O Estado, as sociedades de economia mista e o público: a perspectiva do *marketing**

Pietrangelo Scofano Júnior**

Sumário: 1. A relevância do tema; 2. Caracterização da sociedade de economia mista; 3. O papel do Estado brasileiro; 4. O controle e a autonomia das sociedades de economia mista; 5. *Marketing* social e relações públicas: esquema lógico de ação; 6. As possibilidades de *marketing*; 7. Considerações finais.
Palavras-chave: imagem organizacional; sociedade de economia mista; contrato de gestão; *marketing* social; relações públicas; estratégias de ação.

Este artigo analisa a formação da imagem da sociedade de economia mista, definindo, a partir da caracterização do papel do Estado, estratégias para a melhoria de seu principal instrumento de administração — o contrato de gestão —, bem como as possibilidades do *marketing*.

The State, the mixed economy companies, and the public: marketing perspectives

This article analyzes the image building process of the mixed economy company. Based upon the characterization of the State's role, it defines strategies to improve these companies most important management tool — the management contract —, as well as the possibilities for marketing.

1. A relevância do tema

É possível observar nos últimos anos, no Brasil, nítida mudança na relação estabelecida entre o Estado e as sociedades de economia mista e, também, da opinião pública em relação a essas empresas.

Em relação ao papel do Estado, a mudança se manifesta basicamente na idéia de que "há um certo consenso em torno da afirmação de que a gestão Collor/Itamar suscitou uma nova agenda política para o cenário nacional, cujo carro-chefe é a redução da intervenção estatal na economia, mediante um programa de privatização de setores produtivos estatais combinando com a desregulamentação das atividades econômicas" (Almeida, 1993:1).

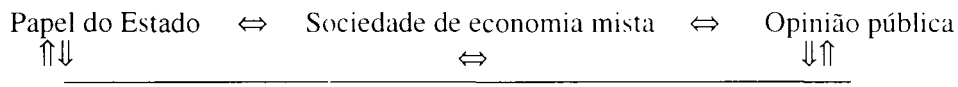
Para legitimar essa assertiva, percebe-se nas palavras oficiais a argumentação básica de que "enquanto o programa de privatização visa a reduzir as despesas governamentais, permitindo a contenção do déficit público e o aumento do investimento social, a desregulamentação da economia procura garantir ao setor privado

* Trabalho elaborado para a disciplina de *marketing* de organizações públicas, do Curso de Mestrado em Administração Pública da EBAP/FGV, ministrado pelo professor Luiz Estevam Lopes Gonçalves; apresentado em jan. e aceito em abr. 1997.
** Mestrando em administração pública pela EBAP/FGV e administrador da Petrobras.

maior liberdade para agir em busca do lucro, contribuindo para o incremento da competitividade e da eficiência" (Almeida, 1993:1).

Em relação à opinião pública, ao longo dos últimos anos, pode-se verificar crescente crítica ao papel das sociedades de economia mista, que se revela nos ambientes de relacionamento cotidiano dos indivíduos (família, reuniões de amigos etc.) e, ainda, na mídia eletrônica e escrita, quando se associam os diversos problemas do país a um mal implícito nas burocracias do Estado, tratando disfunções como sinônimo de burocracia.

Tais considerações introdutórias foram desenvolvidas no sentido de justificar a preocupação teórica na qual se baseia este artigo. De maneira geral, é possível se estabelecer um processo de comunicação por meio do esquema abaixo:



Este esquema permite compreender que neste processo de comunicação existem dois aspectos básicos que se relacionam: os contextuais e os funcionais. Assim, o objetivo central deste artigo é discutir as limitações impostas por aspectos contextuais e as possibilidades funcionais do *marketing* para melhorar a imagem das sociedades de economia mista perante a opinião pública.

Para tanto, inicialmente, trataremos de indicar os seguintes aspectos contextuais, que limitam a ação funcional do *marketing* nas sociedades de economia mista:

a) a perda, ao longo dos últimos anos, da operacionalidade do conceito de sociedade de economia mista, impondo limites de autonomia em bases concorrentes de sua gestão;

b) a definição do papel do Estado brasileiro, por meio de seu discurso e do desdobramento lógico na opinião pública;

c) o desdobramento prático do discurso, por meio de seu principal instrumento, o contrato de gestão, e a análise de sua implantação em relação à autonomia e ao controle das sociedades de economia mista.

