

MIX DE MARKETING APLICADO A EMPRESAS DE ECONOMIA MISTA: UM ESTUDO DE CASO DA EMBASA

Vagner Mercês da Rocha (UNEB) vagnermer6@hotmail.com
André Luíz Nascimento Kaercher (UNEB) alkaercher@gmail.com

Resumo: Consta neste artigo o resultado da pesquisa acerca da importância do mix de marketing em empresas de economia mista, através do estudo de caso realizado junto a Embasa. O estudo compreende a pesquisa bibliográfica e análise dos dados coletados. Foi utilizado o novo planejamento estratégico da empresa, um relatório da pesquisa de satisfação dos clientes e outras publicações. A partir da manipulação desses dados, foi possível traçar um breve histórico da atuação da empresa, discutir a função do marketing no setor de saneamento e identificar seu perfil mercadológico, com informações relevantes sobre o seu público-alvo, a valorização do produto e as suas políticas de preço, praça e promoção. A pesquisa esboça também as perspectivas futuras definidas no aspecto Embasa-sociedade e os esforços realizados no sentido de ampliar a cobertura dos serviços.

Palavras-chave: Embasa; Mix de marketing; planejamento; estratégias; cliente.

1- Introdução

As constantes mudanças no mercado consumidor e a concorrência desenfreada entre as empresas em geral, fortaleceu o marketing a ponto de torná-lo vital para as empresas. Destaca-se nesse contexto também as empresas prestadoras de serviços públicos, geralmente sociedades de economia mista.

Independentemente de serem públicas ou privadas, todas as organizações utilizam-se e praticam marketing, pois todas têm algo em comum: um público-alvo. Assim, observa-se que as universidades estão em busca dos melhores alunos e cientistas, as igrejas em busca de mais fiéis, os museus precisam atrair visitantes, os partidos políticos precisam de filiados, dentre outros.

Porém, durante a graduação, muitos estudantes se deparam com literaturas e disciplinas que abordam o marketing sempre aliado ao varejo, a indústria e a prestação de serviços privados. Diante disso, o fio condutor desse estudo foi a seguinte questão: **“Qual a finalidade e como se dá a utilização das modernas ferramentas mercadológicas em empresas de economia mista?”**

Procurou-se investigar a Embasa, sociedade de economia mista ligada ao Governo do Estado da Bahia, que se adéqua ao perfil empresarial em questão: um símbolo de ineficiência e mau uso da máquina pública durante algumas décadas,

que hoje é reconhecida nacionalmente como empresa de excelência no setor de saneamento, apesar de ainda não ter sido privatizada.

A empresa configura-se como a maior em saneamento no nordeste brasileiro, ocupando posição de destaque dentre as grandes estatais do país. Os bons indicativos podem ser resultado de sua moderna administração.

Para traçar seu perfil mercadológico, foi utilizado o relatório da pesquisa de satisfação dos clientes, encomendada pela empresa e executada pela P & A - Pesquisa e Análise consultoria, em Março de 2008; o relatório anual de demonstrações financeiras (exercício 2008) e o planejamento estratégico vigente.

2- Mix de Marketing e a Teoria dos 4 P's.

Muitas pessoas ainda associam marketing apenas a vendas e propaganda. É sempre bom desmistificar esse conceito errôneo e enfatizar que esses são apenas “a ponta do *iceberg*” do marketing, representando duas funções dentre muitas outras ainda mais importantes.

Para Kotler (2001, p. 37) o marketing é a função que identifica as necessidades do consumidor, determina quais os mercados-alvo que a organização pode servir melhor e planeja produtos e serviços adequados a esses mercados.

Dentre diversas outras definições que podem ser utilizadas, um conceito de McCarthy na década de 1960 ainda é muito utilizado e, talvez, é uma das maneiras mais simplificadas de explicar o que é marketing a quem ainda não domina o tema: a famosa classificação do mix de marketing em 4 P's.

Esse modelo ainda está muito presente na maior parte de livros introdutórios de marketing. Mas o mix de marketing não é simplesmente a definição de elementos isolados, e sim a articulação com outros elementos de modo que, juntos, criem as melhores condições para a comercialização do bem/produto, direcione-o com êxito ao seu público-alvo e consiga satisfazê-los.

De acordo com essa teoria dos 4 P's, podemos classificar o marketing como sendo um conjunto de elementos controláveis articulados pelo administrador, sendo eles: produto, preço, praça e promoção.

O produto é o primeiro e mais importante elemento do mix de marketing. É o bem tangível ou intangível oferecido pela empresa, visando satisfazer

necessidades específicas. No âmbito de marketing, o produto é um pacote completo de benefícios, que englobam seus atributos físicos, psicológicos, simbólicos e de serviço.

