SEVEN
publicações acadêmicas

Um framework para marketing de serviços públicos

https://doi.org/10.56238/sevened2024.018-033

Renato Emanuel Gomes da Silva
Doutor em Administração de Empresas
Instituição: Universidade Municipal de São Caetano do Sul
E-mail: renatoemmanuel@hotmail.com

Silvio Augusto Minciotti
Doutor em Administração de Empresas
Instituição: Universidade Municipal de São Caetano do Sul
E-mail: silvio.minciotti@online.uscs.edu.br

RESUMO
O objetivo geral deste trabalho consiste em apresentar um framework contendo as etapas que viabilizam a implementação do Marketing de Serviços Públicos. O Marketing de Serviços Públicos pode ser aplicado às ações de instituições governamentais nas esferas federal, estadual e municipal, com impacto direto na qualidade de vida da população, onde o setor público busca facilitar o acesso a serviços públicos, atendendo às necessidades sociais de maneira eficaz. Portanto, segundo Cezar (2019), a principal função do Marketing de Serviços Públicos é permitir que a sociedade tenha um papel mais participativo da vida pública e goze de seus direitos como cidadãos, tendo acesso a todas as áreas de políticas públicas. O método adotado nesta pesquisa de campo, foi o júri de especialistas, que segundo Davis (1992) é amplamente utilizado para avaliar instrumentos e procedimentos. O uso de opinião especializada em pesquisas qualitativas visa verificar informações mais precisas, a fim de desenvolver ou melhorar os questionários usados para coletar dados, bem como roteiros de implementação de atividades gerenciais. As variáveis determinantes para implementação do Marketing de Serviços Públicos compuseram o framework, submetido a um júri de especialistas, para complementação e validação da pesquisa de campo e é apresentado como produto para este trabalho. Os resultados oferecidos pelas respostas dos especialistas foram analisados, verificando uma expressiva concordância com a composição do framework submetido à avaliação. Observou-se que a maioria dos comentários apresentados referendavam a aceitação do texto original. Devido à sua pertinência, quatro sugestões foram incorporadas à composição do framework. Sendo assim, há uma contribuição à academia e ao setor de Administração Pública acerca desta aplicação não convencional de Marketing, denominada Marketing de Serviços Públicos, no conjunto do arcabouço teórico e framework apresentado.

Palavras-chave: Marketing de Serviços Públicos, Gestão Pública, Cidadão, Governo, Framework.

1 INTRODUÇÃO

Há quase um século, o Marketing tradicional vem se expandindo, ampliando seu campo de estudo, bem como recebendo novas definições.

As atividades de Marketing tanto na esfera pública ou privada são voltadas para gerenciar processos de troca. Em 2003, Kotler e Armstrong (2003) afirmavam que para que a troca ocorra alguém oferece algo em troca e obtém-se um produto ou serviço que se deseja. Portanto, a extensão do conceito de troca pode incluir trocas mais complexas, possibilitando o uso do Marketing em outras situações relevantes em que há oferta e demanda, como é o caso da esfera pública (Kotler e Armstrong, 2003).

A literatura de Marketing se depara, de maneira frequente, com uma gama de termos diferentes e que, no entanto, referem-se ao mesmo conceito ou aplicação. Isso também ocorre com a aplicação do Marketing de Serviços Públicos, objeto deste trabalho, a qual é mencionada na bibliografia como Marketing Público ou Marketing da Administração Pública (Silva, Minciotti, e Gil, 2021). Também de modo frequente, essa mesma abordagem de aplicação das estratégias de Marketing é referida de forma equivocada como Marketing de Cidades, Lugares e Regiões, ou ainda, Marketing Político ou Eleitoral.

Assim, considerando as peculiaridades dessas trocas, Cezar (2019, p. 17) propõe organizá-las no âmbito do Marketing Público, o qual passou a abarcar quatro aplicações:

> 1) Marketing de Serviços Públicos, aplicado ao planejamento e implementação da prestação dos serviços voltados à coletividade, incluindo-se a oferta e a promoção de serviços de organizações públicas, o planejamento e implementação de políticas públicas, as ofertas de programas sociais, e divulgação institucional;
>
> 2) Marketing Social, voltado para as trocas e mudanças necessárias à implementação de ideias e causas sociais;
>
> 3) Marketing Político cuja ênfase está voltada às atividades partidárias e estratégias eleitorais; e
>
> 4) Marketing de Lugares com foco no desenvolvimento sustentável de cidades, regiões, incluindo a conquista de investimentos empresariais, novos moradores e incremento do turismo.