Depois, desenvolveremos um esquema lógico de ação organizacional, a partir dos conceitos de *marketing* social e relações públicas. Finalmente, discutiremos as possibilidades de aplicação deste esquema lógico de ação nas sociedades de economia mista e proporemos a revisão de algumas ações na área de *marketing*.

É evidente que, pela complexidade que o tema oferece, ao longo de uma série de estudos e de idéias das mais diferentes vertentes e dos mais conceituados auto-

res, seria não só pretensão do autor — como total voluntarismo do leitor — imaginar que se poderá esgotar o assunto.

2. Caracterização da sociedade de economia mista

Antes de continuarmos desenvolvendo o tema, cabe esclarecer por que optamos pela utilização do termo sociedade de economia mista em vez de empresa pública no título deste artigo.

Isso se deu não como intenção de tirar da sociedade de economia mista o caráter público de suas atividades e de sua própria natureza, mas no sentido de resgatar a operacionalidade distinta do conceito.

As sociedades de economia mista que exploram atividades econômicas "sujeitam-se ao regime jurídico próprio das empresas privadas, inclusive quanto às obrigações trabalhistas e tributárias" (Brasil, 1988).

Isso lhes dá ou lhes deu, anteriormente ao movimento de privatização, características legais e operacionais que aproximaram sua gestão de bases comerciais. Num primeiro momento, evitou-se em muito que interesses políticos menores influenciassem o futuro destas organizações, permitindo-se às mesmas a profissionalização e a construção de identidade e cultura próprias.

Não é sem motivo que no *Relatório sobre o desenvolvimento mundial 1994 — Infra-estrutura para o desenvolvimento* podemos encontrar a afirmação:

"As boas empresas prestadoras de serviços de infra-estrutura, públicas ou privadas, costumam ser administradas em bases comerciais e apresentam três características essenciais:

• metas coerentes e bem-definidas de prestação de serviços;

• administração autônoma, sendo responsável pelos resultados tanto os empresários quanto os empregados;

• independência financeira" (Banco Mundial, 1994:39).

O *Relatório* indica, ainda, como "ingredientes do bom desempenho sob formas institucionais alternativas" (Banco Mundial, 1994:122):

a) propriedade pública e operação pública;

b) propriedade pública e operação privada;

c) propriedade privada e operação privada;

d) provisão pela comunidade e pelos usuários.

No caso da opção (a), prescreve as seguintes condições essenciais, que de maneira geral correspondiam ao funcionamento das sociedades de economia mista no Brasil (Vale do Rio Doce, Petrobras etc.):

a) o governo cumprir papéis distintos como proprietário, regulador e operador;

b) nenhuma interferência governamental no detalhamento da administração;

c) empresas públicas sujeitas à lei geral de comércio e a padrões gerais de prestação de contas e auditoria;

d) tarifas fixadas para obter recuperação de custos e empresa sujeita a orçamento rigoroso;

e) administradores selecionados por suas qualificações profissionais e adequadamente remunerados;

f) partilha da propriedade e do controle com o setor privado (mediante participação acionária minoritária, por exemplo).

Assim, o resgate desse termo tem como objetivo não tratar igual os de natureza distintas, demonstrando que o sucesso de inciativas públicas vem muitas vezes relacionado com o grau de autonomia de sua gestão.

E, finalmente, a rigor de um estudo mais consistente, coube fazer essa restrição de abrangência, na tentativa de compreender melhor o fenômeno e seu impacto no entendimento da opinião pública, uma vez que a imagem das sociedades de economia mista passou a ser confundida com a imagem da administração pública em geral.

3. O papel do Estado brasileiro

Caracterizar o papel do Estado brasileiro significa compreender a influência que suas ações podem exercer na opinião pública e na ação de suas sociedades de economia mista.

Em relação à mudança da opinião pública, aceita-se a idéia de que, em sua maioria, a sociedade concorda com o argumento oficial e dá sustentação política para a implantação dos programas de privatização e de desregulamentação da economia.

