como percebemos tenderá a continuar a funcionar assim perpetuamente.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA SENADO. **Excesso de mortalidade**. 2021. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2021/06/24/pesquisas-apontam-que-milhares-de-mortes-por-covid-poderiam-ter-sido-evitadas-no-brasil>>. Acesso em: 7 ago. 2021.
- ANTUNES, C. M. A; BOUCINHAS FILHO, J. C. Reforma trabalhista e geração de emprego. (Iniciação científica) **FGV EASP Pesquisa**, 2019. Disponível em: <<https://pesquisa-easp.fgv.br/publicacoes/pibic/reforma-trabalhista-e-geracao-de-emprego>>. Acesso em: 4 ago. de 2021.
- ARAÚJO, I. L. **Introdução à filosofia da ciência**. 3. ed. Curitiba: EdUFPR, 2010.
- BOTELHO, A. O poder ideológico: Bobbio e os intelectuais. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, 2004, n. 62. pp. 93-111. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0102-64452004000200006>> Acessado em: 29 jul. 2021.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BYUNG-CHUL HAN: Sociedade do cansaço, 2015. Publicado por Clinicand. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=VbPvH515KoY&t=2243s>>. Acesso em: 31 jul. 2021.
- CASTANO-PULGARIN, S. A *et al.* Internet, social media and online hate speech. Systematic review. **Aggression and Violent Behavior**. n. 58, v. 6, 2002.
- CHUNDURU, A. P. Social media addiction. **Engineering for Real World**. p.1-15, 2014.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 42. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.
- GUEDES, E. et al. Social networking, a new online addiction: a review of Facebook and other addiction disorders. **Medical Express** n. 3, v. 1, 2016.
- LEUNG, L.; ZHANG, R. Narcissism and social media use by children and adolescents. *In: Internet Addiction in Children and Adolescents*. 2017. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/321096728>>. Acesso em: 1 ago. 2021.
- MATAMOROS-FERNÁNDEZ, A; FARKAS, J. Racism, Hate Speech, and Social Media: A Systematic Review and Critique. **Television & New Media**. n. 22, v. 2, p. 205–224, 2020.
- HAN, B. C. **No enxame: perspectivas do digital**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.
- HOU, Y *et al.* Social media addiction: Its impact, mediation, and intervention. **Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace**. n.13, v.1, 2019.

KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KRAMER, A. DI; GUILLORY J. E; HANCOCK, J. T. Experimental evidence of massive-scale emotional contagion through social networks. **Proceedings of the National Academy of Sciences of United States of America**. v. 111, n. 24, p. 8788-8790, 2014.

KREIN J. D; OLIVEIRA, R. V. de; FILGUEIRAS, V. A. As reformas trabalhistas: promessas e impactos na vida de quem trabalha. **Cadernos CRH**. n. 32, v. 86, p. 225-230, 2019.

PISA, L. F. O que representamos para o Facebook: como o poder e os discursos operam na construção de subjetividades. **XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2013.

VASCONCELOS, K. E. L; SCHMALLER, V. P. V; SILVA, M. da. (Re)visitando Gramsci: considerações sobre o Estado e o poder. **Revista Katálisis**, v. 16, n. 1, p. 82-90, 2013.

VERDUYN, P. *et al.* A Critical Review: Do Social Network Sites Enhance or Undermine Subjective Well-Being? **Social Issues and Policy Review**. n. 11, v. 1, p. 274-302, 2017.

VOSEN; VALKENBURG. Do social media foster or curtail adolescents' empathy? A longitudinal study. **Computers in Human Behavior**. v. 63, p.118-124, 2016.

WEBER, M. **Ciência e política**: duas vocações. São Paulo: Martin Claret, 2015.