O principal objetivo do primeiro tipo de Marketing Público, denominado Marketing de Serviços Públicos é encurtar a distância entre a organização e os serviços públicos a serem prestados aos cidadãos. Muitas pessoas ainda desconhecem os serviços que certas organizações públicas oferecem e como acessá-los.

Portanto, segundo Cezar (2019), a principal função do Marketing de Serviços Públicos é permitir que a sociedade tenha um papel mais participativo da vida pública e goze de seus direitos como cidadãos, tendo acesso a todas as áreas de políticas públicas.

Porém, o Marketing de Serviços Públicos vai além da escolha da estratégia e meios de comunicação a serem utilizados; ele organiza a oferta desses serviços, também composta pelas demais variáveis controláveis de Marketing, aqui caracterizada pela definição dos serviços a serem prestados, dos custos monetários ou não que o cidadão deverá dispor, dos locais onde os serviços serão disponibilizados, da capacitação das pessoas envolvidas na prestação dos serviços e definição dos processos para fazê-lo e das evidências físicas que congregam os elementos tangíveis utilizados na prestação dos serviços.

A proposta estabelece ainda um mecanismo de identificação dos cidadãos que utilizaram os seus serviços, como meio para estabelecer uma imagem positiva e potenciar a oferta de novos serviços (Schultz *et al.*,1993).

Para Cezar (2019), esse tipo de marketing é muito comum quando se tenta enfatizar aspectos relevantes da instituição, como a qualidade do ensino na Universidade Pública ou a ampla cobertura dos serviços prestados pelos bancos públicos, por exemplo. Segundo o mesmo autor, mesmo que algumas organizações públicas sejam as principais responsáveis pela prestação de determinados tipos de serviços públicos, essas organizações não sofrem, praticamente, o impacto da concorrência.

Nessa perspectiva, o atendimento ao cidadão passou a ser o mecanismo básico para a satisfação do público com os serviços prestados (Kotler e Lee, 2008). Quando a participação do cidadão junto ao serviço público é precária, resultando em muitos filas e tempos de atendimento elevados, trabalhar métodos para reduzir esses problemas podem ser inseridos, além de conceitos de Marketing para melhorar o desempenho dessas organizações do setor público e conseguir mudanças.

Portanto, o objetivo geral deste trabalho consiste em apresentar um *framework* contendo as etapas que viabilizam a implementação do Marketing de Serviços Públicos.

2 MARKETING DE SERVIÇOS PÚBLICOS

O Marketing de Serviços Públicos, conforme exposto anteriormente, admite que a sociedade participe legitimamente da vida pública e goze de seus direitos como cidadãos, além de ter acesso a todas as áreas de políticas públicas (Cezar, 2019).

Segundo Silva *et al.* (2014), observou-se que o governo perdeu a capacidade de investir no setor de produção do Estado e, ao mesmo tempo, houve aumento do *déficit*, o que levou a afastar para um plano secundário as obrigações básicas do Estado de oferecer serviços públicos de qualidade à população. Além de ajudar a desfazer os mitos que colocam em xeque a pertinência da aplicação do Marketing à esfera pública, ações voltadas a adaptar conceitos, estratégias e práticas de Marketing a essa esfera podem revelar-se como solução para aumentar a eficiência e a eficácia do setor público. Ainda para esses autores, a ideia principal do Marketing do setor público é a intervenção para promover

trocas por meio de programas educacionais, de saúde, de segurança, culturais, de lazer, sociais e econômicos, visando restaurar o desenvolvimento da sociedade.

De acordo com Ţigănaş *et al.* (2011) e Silva *et al.* (2014), as instituições do setor público estão se voltando para a gestão do setor privado como uma maneira de identificar estratégias, ferramentas e práticas que lhes permitam melhorar a eficiência e a eficácia de suas operações, embora profissionais do setor público ainda suscitem alguma resistência.

Desse modo, pode-se deduzir que a adoção de estratégias de Marketing permite que os profissionais do setor público promovam melhoras significativas das condições de fornecimento de produtos e serviços, atuando com maior adequação ao público-alvo que desejam alcançar.

O Marketing de Serviços Públicos trata de todas as atividades da esfera pública em um contexto geral, desde o governo federal ao municipal, não deixando de enaltecer os órgãos vinculados a cada uma dessas instâncias. É objetivo do Marketing de Serviços Públicos garantir que ocorra a realização dos propósitos coletivos, com o uso dos recursos disponíveis, por meio da boa administração desses recursos.