O preço é a base para fundamentar a decisão de compra. Essa ferramenta difere-se dos outros outros elementos, pois enquanto receita, os demais geram custos (KOTLER, 2000). O preço pode levar a empresa a crescer e lucrar, ao passo que também pode levá-la a falência. Por isso, deve ser planejado cuidadosamente.

A praça é o canal para conduzir o produto até que chegue ao consumidor final, envolvendo a logística de suas operações, os canais de distribuição, análise da cadeia de fornecimento, estoques, pedidos e outros. (LAS CASAS, 2001).

E a promoção, por sua vez, é o conjunto de meios para tornar o produto ou a marca em evidência junto ao mercado consumidor. A publicidade, *merchandising*, relações públicas, propaganda, dentre outras ferramentas, estão incluídas nesse composto.

3- O Marketing e as empresas de economia mista

As empresas de economia mista são reguladas pela Lei 8.112/90. São o reflexo das recentes reformas estruturais do estado brasileiro, que, paulatinamente, vem delegando a particulares muitas atividades que antes eram reservadas ao Estado (DINIZ, 2007).

Com isso, essas prestadoras de serviços públicos assumem a responsabilidade de contribuir para o desenvolvimento social e a sustentabilidade do negócio, sendo sujeitas a algumas regras de direito público, como a que se refere à prestação universal e não discriminatória.

Para Meirelles (1994), serviço público é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controle estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado.

Para Moreira Neto (2000 *apud* MACIEL, 2002) o conceito "tradicional" de serviço público é:

[...] atividade da Administração Pública que tem por fim assegurar de modo permanente, contínuo e geral, a satisfação de necessidades

essenciais ou secundárias da sociedade, assim por lei consideradas, e sob as condições impostas unilateralmente pela própria Administração.

De modo geral, os serviços públicos se enquadram no setor terciário da economia. Outros serviços, embora de responsabilidade do Estado, também podem ser fornecidos parcialmente à população por empresas particulares, que recebem concessões ou licenças especiais. É o caso da água, luz, telefone, educação, saúde, transporte urbano e policiamento particular.

Essas peculiaridades diferenciam essas organizações em relação a sua organização para o marketing. Porém, as sociedades de economia mista ligadas a quaisquer das esferas do Estado, também devem ter um comportamento competitivo e buscar expandir-se no seu setor, aumentar índices de arrecadação, lucratividade e satisfação do cliente, além de se preocupar com a redução de perdas e medir a percepção de qualidade na prestação de seus serviços.

O marketing é essencial para o setor público, pois também está ligado às demandas sociais, satisfazendo os anseios da sociedade, e não apenas do mercado. Suas atividades incluem as pessoas com ou sem poder aquisitivo.

O setor de abastecimento de água e saneamento básico é, por sinal, um dos mais importantes para garantir a qualidade de vida da população, o crescimento econômico e o desenvolvimento social. No Brasil, enfrenta dificuldades históricas devido a falta de políticas públicas eficientes.

4- A EMBASA

A Empresa Baiana de Águas e Saneamento foi fundada em 1971 com o objetivo executar a política de abastecimento de água e esgotamento sanitário no Estado da Bahia, estando presente em 355 municípios e atendendo mais de oito milhões de habitantes.

A atribuição principal da empresa é construir, operar e manter sistemas de abastecimento de água potável e de tratamento de esgotamento sanitário. O índice de cobertura é de aproximadamente 96% para abastecimento de água de mais de 30% para esgotamento sanitário.

Durante muitos anos a empresa foi símbolo de ineficiência, com altos índices de perdas e desperdícios, atrasos para quitar obrigações, greves e tarifas defasadas. Além disso, inexistia na empresa um planejamento estratégico com

diretrizes e metas, não havia investimentos em tecnologia, treinamento e na sua infraestrutura, ao passo que recebia grandes subsídios do governo estadual.

O cenário mudou e novos paradigmas aportaram no setor de saneamento. A partir de 1995, a empresa passou por um processo de modernização de sua administração, através da implantação de um sistema de gestão por processos, e elaboração de um planejamento estratégico, a busca intensa pela redução de custos e a melhoria e eficiência da prestação dos serviços.

5- Perfil Mercadológico da Embasa

O Plano de Modernização da Embasa (PME) em 1995, representou um marco referencial do novo modelo de gestão. A empresa identificou que as tarifas estavam defasadas, passou a se preocupar com os gastos sem controle, o atraso tecnológico, a baixa produtividade, o elevado índice de insatisfação do cliente e a péssima imagem da empresa. Foi diagnosticado também, uma elevada desmotivação do corpo gerencial e funcional, sistemas obsoletos com vida útil esgotada e informatização praticamente inexistente.