Para reforçar essa idéia, sugere-se que a eleição do atual presidente da República representa a expressão majoritária de aceitação do programa de governo proposto (Cardoso, 1994). Para atingir as cinco metas prioritárias de campanha (agricultura, educação, emprego, saúde e segurança), o caminho proposto é a re-

forma do Estado, dividida em reformas administrativa, fiscal e previdenciária, e privatização.

No seu programa (Cardoso, 1994:185), o presidente afirma que "a crise brasileira é também uma crise de Estado" e "a reforma do Estado é indispensável para a estabilidade econômica, o desenvolvimento sustentado, a correção das desigualdades sociais e regionais". Mais adiante afirma que "é preciso criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais. Isso significa assegurar a governabilidade e, sobretudo, tornar mais eficaz e responsável a prestação dos serviços que a população requer nos campos de saúde, previdência, educação e segurança".

No capítulo sobre privatização, o presidente argumenta que "as parcerias com o setor privado são parte importante do novo modelo de financiamento do desenvolvimento. No governo Fernando Henrique, os recursos orçamentários serão destinados prioritariamente ao atendimento das questões sociais" (Cardoso, 1994:201).

Ora, quando se associam cinco metas sociais a uma só solução, que é a reforma do Estado, elege-se o grande culpado "das desigualdades sociais e regionais" (Cardoso, 1994:185), qual seja, as empresas públicas, nos termos do governo, ou as sociedades de economia mista, para efeito deste artigo.

Isso por si já é suficiente não só como argumento oficial, mas também como mensagem a ser transmitida insistentemente pela mídia nacional. Diga-se de passagem, com grande apelo popular, na medida em que esconde as raízes dos problemas sociais do Brasil, por meio da simplificação e da uniformização de casos os mais diversos.

A propósito da força desse argumento e da mídia, "são cada vez mais os economistas, os sociólogos, os políticos e os sindicalistas — mesmo os de esquerda — que estão aderindo incondicionalmente às teses neoliberais. Com medo de serem classificados como antiquados, pressionados pela unanimidade da mídia, ou simplesmente corrompidos pelo sistema estão aderindo à modernidade, ao neoliberalismo" (Schilling, 1994).

Assim, não se pode esperar que a opinião pública, num processo que já dura três governos, tenha uma atitude ou predisposição favorável às sociedades de economia mista. Feliz ou infelizmente, parece que só com o começo da implantação desse processo de "reforma do Estado" é que o cidadão poderá verificar se suas condições sociais melhorarão, se surgirão novos postos de trabalho para seus filhos, se a agricultura do Brasil produzirá mais e, finalmente, se as condições de saúde da população melhorarão.

No presente, mesmo desconsiderando esse contexto nacional e sua relação com o desenvolvimento mundial, estão descritos os primeiros obstáculos, que geram ambiente de opinião pública desfavorável e dificultam o trabalho de *marketing* para melhorar a imagem das sociedades de economia mista.

4. O controle e a autonomia das sociedades de economia mista

Em relação à autonomia e ao controle das sociedades de economia mista, o Estado optou por um instrumento de administração, definido a seguir: "O papel do Estado como produtor de bens e serviços será mantido nas áreas estratégicas, onde deverá ter a capacidade de produzir com eficiência, qualidade e preços competitivos. Para tanto, serão promovidas mudanças significativas no modelo de administração de empresas estatais, em especial com o uso do contrato de gestão" (Cardoso, 1994:202).

O Decreto nº 137, de 27 de maio de 1991, "criou o Programa de Gestão das Empresas Estatais como norma global sob a qual podem ser desenvolvidos contratos de gestão individuais com empresas estatais".

O contrato de gestão surgiu na França e era composto basicamente dos seguintes itens:

a) seleção dos objetivos e metas;

b) sistema de avaliação de desempenho;

c) sistema de recompensa;

d) subprocessos de apoio, tais como sistema de informações;

e) mudanças na administração interna das empresas, tais como descentralização.

No Brasil, o contrato é administrado e controlado pelo Comitê de Coordenação das Empresas Estatais (CCE) com representantes dos ministérios do Planejamento e da Fazenda, além dos vinculados às empresas.

"Consiste em compromissos periódicos com objetivos e metas, de cada uma das empresas estatais com o Estado. É da natureza dos contratos que, em contrapartida ao compromisso da empresa, o Estado passe a conceder-lhe maior autonomia gerencial, liberando-a de controles burocráticos de meios, com o intuito de viabilizar a elevação de sua eficiência" (André, 1994).