Segundo Alemán, Gutiérrez-Sánchez e Liébana-Cabanillas (2018), o Marketing de Serviços Públicos tem impacto direto na qualidade de vida da população que busca acesso a serviços públicos, para que tenha suas necessidades atendidas de forma transparente, eficaz e eficiente, observando as prerrogativas de orçamento.

O Marketing vem sendo notado no setor público de forma mais evidente, pois o que ocorre nessa esfera em muito se identifica com o Marketing tradicional. Após as reformas do setor público, no início dos anos 1980, os governos começaram a abarcar as experiências e práticas oriundas das empresas, como identificar mecanismos de maior rentabilidade e verificar a concorrência, o que tem levado muitas das instituições públicas a atuar com ênfase voltada ao cliente, isto é, a população (Proctor, 2007).

A melhora da qualidade dos serviços prestados pelo setor público proporciona o aumento da produtividade e a redução de custos. Portanto, a população pode ser tratada como cliente, desde que o setor público enfatize a orientação para o cidadão/cliente em sua prestação de serviços.

Segundo Garraza (2012), desde o governo do primeiro-ministro britânico John Major, em 1991, com sua carta ao cidadão, países como Estados Unidos e Canadá, bem como algumas nações europeias, estabeleceram regras para avalizar a satisfação da população com serviços públicos de qualidade, corroborando uma nova identidade, na qual a população começava a ser identificada como cliente. Contudo, de acordo com o mesmo autor, essa abordagem suscitou críticas, segundo as quais o setor público não deveria adotar a perspectiva da correspondência entre cidadão e cliente nos mesmos moldes em que isso ocorre nas ações de Marketing da iniciativa privada.

Entretanto, os estudos apontam como sendo possível a combinação desses dois fatores, ou seja, um setor público que atue de modo responsável e, ao mesmo tempo, preste serviços de qualidade, visando o aumento da satisfação de sua população, a qual paga por eles.

Sendo assim, clientes satisfeitos têm expectativas atendidas e clientes encantados têm suas expectativas superadas, segundo Kotler e Keller (2012), os quais ratificam que clientes satisfeitos permanecem fiéis por muito tempo, retornando às compras e falando positivamente da empresa ou da organização prestadora dos serviços.

Portanto, uma população satisfeita junto à esfera pública tenderá a identificar uma prestação de serviços de qualidade no que se refere ao atendimento das necessidades e desejos dos contribuintes a curto, médio ou longo prazo.

Kotler e Lee (2007) e Silva e Minciotti (2021) salientam que a Administração Pública tende a aprender com o que as empresas praticam de ações mercadológicas, porém, o setor público não deve copiar os conceitos, ferramentas e métodos sem que ocorram os devidos ajustes para atender as especificidades e características do setor em questão.

3 METODOLOGIA

O método adotado para este trabalho, foi o júri de especialistas, que segundo Davis (1992) é amplamente utilizado para avaliar instrumentos e procedimentos. O uso de opinião especializada em pesquisas qualitativas visa verificar informações mais precisas, a fim de desenvolver ou melhorar os questionários usados para coletar dados, bem como roteiros de implementação de atividades gerenciais.

O método do júri de especialistas consiste em coletar opiniões abalizadas em tópicos específicos e pouco estudados. Além disso, essa é uma técnica de pesquisa que pode ser usada nas áreas da Psicologia, Administração e das Ciências Sociais (Pinheiro *et al.,* 2013).

O júri deve ser formado por especialistas reconhecidamente qualificados, com conhecimento profundo e sólido, tendo capacidade de tomar decisões e opinar sobre as questões analisadas com a mesma rigidez de outros métodos científicos. O especialista expressa uma ideia por meio de sua opinião, que pode ser combinada com um ponto de vista específico sobre um tópico relacionado para orientar a tomada de decisão, mas isso não significa que sua palavra seja final ou definitiva sobre esse tópico. Os especialistas devem responder às perguntas que constituem o instrumento construído com base em seus conhecimentos anteriores (Meyer e Booker, 2001). Sendo assim, a interpretação das perguntas leva à sua aprovação.

Portanto, não é necessário envolver muitos especialistas nessa validação. É fundamental que dominem o que está sendo estudado, o que não possui relação com a representação estatística de qualquer população.

A participação de especialistas tem por intuito a averiguação do conteúdo e dos itens do instrumento, além de permitir verificar a adequação desse instrumento ao uso a que será destinado. Após essa validação, o instrumento pode ser utilizado pelo mercado (Licona *et al.*, 2014).

De acordo com Neto (2008), o método requer que os especialistas possuam habilidades mercadológicas, políticas e técnicas, o que se mostra como requisitos relevantes para a excelência do processo avaliativo.