Para tentar reverter essa situação, esse plano contemplou a elaboração do primeiro planejamento estratégico, com as definições de missão, negócio, valores, diretrizes e metas globais da empresa. Foi criado também um novo organograma, a divisão da empresa em unidades de negócios, a elaboração de um Plano de cargos e salários, a aquisição de novos *softwares*, a reengenharia dos processos administrativos e implantação dos programas de gestão ambiental e gestão pela qualidade total (GQT).

A partir de então, comitês foram criados com o objetivo de acompanhar e gerenciar o cumprimento das metas mensais e anuais. Conseqüentemente, alguns resultados surgiram e aos poucos a empresa impôs sua nova postura, oferecendo também uma tentativa de melhoria contínua nos serviços.

No entanto, a tarefa de modernizar uma instituição presente em centenas de municípios é muito difícil. Hoje, quase 15 anos após a implantação desse novo modelo de gestão, muitos sistemas do interior do Estado ainda vivenciam o atraso, condições precárias, a dificuldade de receber investimentos, o excesso de mão-de-obra terceirizada, dentre outros problemas.

Mas os avanços tem sido significativos. A nova legislação do setor de saneamento instituiu novas políticas a serem trilhadas pelas companhias de água e esgoto. Os projetos sociais do governo estadual e federal, aliados às iniciativas da diretoria da empresa, impulsionaram seu crescimento, a busca pela ampliação da cobertura, melhorias na qualidade dos serviços prestados e nos índices de satisfação dos clientes.

Para conhecer o seu desempenho mercadológico, foi realizada no mês de Março de 2008, uma pesquisa para avaliar o nível de satisfação dos clientes e identificar os elementos que constituem a imagem institucional da empresa. O amplo estudo feito pelo instituto de pesquisa P&A, utilizou-se de diversos indicadores e traçou um importante panorama da embasa diante dos seus clientes.

5.1- O cliente

O público-alvo da Embasa é toda a população que habita nos municípios de sua concessão. Identificar o perfil desses consumidores é uma tarefa difícil, porém muito útil para conceber um planejamento a longo prazo. A pesquisa da P&A descobriu, por exemplo, que esse cliente tem média de 46 anos de idade e é predominantemente do sexo feminino.

A média de residentes por domicílio é de três pessoas. Em relação à renda desses clientes, a maior parte tem renda familiar mensal de até dois salários mínimos e as classes econômicas mais representativas são as classes C e D (82%). Estes índices refletem alguns indicadores sociais do estado da Bahia, que figura entre os mais desiguais do país. Em torno de 15% desses, também são beneficiários de algum programa social do governo federal.

Sabe-se também que a maioria são pessoas com nível fundamental incompleto de escolaridade (46%). Os clientes com nível superior não chegam a 10% do total. Em relação à ocupação, o segmento mais expressivo é de aposentados e pensionistas. Autônomos ocupam um percentual significativo, seguidos de donas de casa, assalariados e funcionários públicos.

5.2- O produto

O principal produto oferecido pela Embasa é o fornecimento de água potável e os serviços de coleta, tratamento e disposição de esgoto domiciliar.

A água é um produto diferenciado, com características tangíveis e intangíveis. Não está exposto em vitrine, nem possui embalagem. Trata-se de um recurso natural nobre e imprescindível para a existência da vida humana, cujo direito ao acesso é assegurado a todos pela Constituição Federal. Não caberia a este trabalho discorrer sobre sua importância, visto que as discussões sobre as atuais e futuras reservas de água já é um dos temas mais debatidos mundialmente.

No entanto, é de responsabilidade da empresa preservar os mananciais em que explora, minimizar as perdas operacionais e incentivar o consumo racional, visando assegurar o abastecimento em longo prazo, além de entregar ao cliente a água tratada seguindo todos os padrões físico-químicos de potabilidade estabelecidos pela portaria nº 518/2004 do Ministério da Saúde. É dever da empresa também fornecer informações sobre a qualidade da água distribuída, os parâmetros adotados e a descrição do sistema de abastecimento do município.

Porém, nem todas as localidades da Bahia contam ainda com esses serviços. Em regiões como o semi-árido, água encanada de qualidade é uma novidade. Por isso, a prioridade atualmente é ampliar a oferta de água nesses municípios. Em parceria com os governos estadual e federal, foi lançado em 2007 o maior projeto da companhia, denominado “Água para Todos”. O programa, que está sendo executado com a utilização de recursos próprios, verbas do governo e investimentos do Banco Mundial (BIRD), visa beneficiar 3,5 milhões de pessoas na zona urbana e rural de 226 municípios até 2010.

