

MARKETING PÚBLICO: Projetos na esfera municipal

Maicon Rafael HAMMES¹

Gabriela CAPPELLARI²

Lurdes Larlene Seide FROEMMING³

¹Mestrando, Unijuí, maiconhammes@gmail.com

²Mestranda, Unijuí, gabriela.cplr@gmail.com

³Doutora, Unijuí, lurdesf@unijui.edu.br

Recebido em: 26/03/2016 - Aprovado em: 10/03/2017 - Disponibilizado em: 01/07/2017

RESUMO

Este artigo propõe identificar estratégias de marketing no setor público. Para comprovar a existência de marketing no âmbito municipal buscou-se referencial teórico contingente bem como a análise de duas políticas públicas da prefeitura de Doutor Maurício Cardoso-RS, sendo uma de concessão de uso de *tablets* para os alunos do ensino fundamental promovida pela Secretaria de Educação e outra de incentivo à produção leiteira oriunda da Secretaria de Desenvolvimento Rural. O primeiro programa ainda está no começo, tendo iniciado em 2014, e o segundo já é uma política pública consolidada que está sendo executada a vários anos. Os resultados mostram que é possível identificar estratégias de marketing na cidade estudada a partir dos quatro "Ps" do marketing propostos pelo autor Philip Kotler. A sua principal característica é que o marketing público, também conhecido por marketing social, estimula relações de troca entre o poder público municipal com os contribuintes e que estas trocas geralmente não visam lucro.

Palavras-chave: Marketing. Público. Projeto.

ABSTRACT

This article aims to identify marketing strategies in the public sector. To prove the existence of marketing at the municipal level was sought contingent theoretical framework and the analysis of two public policies of the city of Doutor Maurício Cardoso-RS, one tablet of use concession for elementary school students organized by the Department of education and other incentives to dairy production from the Rural Development Secretariat. The first program is still in the beginning, having started in 2014, and the second is already an established public policy being implemented for several years. The results show that it is possible to identify marketing strategies in the city studied from the four "Ps" of marketing proposed by the author Philip Kotler. Its main feature is that the public marketing, also known as social marketing, stimulates exchange relations between the municipal government with taxpayers and that these changes usually do not seek profit.

Key-words: Marketing. Public. Project.

1. INTRODUÇÃO

O *marketing* pode ser encontrado em todo lugar existindo a partir de organizações que não visam o lucro (como em empresas públicas) até em grandes corporações. A elaboração do presente texto surge a partir da provocação da disciplina de gestão estratégica de *marketing* do curso de mestrado em desenvolvimento da UNIJUÍ no ano de 2015 de encontrar estratégias de *marketing* no setor público. Este artigo contém conceitos iniciais deste tema relativamente novo e

desconhecido bem como a análise de dois projetos da esfera pública à luz do *marketing* público.

A metodologia deste ensaio é a revisão bibliográfica dos conceitos de *marketing* e sua aplicabilidade no setor público bem como o estudo de caso envolvendo a análise de dois projetos públicos municipais. Os dados foram obtidos através de livros, site do FUNDEB, relatórios contábeis e entrevistas com servidores públicos municipais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O *Marketing* Público

Marketing público é uma definição contemporânea e dificilmente aplicada no planejamento estratégico comunitário e na esfera pública. O simples conceito de *marketing* ainda é obscuro para boa parte da população, pois, como aponta Froemming (2010), “O *marketing* costuma ser confundido com propaganda”. Com Kotler (2008) busca-se a complementação “*marketing* é muito mais do que propaganda, vendas e comunicação”. Cobra (1983) explica que o conceito de vendas no passado era apenas a visualização do lucro através da venda que era realizada através de uma promoção (ou propaganda) sendo que o foco era apenas o produto e atualmente o foco é a necessidade do cliente.

Fox e Kotler (1994) apoiados em Peter Druker acrescentam ainda que “o propósito do *marketing* é tornar a venda supérflua”, ou seja, quando uma entidade oferece algum produto que faz diferença na vida dos consumidores ele não precisa de *hard selling* (venda pesada) através de diversos anúncios em comerciais de rádio/tv e envio de lixo eletrônico.