O contrato de gestão fundamenta-se em:

a) descrição do contexto macroeconômico;

b) diagnóstico da empresa;

c) contrato;

d) objetivo geral;

e) objetivos específicos;

f) isenção de normas de controle;

g) prazo de vigência;

h) condições de renovação, revisão etc.;

i) responsabilidade dos administradores;

j) condições do contrato de gestão da União.

O controle é exercido pelo governo, por meio de indicadores de desempenho, divididos em operacionais, comerciais, econômico-financeiros, recursos humanos e administrativos.

A autonomia[1] é negociada, entre outros, nesses termos:

a) seleção, admissão, remuneração, promoção e desenvolvimento de pessoal, bem como a prática de todos os atos próprios da administração de pessoal;

b) negociação e celebração de acordos coletivos de trabalho, de natureza econômica e jurídica, bem como a defesa ou postulado judicial da empresa por meios próprios;

c) contrato de obras e serviços de qualquer natureza, inclusive os de publicidade, aquisição e alienação de bens;

d) fixação dos preços de seus produtos e serviços.

Em relação à autonomia, as experiências recentes da CVRD e da Petrobras apontam a prática resumida no quadro a seguir, segundo estudo do Ipea (André, 1994).

Em relação à recompensa, "o contrato de gestão entre o governo do Brasil e a CVRD não inclui nenhum sistema de recompensa pecuniária quando atingir objetivos. Embora nos casos de descumprimento se preveja sua rescisão, quando se revelar significativo descumprimento das metas e indicadores" (Guzman, 1994:11).

Facilmente se verifica que o contrato de gestão é um controle eficiente por parte do governo na avaliação e no acompanhamento da dimensão de atuação em moldes privados de suas empresas, mas, na prática, não esgotou suas possibilidades como instrumento que possa vir a garantir maior autonomia e resultados para as sociedades de economia mista.

---

[1] Sobre os termos do contrato, ver, ainda, Galvão (1994).

Itens	CVRD	Petrobras
Fixação de preços	"Obedecidas as metas contratuais de preço médio global (mercado interno e mercado externo), a empresa é autônoma na fixação de preços dos seus produtos e serviços, que obedecem às regras dos respectivos mercados" (p. 24).	"No caso da Petrobras não há liberdade de fixação de preços pela empresa. O governo se compromete apenas a definir uma regra estável de fixação de preços de combustíveis (antes discutidas a cada reajuste)" (p. 26).
Práticas de RH	"(...) obedecido o limite da meta global de quadro de pessoal programado no contrato de gestão, a única regra limitante é a determinação legal que fixa o teto de qualquer salário do setor público como sendo no máximo o valor do salário de ministro de Estado" (p. 24). "Segundo entrevista com assessores da Superintendência de controle da empresa, a política de pessoal foi a conquista mais importante do contrato de gestão, a de maior impacto na autonomia gerencial da empresa. Permitiu melhorias salariais e participação nos lucros, reformulação do plano de cargos e salários, estimulando a eficiência e o programa de qualidade total" (p. 24).	"Está prevista autonomia para a negociação de acordos coletivos de trabalho, com a assinatura do contrato, que não está até o momento sendo concedida à empresa" (p. 26).
Contratação de serviços e aquisição de matéria-prima e de equipamentos	"(...) a autonomia concedida no seu contrato de gestão está sendo prejudicada pela Lei nº 8.666, de 1993 (...) A aplicação dessa lei cerceia decisões, emperra e retarda substancialmente a realização das operações e encarece as aquisições, consistindo num importante retrocesso à autonomia concedida à empresa com o contrato de gestão" (p. 24).	"O contrato de gestão da CVRD, seguindo o Decreto nº 137, de 1991, libera as empresas de contratos externos mas a regra não será aplicável, enquanto persistir a obrigatoriedade de licitação da Lei nº 8.666, de 1993. No caso da Petrobras, posterior a essa lei, não constou tal cláusula, por inaplicável" (p. 27).

Nota: Todas as citações são de André (1994).