Com isso, observa-se que a demanda do produto água está em fase de crescimento, sendo proporcional ao crescimento populacional e a ampliação do índice de cobertura. Porém, já existe uma preocupação com a queda da oferta. As maiores causas seriam o desperdício, as secas e a poluição, que já tem comprometido alguns mananciais.

Portanto, dentre as atividades de marketing desempenhadas pela Embasa, destacam-se a preocupação com a sustentabilidade e o demarketing, através da redução de perdas e do incentivo ao consumo consciente.

5.3 Preço

Os serviços de saneamento básico da Embasa são cobrados através de tarifas, fixadas com base na legislação que regula os serviços públicos. A empresa

possui tarifas diferenciadas, para cada tipo de unidade consumidora (residencial, comercial, industrial e estabelecimento público) e para cada faixa de consumo.

A definição das tarifas envolve os custos de produção e as despesas de exploração e administrativas. Porém, deveria também ser uma estratégia mercadológica, visando controlar o consumo excessivo e ajustar a oferta com a demanda.

A Embasa é uma das empresas que cobra menos pela prestação dos serviços de abastecimento, dentre as 27 companhias de saneamento nacionais. A empresa pratica a quarta menor tarifa mínima para abastecimento de água e coleta de esgotos, na categoria residencial. Essa tarifa também é mais barata que em estados do nordeste como Piauí, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Alagoas e Sergipe.

A empresa tem consciência da necessidade de fazer correções tarifárias, mas depende de autorização da agência reguladora do setor, além de ter que enfrentar a resistência da sociedade, que acredita que esse tipo de serviço deve ser mais barato ou subsidiado pelo governo.

5.4 Praça

Como executora da política de saneamento do Estado da Bahia, a Embasa foca seu atendimento na população urbana de sua área de concessão; entretanto, também atinge uma considerável parcela da população rural localizada na periferia das localidades urbanas e dispersas ao longo dos diversos sistemas integrados.

Com a execução do programa “Água para Todos”, já foram investidos R\$ 2,08 bilhões em 200 obras em todas as regiões da Bahia. A meta é universalizar os serviços de abastecimento de água, ampliando a cobertura nas regiões urbanas e rurais.

Os serviços de coleta e tratamento de esgotos também estão sendo expandidos em várias localidades, através de obras do PAC e com Parcerias Público-Privadas (PPP). As obras mais importantes estão na Região Metropolitana de Salvador, do entorno da Baía de Todos dos Santos e no Recôncavo baiano. A previsão é que até 2010, a cidade de Salvador seja transformada na capital com maior índice de esgotamento sanitário no país (90%).

Para atender toda a população baiana, é utilizada uma ampla estrutura operacional e comercial. A empresa conta com 3.671 funcionários próprios e mais de 5.000 terceirizados. As dezenove unidades de negócios são subdivididas em escritórios locais e regionais. Algumas lojas de atendimento da capital e interior estão estrategicamente localizadas nos SAC's e em instalações próprias.

Para ampliar o acesso do cidadão aos seus serviços, a empresa possui quatro unidades móveis de atendimento, que percorre as comunidades mais carentes em municípios distantes dos centros urbanos e bairros onde não existem postos de atendimento.

O atendimento telefônico 24 horas é descentralizado, ou seja, as chamadas são automaticamente direcionadas para o pólo de atendimento daquele município, agilizando o processamento das ocorrências. A internet é outra uma opção rápida e prática de auto-atendimento. O *site* da embasa oferece vários serviços de consultas, solicitações e tira-dúvidas, vinculadas ao 0800.

5.5 Promoção

Ao contrário de muitas empresas, a Embasa não promove seu produto com o intuito de provocar aumento de consumo. A estratégia promocional é utilizada no intuito de educar o mercado para a formação de uma atitude e a mudança de hábitos. A empresa utiliza-se de diversos meios para incentivar o uso consciente e destacar a importância do produto, definido pela empresa como “saúde e desenvolvimento”.

Nesse sentido, as campanhas publicitárias são intensificadas no período de maior consumo (verão). Um dos comerciais que circularam na mídia, no ano passado, tinha como lema a frase: “quem desperdiça não tem um pingão de consciência”.

A empresa utiliza-se dos veículos de comunicação em massa para divulgar seus projetos, realizar campanhas educativas e destacar suas ações de responsabilidade sócio-ambiental e realizar a propaganda de caráter institucional, para torná-la mais visível e com melhor imagem perante seus usuários.