Inicialmente torna-se necessário compreender o real sentido de *marketing* para, em seguida, conceber as suas contribuições com o público. No conceito de Froemming (2010), o *marketing* rege relações de troca e essas não precisam envolver, necessariamente, questões econômicas. A

visão de Kotler (1978) é fundamental para este entendimento:

A troca é o conceito central do *marketing*. Exige a oferta de valor a alguém em troca de valor...Pela desistência de alguma coisa, as unidades sociais adquirem alguma outra coisa em seu lugar. Essa alguma outra coisa é normalmente mais valiosa do que aquilo de que se desistiu, o que explica a motivação da troca. (Kotler, 1978, p.20).

Para que ocorram as relações de troca é imprescindível que existam duas partes e que cada uma delas tenha algo que seja objeto de desejo da outra. Assim, caso uma parte não tenha algo de valor a oferecer ao outro, não ocorrerá a transferência, deixando claro que é importante saber o que realmente tem valor.

Fox e Kotler (1994) definem que *marketing* é um processo gerencial envolvendo análise, planejamento, implementação e controle manifestado em programas cuidadosamente formulados e não em pequenas ações que acontecem por acaso.

As trocas podem ocorrer em diversos tipos de organização sendo que as entidades de bem estar público são o foco deste estudo. Elas foram criadas pela gestão pública para atender as necessidades da população em troca do pagamento de impostos. Kotler (1978) explica que quando o *marketing* é aplicado em organizações que não visam o lucro, ele é chamado de *marketing* social. Ele é aplicado quando os problemas sociais tornam-se mais relevantes e críticos

oferecendo estruturas para o planejamento social eficaz.

O *marketing* social é o projeto a implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma idéia ou prática social num grupo-alvo. Utiliza conceitos de segmentação de mercado, de pesquisa de consumidores, de configuração de idéias, de comunicações, de facilitação de incentivos e a teoria da troca, a fim de maximizar a reação do grupo-alvo. (Kotler, 1978, p.288).

Kotler (1978) destaca ainda as principais diferenças entre o *marketing* social e o de negócios. O *marketing* de negócios procura satisfazer as necessidades e desejos do mercado, tem por objetivo maior a obtenção de lucro, leva a mercado os produtos por intermédio de veículos de idéias. Por outro lado, o *marketing* social tenta modificar atitudes ou comportamento de mercado, procura servir aos interesses sem lucro pessoal, levar as idéias a mercado em lugar de produtos.

2.2 A necessidade do *Marketing* Público

O aumento da necessidade de evolução do setor público ocorre devido ao crescimento das ofertas de bens particulares. No entendimento de Froemming (2010), ancorada nas ideias Philip Kotler, a oferta de bens públicos não acompanha os itens concedidos pela iniciativa privada. A autora destaca ainda que a sociedade ao apropriar-se de bens particulares, passa e esperar mais bens públicos.

Dessa maneira, surgem diversos problemas como, por exemplo, com aumento do consumo de automóveis o governo precisa adaptar à sua infraestrutura (estradas, estacionamento, policiamento, hospitais e serviços de socorro).

A partir desta base Kotler (1990) revela que esta diferença entre os bens oferecidos entre público e privado é denominada desequilíbrio social. No entendimento deste autor isso ocorre devido à discrepância entre o que é arrecadado (impostos) e o que é investido de recursos públicos e as administrações retrógradas que valorizam pouco o *marketing* já que tem sua base financeira garantida.

Fox e Kotler (1994) rebatem as críticas de que o *marketing* é incompatível com a missão educacional e que não deve ser necessário em estabelecimentos de ensino são infundadas. As instituições de ensino passaram a ver *marketing* como algo relevante a partir da mudança dos seus mercados quando ficou mais difícil atrair estudantes, professores, fundos ou outros recursos necessários a manutenção da instituição.

Para Kotler e Lee (2008) o *marketing* público tem por objetivo criar ações que proporcionem o bem estar para o maior número de pessoas possível. O governo precisa prestar serviços que são indispensáveis aos cidadãos e o *marketing* pode colaborar, pois “permite que a organização se torne mais eficaz na obtenção

de seus objetivos” (Kotler, 1978. p. 24). A visão de Fox e Kotler (1994) é complementar, pois os autores elencam quatro benefícios principais do *marketing*: maior sucesso no atendimento da missão da entidade, melhorar a satisfação do público, melhorar a atração de recursos de *marketing*, melhorar a eficiência das atividades de *Marketing*.