Para se ter uma idéia dessas possibilidades de autonomia, basta verificar as contrapartidas do Estado francês na concessão de autonomia às suas empresas, segundo estudo do Ipea (André, 1994:41):

a) redução de controles financeiros na execução orçamentária;

b) liberação automática de créditos;

c) liberdade na realocação de recursos, respeitando o montante global do custeio aprovado no orçamento;

d) liberdades à administração do órgão quanto à política de RH (prêmios de produtividade, horário de trabalho, remuneração por trabalhos extraordinários etc.).

Assim, considerando as dificuldades de gestão nas condições citadas, pode-se notar, pouca autonomia, outro obstáculo que dificulta o trabalho de *marketing* para melhorar a imagem de uma sociedade de economia mista.

5. *Marketing* social e relações públicas: esquema lógico de ação

Mesmo com todos estes limites contextuais, é possível às sociedades de economia mista agir, dentro de seus limites funcionais, numa tentativa de melhorar sua imagem pública. Inclusive, isso é viável na medida em que, como empresas do governo, supõe-se, obviamente, que o mesmo tenha interesse em demonstrar sua capacidade de bom gestor dos recursos e do patrimônio públicos.

Além disso, nos termos do próprio *marketing*, as crises ou dificuldades podem ser grandes oportunidades, dependendo do ponto de vista de quem as interpreta.

Para tanto, cabe desenvolver na área de *marketing* um quadro teórico que possibilite a utilização eficiente de seus instrumentos.

Antes da definição propriamente dita dos conceitos de *marketing* social e de relações públicas, cabe fazer uma breve reflexão sobre o *status* da administração no âmbito da construção do conhecimento. De acordo com Gustavo Bayer (1989):

"Sem pretender propor qualquer rigor de nomenclatura e classificação, pode-se assinalar que essas especialidades se agrupam em torno de duas grandes categorias:

1) as especialidades clássicas, que constituem de modo mais apropriado as assim chamadas áreas de conhecimento, cuja autonomia se baseia no seu eixo de desenvolvimento de um corpo teórico próprio;

2) as especialidades por assim dizer contemporâneas, que se caracterizam pela busca de sistematização de práticas sociais atuais, com objetivos mais prescritivos que explicativos, remetendo a discussão teórica às especialidades clássicas."

O *marketing*, como área sistematizada de conhecimento e como uma função da administração das empresas, surgiu nas últimas décadas não como um corpo teórico próprio, mas nitidamente como um instrumento de gerenciamento mais eficiente da relação que se estabelece entre os bens produzidos ou os serviços prestados e o mercado consumidor, ou seja, como tentativa de sistematização de uma prática social ou, ainda, de uma ação empresarial calculada.

Segundo Gilles Marion (1995), os fundamentos "científicos" da administração de *marketing* são de grande fragilidade, inexistindo uma teoria geral de *marketing*. Quando muito, há um conjunto de conceitos e de métodos mais ou menos interligados. Estes elementos podem estar reagrupados em correntes de pensamento, manifestando uma representação comum que pode ser historicamente localizada no discurso dos autores considerados importantes. Além disso, Marion defende a idéia de que o *marketing* é uma maneira de se pensar a interação entre a oferta e a demanda.

Não é sem motivo que toda busca de um corpo teórico mais consistente esbarra em inúmeros conceitos, que muitas vezes representam variações mínimas do mesmo tema ou objetivo: "*endomarketing*", "*marketing* de serviços", "*marketing* de guerrilha", "*marketing* de guerra", "*marketing* social", "*marketing* integrado" etc.

A falta de um corpo teórico próprio não é motivo para invalidar a importância da disciplina de *marketing* e sua aplicabilidade nas organizações, mas isso se faz necessário na medida em que ajuda a definir que os conceitos de relações públicas e *marketing* social englobam um mesmo objetivo, qual seja o de buscar estabelecer um elo comunicativo entre a empresa e o mercado consumidor, dimensionando o caráter público dessa relação. Senão, vejamos.

Segundo Philip Kotler e Eduardo L. Roberto (1992:25)[2] "o termo *marketing* social apareceu pela primeira vez em 1971, para descrever o uso de princípios e técnicas de *marketing* para a promoção de uma causa, idéia ou comportamento social. (...) Desde então o termo passou a significar uma tecnologia de administração da mudança social, associada ao projeto, à implantação e ao controle de programas voltados para o aumento da disposição de aceitação de uma idéia ou prática social em um ou mais grupos de adotantes escolhidos como alvo".