Essas ações promocionais são insuficientes ou não abrangem toda a área de cobertura da empresa, visto que, 70% dos clientes afirmaram em pesquisa que não lembram ou nunca viram nenhuma campanha publicitária da empresa.

Contudo, o empenho da empresa em promover uma imagem moderna tem sido crescente. Em 2006, ano do 35º aniversário de sua fundação, foi lançada uma nova logomarca oficial, simbolizando uma nova era de gestão, um processo de mudanças na cultura organizacional e introduzindo uma moderna identidade visual.

6- Planejamento Estratégico da Embasa

O plano plurianual 2008-2011 tem como principal premissa a busca pela universalização dos serviços, aliada a sustentabilidade econômica e ambiental. A visão 2011 da empresa é de estar entre as que mais avançaram nessa questão e, para o ano 2028, a situação desejada é que todos os baianos já tenham acesso aos serviços de água e esgotamento sanitário.

A metodologia utilizada no planejamento acompanha a nova corrente da administração estratégica, o *BSC (Balanced Scorecard)*, onde as definições estratégicas são divididas em quatro perspectivas: sociedade, financeira, processos internos e pessoas e tecnologia.

Para alcançar os objetivos estabelecidos, foram definidos diversos indicadores estratégicos. Cada indicador possui um coordenador e um responsável pelo acompanhamento, permitindo aos gestores uma visualização da situação atual da empresa, para usá-la como apoio nas tomadas de decisões.

7- Aspectos Metodológicos

Segundo Demo (1989), metodologia é o conhecimento dos caminhos do processo científico, indagando e questionando acerca dos seus limites e possibilidades.

Nessa linha, visando realizar um estudo de natureza ilustrativa, por meio da observação e análise de dados secundários, foi utilizada uma pesquisa descritiva qualitativa. Essa metodologia de pesquisa é exploratória e tem como características a subjetividade, representatividade e heterodoxia na análise dos dados (Martins, 2004). Com isso, privilegia estudos de caso – entendendo-se como caso, o indivíduo, o grupo ou a instituição.

A pesquisa bibliográfica consistiu na consulta de livros dos mais renomados autores de marketing, além de *sites*, revistas, monografias, artigos, teses e publicações avulsas, possibilitando examinar o tema com o uma nova abordagem.

8- Considerações Finais

As empresas de economia mista, embora executem atividades peculiares e tenham prioridades distintas das instituições privadas, precisam oferecer um alto padrão de qualidade, expor uma imagem positiva à sociedade, controlar a demanda, manter o equilíbrio financeiro, adotar políticas de sustentabilidade ambiental e, conseqüentemente, conquistar a aprovação dos usuários e do poder concedente.

No estudo de caso em questão, foi verificado que, à luz do Mix de Marketing, o foco principal é no produto. A prioridade é obedecer as exigências legais e ampliar a rede de cobertura.

O composto preço também exerce uma posição de destaque relevante, principalmente por ser um fator controlador de demanda e elemento de inclusão social. Os compostos de praça e promoção também são importantes e estão interligados aos anteriores. Porém, ainda não há ainda um departamento específico de marketing, nem é freqüente a contratação de profissionais especialistas, excluindo o item promoção das prioridades centrais.

No entanto, o novo planejamento plurianual evidencia uma postura madura e com práticas de marketing bem estruturadas, ratificando a importância das atividades mercadológicas no setor de saneamento. A gestão estratégica da Embasa já lhe permite desenvolver cenários e monitorar a evolução do mercado, através da análise da informação. Isso mostra que o lançamento de metas ambiciosas não é uma exclusividade de empresas privadas.

Referências Bibliográficas

BAHIA. Secretaria de Desenvolvimento Urbano. Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A. Planejamento Estratégico 2008 – 2011. Diretoria da Presidência. Salvador: Embasa 2008.

DEMO, P. Metodologia Científica em Ciências Sociais. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1989.

DINIZ, Cláudio Smirne. Atividade econômica, Saneamento básico e Regulação. Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2007.

EMBASA, Empresa Baiana de Águas e Saneamento- <www.embasa.ba.gov.br>.

KOTLER, Philip. & ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Heloisa Helena T. de Souza. Metodologia qualitativa de pesquisa. USP: São Paulo, 2004.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 19ª ed. São Paulo: Malheiros, 1994.

MOREIRA NETO, D. F. Mutações do direito administrativo. Rio de Janeiro: Renovar, 2000.

PESQUISA & ANÁLISE. Pesquisa de Satisfação do consumidor da Embasa. Salvador, 2008.