2.3 Os 4Ps do *Marketing* no Setor Público

No entendimento de Cobra (1983), para definir uma estratégia de *marketing* tem-se o auxílio de um sistema integrado que definem os relacionamentos dos elementos de *marketing* com o meio ambiente. O mais conhecido é o sistema “4Ps”: Produto, preço, praça e promoção. Froemming (2010) explica que para ofertar algo precisa ter o produto, definir os valores de troca (preço), disponibilizar o bem ou serviço (produto) e fazer chegar ao público alvo as informações deste produto (promoção).

O termo produto por se tratar de algo tangível é preterido pelo termo serviço no setor público. O produto, na visão de Froemming (2010), é classificado em níveis sendo o central (benefício em si. Ex: Educação), real (inclusão de características tangíveis. Ex: Aulas) e ampliado (características que acrescentem valor. Ex: Tutoria para alunos com necessidades especiais).

O preço no setor público são os valores a que se chegará para decidir sobre concretizar a troca. Froemming (2010)

destaca que para decidir os preços é importante definir o objetivo do mesmo, este pode ser recuperar o custo do produto, ter lucro, incentivar o uso, obrigar a adoção, etc.

A praça é o meio utilizado para entregar os produtos aos cidadãos. Pode ser um local físico ou um meio de deslocamento até o ponto de atendimento. Kotler (1978) sugere que os canais de distribuição deverão ser escolhidos tanto para as pessoas quando para os serviços.

A promoção, na visão de Kotler e Lee (2008), é utilizada para informar, educar e persuadir um mercado alvo sobre um comportamento desejado. Esta comunicação é a forma encontrada para que o público conheça a instituição e o seu produto.

Os conceitos de mercado, público e suas afinidades são esclarecidos por Kotler (1978) onde o público é um grupo que tem interesse sobre uma organização. Se essa organização quiser atrair os recursos financeiros deste público através de trocas, estará definindo este público como um mercado.

3. METODOLOGIA

A metodologia deste ensaio é a revisão bibliográfica dos conceitos de *marketing* e sua aplicabilidade no setor público bem como o estudo de caso envolvendo a análise de dois projetos públicos municipais. Os dados foram obtidos através de livros, site do FUNDEB, relatórios

contábeis (pesquisa documental) e entrevistas com servidores públicos municipais.

A pesquisa documental é muito parecida com a pesquisa bibliográfica, sendo que a principal diferença é a origem dos dados, pois enquanto que na bibliográfica as informações são as opiniões de autores, na pesquisa documental a origem dos dados vem através de materiais que ainda não receberam tratamento analítico (GIL, 2008). A pesquisa documental está restrita a documentos, ou seja, a fontes primárias que podem ser documentos públicos do tipo escritos (LAKATOS; MARKONI, 2003).

De acordo com Triviños (1987), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é apenas uma unidade, mas que será analisada profundamente (TRIVIÑOS, 1987). Seus resultados geralmente não são apresentados de forma fechada, mas sim sob a dimensão de hipóteses (GIL, 2008).

A entrevista semiestruturada foram utilizadas para descobrir motivações, crenças ou atitudes referentes a políticas públicas. Ela é semiestruturada, pois as perguntas são formuladas a partir da resposta à pergunta anterior que pode ou não ter sanado a dúvida do pesquisador (RASIA et al., 2009). Pode ser considerado o instrumento mais decisivo para o pesquisador qualitativo estudar processos (TRIVIÑOS, 1987).

4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Nos próximos tópicos serão apresentados dois casos reais onde é possível visualizar que os quatro “Ps” do marketing são compatíveis ao se manifestarem também em casos reais. A partir dessas situações comprovar-se-á a teoria de que o marketing está expresso em todos os lugares, mesmo que inconscientemente, através dos quatro “Ps”.