Em seu livro de *marketing* para organizações que não visam ao lucro, Philip Kotler (1978)[3] desenvolve o conceito mais claramente, qual seja a preocupação básica com a relação de troca entre empresa e público (consumidor).

---

[2] O próprio título da obra desses autores — *Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público* — já embute a principal lógica de "alterar o comportamento do público", por meio de "estratégias", ou, ainda, de influenciar no processo de comunicação empresa-público (consumidor).

[3] "O *marketing* é uma abordagem sistemática do planejamento e da obtenção de relações desejadas de troca com outros grupos. O *marketing* preocupa-se com o desenvolvimento, a manutenção e/ou a regulação das relações de troca que envolvam produtos, serviços, organizações, pessoas, lugares ou causas" (Kotler, 1978:29).

Ainda sobre o tema *marketing* social, cabe destacar a contribuição dada por Lopes Gonçalves, em sua tese de mestrado na Fundação Getulio Vargas: "Não se pergunta mais se podemos vender causas sociais como se vendem produtos de consumo. A questão é se devemos fazê-lo, e em que medidas. Como fazê-lo será limitado por questões morais e pela técnica disponível" (Gonçalves, 1991:136).

Sobre o conceito de relações públicas, Childs (1967:5) afirma que "relações públicas é simplesmente um nome para as nossas atividades e relações que são públicas, que têm um significado social" e, ainda, "o problema fundamental em relações públicas é ajustar essas relações às tendências atuais culturais, econômicas e políticas, de modo a promover o interesse público" (Childs, 1967:44).

O que Kotler define como "uso de princípios e técnicas de *marketing*", Childs em seu texto, define e desenvolve num esquema conceitual que informa como promover o interesse público. Seguindo a linha de raciocínio, diz que "o melhor modo de saber em que consiste o interesse público é descobrir o que a opinião pública diz que ele é" (Childs, 1967:44).

E mais: "Por opinião pública considero, pois, simplesmente a coleção de opiniões individuais. Estamos, geralmente, interessados naquelas coleções de opiniões cuja influência sobre nossos negócios é considerável" (Childs, 1967:55).

A opinião pública pode ser definida por inquéritos de opinião (pesquisa), embora Childs (1967:75-6) alerte que "as entidades que se dedicam a inquéritos de âmbito nacional são todas empresas privadas. Seus recursos provêm da venda dos resultados obtidos a interesses privados. Devem subordinar-se, até certo ponto, a esses interesses, o que afeta a lista de perguntas a serem formuladas, bem como os resultados que serão divulgados".

Sobre o processo de formação de opinião, Childs (1967:84) afirma que "os determinantes imediatos da opinião são os canais de comunicação, bem como o que vem através deles — idéias, relatórios, notícias e representações que constituem o nosso mundo de símbolos verbais".

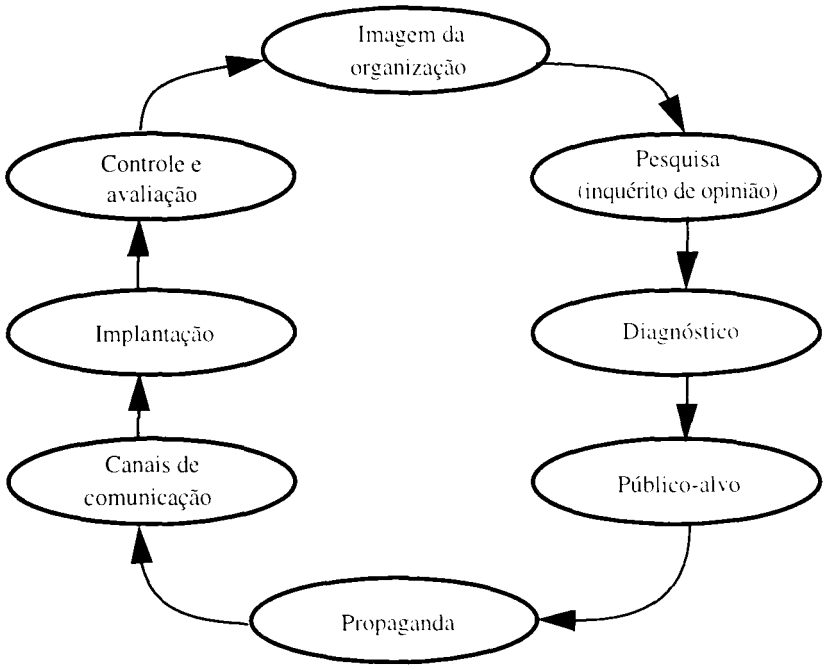
Finalmente, Childs (1967:110) define que "fazer propaganda é propagar idéias e doutrinas, é procurar, deliberadamente, influenciar as mentes de outras pessoas". E ainda, "São múltiplos seus objetivos, motivos e métodos. Seus objetivos podem ser específicos, como em uma campanha publicitária, ou gerais, como em movimento reformista de âmbito mundial (...). Podem ser socialmente recomendáveis ou condenáveis, de acordo com os padrões utilizados na avaliação" (Childs, 1967:110).