4.1 Projeto Tecnologia na Escola – concessão de uso de *Tablets*

O Governo Municipal de Doutor Maurício Cardoso – RS, através da Secretaria Municipal de Educação iniciou em 2014 a execução de um projeto de utilização de tecnologia no processo de ensino-aprendizagem no ensino fundamental. O programa prevê a concessão de uso de *tablets* para alunos a partir da 5ª série com o equipamento ficando sob responsabilidade dos estudantes até o final do 9º ano escolar.

Os equipamentos adquiridos foram de última geração totalizando um investimento de R\$ 47.000,00. Empregou-se também cerca de R\$ 3.000,00 em infraestrutura de rede para de todos os *tablets*. Além disso, o município investe mensalmente R\$ 300,00 em link de internet para acesso de todos os dispositivos.

Não existe lei, decreto ou algum documento que regulamente esta política pública. Encontra-se em posse do Poder Público Municipal apenas um termo de

concessão de uso assinado pelo aluno e seu representante legal além das testemunhas. No referido arquivo, além dos itens burocráticos, está discriminado o tempo de concessão bem como a necessidade de devolução do patrimônio público cedido (que deve estar em estado íntegro, salvo os desgastes naturais de uso) em caso de transferência da escola.

Ao examinar este termo constata-se um dos objetivos desta política pública. Uma das intenções do município, ao conceder o uso de *tablets* aos alunos do ensino fundamental, é evitar o êxodo para outras instituições e conseqüentemente manter o valor repassado pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – FUNDEB ao município. A fim de quantificar o recurso recebido por aluno da 5ª série do ensino fundamental examinou-se o relatório de matrículas da educação básica e a estimativa de receita divulgados pelo FUNDEB em 25 de novembro de 2014.

Partindo desta conjectura o valor anual que o município receberia por estudante foi de R\$ 3.496,26 sendo que a escola possuía matriculados 47 alunos, totalizando a soma de R\$ 164.324,22. Apesar de ser uma entidade sem fins lucrativos, a prefeitura municipal para manter a sua atividade e seus programas sociais necessita receber o retorno dos impostos dos contribuintes e para tanto são adotadas estratégias como a citada anteriormente.

Além do caráter financeiro, a concessão de uso dos *tablets* visa integrar o aluno ao mundo contemporâneo através de práticas pedagógicas que proporcionem aulas mais dinâmicas e despertem interesse dos estudantes pelos assuntos abordados. Por tratar-se de uma instituição pública existe também a questão social, uma vez que a grande parte dos alunos vem de família de baixa renda que dificilmente poderiam proporcionar o manuseio destes equipamentos em âmbito particular.

Após o primeiro ano de concessão a administração pública municipal deparou-se com resultados alarmantes. A intenção de evitar a migração de estudantes para outras escolas foi atingida com êxito uma vez que não houve nenhum caso de aluno que deixou a instituição. Por outro lado, a falta de planejamento desta proposta inovadora ocasionou:

- A inutilização de 10 equipamentos em virtude do mau uso;
- A fraca participação dos professores no projeto causada pela falta de treinamento e apoio institucional;
- O uso indevido por parte dos alunos que manuseavam o *tablet* apenas para fins de diversão, sem nenhum controle dos pais ou responsáveis;

- Diminuição do rendimento escolar devido ao uso descontrolado do equipamento em casa;
- Problemas disciplinares dos alunos em sala de aula;

Para que os objetivos do projeto sejam alcançados a Administração Municipal pretende reformular o projeto para os próximos anos. Está previsto a elaboração do projeto de lei que regulamente o programa de inovação e tecnologias na escola bem como o planejamento estratégico com ações como palestras, cursos e seminários que auxiliem alunos, professores e pais a fazer bom uso da ferramenta disponibilizada pelo poder público municipal.

Observa-se que as dificuldades desta política pública encontram-se principalmente na falta de planejamento. Fox e Kotler (1994) destacam que o planejamento deve incluir etapas “pelas quais o produto ou serviço atravessa do produtor ao consumidor” e no caso deste programa, não houve a devida preparação aos professores para que executassem o seu papel de educadores com o uso de tecnologia.

Neste projeto três “Ps” do *marketing* são facilmente: o produto é o uso da tecnologia (*tablet*) como ferramenta auxiliar de ensino. O preço é o montante investido em equipamentos/infraestrutura e a praça é a escola municipal. O “p” que está faltando, a propaganda, não é visualizado, mas poderia

ser implementado na forma de jornais explicativos.

Pela visão do *marketing*, se possui um excelente produto. O preço é elevado, porém, são possíveis diversos benefícios na educação com o uso de tecnologia para auxiliar no ensino. O problema enfrentado pela administração pública municipal pode ser considerado uma falha de planejamento no item “praça” tendo em vista que caso tivessem sido consideradas as peculiaridades da escola (professores, cultura dos alunos, etc.) os transtornos poderiam ter sido evitados. Por fim, observa-se que o lucro, grande objetivo das relações de troca, não é visualizado monetariamente, mas sim como um investimento nas novas gerações a fim de construir um futuro melhor a nação.

4.2 Programa de incentivo à agricultura –

Leite nota 10

Para incentivar a participação da mulher no campo além de criar matrizes produtivas alternativas o Governo Municipal de Doutor Maurício Cardoso – RS, através da Secretaria Municipal de Agricultura e Desenvolvimento Rural criou o projeto Leite nota 10.

O programa Leite nota 10 foi instituído no ano de 2006 para regulamentar a parceria entre produtores e Administração Pública. A intenção é aumentar a produção, organizar a cadeia, melhorar a qualidade do rebanho leiteiro através da inseminação artificial subsidiada, profissionalizar os

produtores, agregar renda e aumentar o PIB garantindo acréscimos futuros no ICMS e assegurar a participação da mulher na atividade agropecuária.

O projeto é regido pela Lei Municipal nº 1591/2011 em substituição as Leis nº 1096/2006 e nº1228/07 que foram revogadas. A Lei atual institui bônus de incentivo a inseminação artificial do rebanho leiteiro sendo o valor de R\$ 50,00 pago trimestralmente a cada produtor de leite com no mínimo quatro vacas em período ativo de lactação. O poder público municipal também concede gratificações à comercialização formal através do pagamento de R\$ 0,006 centavos do litro de leite. Para receber o bônus, que é pago trimestralmente, o produtor deve apresentar o talão de notas fiscais de produtor e as respectivas notas fiscais da empresa compradora do leite. Com o objetivo de valorizar a participação do trabalho da mulher no campo, a lei prevê que o pagamento do incentivo deve ser realizado em nome do cônjuge mulher salvo quando o produtor for solteiro, viúvo ou divorciado.

Participam, atualmente cerca de 230 famílias deste programa, sendo que foram distribuídos R\$ 133.819,39 em incentivos no ano de 2014 pela comercialização formal do litro de leite.

Um dos objetivos desta política pública é aumentar a arrecadação de ICMS do município. Pegando por base o ano de 2014, segundo a assessoria contábil do município

foram comercializados 11.587.059 litros de leite que geraram uma receita de R\$ 10.133.493,00 sendo o valor adicionado fiscal por litro de leite de R\$ 0,87. Através da previsão estadual sabe-se que o município terá um retorno de R\$ 0,09 centavos por litro de leite, totalizando R\$ 1.042.835,31 em ICMS para o ano de 2015.

A escolha de implementar este projeto de incentivo a cadeia de leite também se deu pelo cálculo do índice de produção agropecuária. Mattana (2011) aponta que com uma pequena área destinada à produção leiteira o lucro do produtor é compatível a uma grande área plantada com soja. O autor compara que para o agricultor receber o mesmo valor gerado pelo gado leiteiro com dez cabeças que produzam vinte litros por dia são necessárias mais de mil e duzentas sacas de soja. Utilizando a média de cinquenta sacas de soja por hectare plantado, o produtor precisa cultivar vinte e quatro hectares para gerar a mesma renda que na situação referida.

Mattana (2011) explica que a diversificação de culturas é benéfica ao agricultor uma vez que o mesmo sempre terá uma alternativa quando algum dos produtos cultivados estiver em um momento de crise. Consequentemente, também é vantajoso ao município, pois o mesmo garante o seu PIB bem como evita a queda receita de ICMS.