Da comparação dos conceitos de relações públicas e seus desdobramentos, incluindo opinião pública, inquérito público e propaganda, verifica-se facilmente uma semelhança no objeto de estudo com o *marketing* social, isto é, o de se preocupar em estabelecer um elo de comunicação com o público (consumidor), seja "para a promoção de uma causa, idéia ou comportamento social", nos termos de

Philip Kotler (1992:25), ou "de modo a promover o interesse público", nos termos de Childs (1967:44).

A única diferença que se pode notar nitidamente entre os dois conceitos refere-se à abrangência das relações públicas. J. B. Pinho (1990:36) afirma que "as relações públicas são uma filosofia da administração, uma função administrativa e também uma técnica de comunicação, abrangendo as comunicações pessoais, as comunicações na empresa e a comunicação de massa", enquanto o *marketing* social diz respeito às comunicações da empresa pública com o público em geral.

Como quadro referencial teórico deste artigo, montado a partir de uma análise dos conceitos de relações públicas e de *marketing* social, conseguimos abstrair o esquema:



Este esquema lógico e comum serve para direcionar e aproveitar vários estudos desenvolvidos, inclusive de outros autores e outras disciplinas, que possam vir a enriquecer criticamente os instrumentos e as técnicas utilizados para melhorar a imagem das sociedades de economia mista. Também serve para melhor analisar os limites dessas mesmas técnicas e instrumentos, oriundos do papel desempenhado pelo Estado.

6. As possibilidades de *marketing*

A partir desse esquema lógico de ação instrumental e relativo à comunicação institucional, cabe às sociedades de economia mista buscar estudar de forma mais consistente: os tipos de diagnósticos que podem ser feitos para avaliar sua imagem perante a opinião pública; como se dá o processo de formação de opinião na sociedade brasileira em relação às suas atividades; quais os principais públicos formadores de opinião; quais os canais de *marketing* que fazem chegar a esse público suas mensagens; que tipos de críticas mais comuns foram feitas nos últimos anos em relação à atividade de suas empresas; quais aspirações da sociedade poderiam ser resolvidas pela ação da empresa.

De posse de uma argumentação mais consistente ou, ainda, de um diagnóstico bem elaborado da imagem dessas empresas, cabe negociar com as instâncias decisoras um plano de *marketing* que explicite as ações da empresa no sentido de corresponder às expectativas da sociedade.

Além disso, é preciso organizar suas atividades de comunicação sem duplicidade interna. A sugestão é dividir a comunicação em três áreas:

a) comunicação relacionada à seus produtos e serviços;

b) comunicação relacionada à sua imagem institucional;

c) comunicação interna.

7. Considerações finais

É importante compreender que a função do *marketing* numa sociedade de economia mista é limitada, na medida em que as ações e os resultados dessa organização estão atrelados ao próprio interesse do Estado e, em última instância, da sociedade como um todo, representados tanto pela população quanto pela mídia e pelos interesses econômicos.

Embora lidando com essas limitações e com um ambiente desfavorável, as sociedades de economia mista têm sempre condições de buscar um instrumental melhor na área de *marketing*, para melhorar sua imagem perante a opinião pública.