O autor relata que a produção de leite é ideal para pequenos municípios nos quais os agricultores geralmente possuem áreas

reduzidas, o que dificulta o cultivo de grãos como soja, milho e trigo devido a necessidade de áreas maiores e altos investimentos em infraestrutura como tratores, plantadeiras, colheitadeiras, pulverizadores, entre outros.

A luz do *marketing*, este projeto apresenta os quatro “Ps” da seguinte forma: produto (leite), preço (incentivos), praça (zona rural), propaganda (informativos). Este programa foi estruturado com maior perfeição, tendo em vista que as características do local e do produto são conhecidos, os informativos auxiliam os agricultores a maximizar a produção e os incentivos ajudam a manter os agricultores na zona rural bem como valorizar o trabalho da mulher no campo.

5. CONCLUSÃO

Este artigo se propôs a apresentar a visão de que *marketing* pode ser encontrado em qualquer lugar e, apesar de ser implícito, também pode ser visualizado no setor público uma vez que os seus elementos centrais foram facilmente encontrados nos projetos analisados.

No primeiro caso produto é a tecnologia no processo de ensino-aprendizagem, o preço é o valor investido nos equipamentos e infraestrutura e a praça é a escola municipal. A propaganda não é compreensível neste programa, mas poderia ser implementada na forma de informativos educativos para a comunidade absorver a

necessidade de utilizar o *tablet* como ferramenta de ensino.

No segundo projeto apresentado o produto é o leite, o preço é o valor investido em incentivos aos agricultores, a praça é a zona rural do município e a propaganda são os informativos transmitidos aos produtores através de jornal e rádio.

O presente ensaio demonstra a necessidade de aprofundar mais os estudos para compreender melhor os motivos para os resultados apresentados. O estudo também foi de grande valia uma vez que o objetivo de encontrar *marketing* no setor público foi alcançado apesar de ser um tema relativamente novo, desconhecido e pouco aplicado pelos gestores públicos. Ressalta-se que nem todas as estratégias de *marketing* público funcionam e isso ocorre pelos mais diversos motivos, porém, a adoção desses planos pode ser muito benéfica tanto em aspectos econômicos como sociais.

Através do estudo constatou-se que a utilização de estratégias de *marketing* público pelo governo estimula as relações de troca com a população e conseqüentemente é benéfica aos contribuintes bem como para a própria administração. A principal característica encontrada no *marketing* público é que o mesmo não visa o lucro e que ações como o programa Leite nota 10 do município de Doutor Maurício Cardoso recompensa os produtores e o restante da população, pois, o valor gerado pelo ICMS

desta atividade retorna em ações para todos os municípios.

6. REFERÊNCIAS

BRASIL. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Portaria nº 15. Matrículas da Educação Básica, consideradas no FUNDEB em 2014, estimativa da receita anual do fundo e coeficientes de distribuição dos recursos por ente governamental. Disponível em <<http://www.fn-de.gov.br/arquivos/category/147-matriculas-da-eb-estimativa-e-coeficientes?download=9255:matriculas-da-eb-estimativa-e-coeficientes-2014-rio-grande-do-sul-portaria-n-15-2014>> Acesso em: 15 jun, 2015.

COBRA, M. *Marketing* Básico. São Paulo: Atlas, 1983.

FOX, K.F.; KOTLER, P. *Marketing* estratégico para instituições educacionais. São Paulo: Atlas, 1994.

FROEMMING, Lurdes, M. S. *Marketing* Público. Ijuí: Unijuí, 2010.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, P. *Marketing* para organizações que não visam o lucro. São Paulo: Atlas, 1978.

_____. *Marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. LEE, N. *Marketing* no setor público: um guia para um desempenho mais eficaz. Porto Alegre: Bookman, 2008.

LAKATOS, E.M.; MARKONI, M.A. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTANA, M. Análise Prática de Guias Modelo A e B: Escola de Gestão Pública Famurs. Porto Alegre, 2011. 24 p.

PETERS, R. M. Estudo da Repercussão da atividade leiteira na formação do índice de

retorno do ICMS para o Município de Doutor Maurício Cardoso. Santa Maria, 2015.

RASIA, P.C. et al. Pesquisa em Administração. Ijuí: UNIJUÍ, 2009.

TRIVIÑOS, A.N.S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987.