Nesse processo, cabe analisar a organização interna de sua função de *marketing*, tentando evitar duplicidade de esforços e maximizar recursos. Acrescentamos, ainda, que a visão simplificada no esquema teórico proposto serve para melhor direcionar os estudos e as prioridades de ação, num grau de análise mais consistente, interdisciplinar e objetivo.

É fundamental entender o interesse público em relação à natureza das operações e à forma de atuação dessas empresas na sociedade, para corresponder-lhe em sua essência. Para tanto, a mensagem institucional emitida ao público deve

buscar um diálogo sincero (Schweriner, 1995) com o consumidor, sem associações enganosas de sonho, sucesso e fantasia.

Como caminhos viáveis do ponto de vista das sociedades de economia mista, para melhorar sua imagem perante a opinião pública, sugerimos duas estratégias:

a) negociar maior grau de autonomia de sua gestão, atrelada aos resultados esperados e definidos pelo governo no contrato de gestão, tanto na sua dimensão privada (indicadores), quanto na pública (por exemplo: instrumento claro de política econômica; instrumento de política industrial, induzindo à reestruturação produtiva do parque industrial nacional);

b) manter com a sociedade um diálogo permanente, informando suas ações, estratégias e resultados esperados, por meio de um eficiente trabalho de *marketing* ou de comunicação.

A propósito dessa estratégia, uma das próprias características do modelo de administração baseado no contrato de gestão é o de ser participativo: "pretende o modelo que a sociedade seja informada do conteúdo dos compromissos, passando a ter parâmetros compreensíveis para avaliar a qualidade de produtos e serviços prestados pelos órgãos governamentais e empresas estatais, e a eficiência no uso de recursos econômicos, a eficiência das pessoas que trabalham nelas e das estruturas técnicas e gerenciais em que operam" (André, 1994:7).

Referências bibliográficas

Almeida, Alberto C. M. de. *Liberalismo e Estado no Brasil pós-64*. Rio de Janeiro, Iuperj, 1993. (Série Estudos, 89.)

André, Maristela Afonso de. *Contratos de gestão: texto básico para subsídio a discussões sobre a reforma do Estado*. Rio de Janeiro, Ibam, 1994.

Banco Mundial. *Relatório sobre o desenvolvimento mundial 1994. Infra-estrutura para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro, FGV, 1994.

Bayer, Gustavo F. *Revisão do curso de graduação. Reflexões preliminares*. 1989. (Notas de aula.)

Brasil. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Rio de Janeiro, Tecnoprint, 1988.

Cardoso, Fernando Henrique. *Mãos à obra Brasil: proposta de governo*. Brasília, 1994.

Childs, Hardwood. *Relações pública, propaganda e opinião pública*. 2 ed. Rio de Janeiro, FGV, 1967.

Galvão, Fernando. Contrato de gestão da Petrobras. *Conjuntura Econômica*. Rio de Janeiro, FGV, mar. 1994.

Gonçalves, Luiz Estevam Lopes. *Marketing social: a ótica, a ética e sua contribuição para o desenvolvimento da sociedade brasileira.* Rio de Janeiro, EBAP/FGV, 1991. (Tese de Mestrado.)

Guzman, Elza Maria Ardila. *Uma opção para administrar empresas públicas: o contrato de gestão entre o governo do Brasil e a Companhia Vale do Rio Doce.* Rio de Janeiro, EBAP/FGV, 1994. (Tese de Mestrado.)

Kotler, Philip. *Marketing para organizações que não visam lucro.* Trad. H. de Barros. São Paulo, Atlas, 1978.

——— & Roberto, Eduardo L. *Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público.* Trad. José Ricardo Azevedo e Elizabethe Maria Braga. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

Marion, Gilles. Le marketing-management en question. *Revue Française de Gestion*, jan./fev. 1995.

Pinho, J. B. *Propaganda institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas.* São Paulo, Summus, 1990.

Schilling, Paulo R. *O fim da história ou o colapso da modernização? O fracasso do neoliberalismo na América Latina.* São Paulo, Cedi/Koinonia, 1994.

Schweriner, Mário René. A propaganda, a ilusão, "crazy people" e Benetton: sim, temos mais coisa em comum. *Revista da ESPM*, Rio de Janeiro, 2(3), nov. 1995.