Para evitar os efeitos decorrentes do contato entre os especialistas, os profissionais foram consultados individualmente, visando avaliar as hipóteses sob uma perspectiva mais rigorosa (Meyer e Booker, 2001).

Portanto, o método apresentado é capaz de examinar e estudar os problemas discutidos e validar o *framework* proposto, o qual nasceu no trabalho de Silva (2021), após intensa análise da literatura, complementada pela pesquisa com 10 especialistas nas áreas de Administração Pública e Marketing.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Os especialistas foram escolhidos de acordo com sua aderência ao tema, bem como pelo conhecimento acerca da Administração Pública e Marketing. Ressalta-se que os especialistas desta amostra são gestores públicos e acadêmicos. Um deles ocupa ambas as posições. O júri de especialistas é composto por 10 membros, sendo que os agentes públicos que o compõem são das Administrações Públicas da região do Grande ABC paulista. A síntese do perfil de cada um é apresentada na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Perfil dos Especialistas

ESPECIALISTA	PERFIL
1	Pós-Doutor (a). Acadêmico. Especialista em Comunicação e Marketing
2	Doutor (a). Acadêmico. Especialista em Comunicação e Marketing
3	Mestre (a). Profissional de Mercado na área de Comunicação e Marketing
4	Doutor (a). Acadêmico. Coordenador do Curso de Gestão Pública de Instituição Federal
5	Secretário (a) Municipal
6	Secretário (a) Municipal
7	Secretário (a) Municipal
8	Doutor (a). Acadêmico (a) e Secretário (a) Municipal
9	Secretário (a) Municipal
10	Secretário (a) Municipal

Fonte: elaborado pelos Autores.

No intuito de preservar a identidade, os especialistas serão identificados pela ordem numérica. Salienta-se que a ocupação foi informada pelos membros deste júri de especialistas e essa ordem, observou a devolutiva da proposta de *framework* enviada para análise. Portanto, quem devolveu primeiro, é identificado como o Especialista 1 e assim sucessivamente até finalizar os dez (10) especialistas. Os especialistas deveriam responder a proposta de *framework* para Marketing de

Serviços Públicos dentro de uma figura com três colunas após cada Etapa ou Atividade. Essas três colunas são para que cada especialista pudesse: aceitar, não aceitar ou aceitar parcialmente aquela atividade. A escolha deveria ser feita com a simples indicação, porém, no caso da aceitação parcial ou rejeição deveria, obrigatoriamente, ser apresentada uma justificativa ou sugestão, o que foi opcional para os casos de aceitação. O Júri de Especialistas participou desta pesquisa de campo entre os meses de setembro e outubro de 2021.

O *Framework* foi composto por uma representação esquemática e uma descrição operacional, as quais foram apresentadas ao júri de especialistas, conforme análise que se segue.

As opiniões dos especialistas, referente a representação esquemática estão sintetizadas na Tabela 2 a seguir:

Tabela 2 – Avaliação da Representação Esquemática do *framework* proposto

ESPECIALISTA	AVALIAÇÃO	COMENTÁRIOS
1	ACEITA	"O esquema está claro e didático, sem me parecer haver a necessidade de qualquer tipo de edição"
2	ACEITA	"Muito clara, didática e objetiva"
3	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
4	ACEITA PARCIALMENTE	"Sugiro que desenvolva mais as definições operacionais no início, para facilitar a compreensão do leitor"
5	ACEITA	"A representação esquemática engloba os requisitos básicos e necessários, de forma objetiva"
6	ACEITA PARCIALMENTE	"Apresenta de maneira estruturada o plano de ação, abrangendo os diversos aspectos e detalhes antes da execução"
7	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
8	ACEITA PARCIALMENTE	"Ameaças e oportunidade podem não fazer muito sentido para a administração pública. Muitas políticas públicas têm caráter universal, não estão sujeitas as mesmas dinâmicas da administração privada"
9	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
10	ACEITA	"Bastante didática a apresentação"

Fonte: elaborado pelos Autores.

Sendo assim, conforme demonstra a Tabela 2, sete dos especialistas aceitaram a representação gráfica que foi proposta para o *framework* em questão e três especialistas aceitaram parcialmente. Observa-se que quatro especialistas ao aceitarem, fizeram comentários, conforme Tabela 2. Três especialistas aceitaram, porém, não fizeram comentários e três especialistas aceitaram parcialmente, conforme apontamentos elencados na Tabela 2. O especialista 8 fez um comentário isolado, o qual não corresponde a nenhum apontamento na literatura. Portanto, não ocorreram mudanças para a representação esquemática em razão dos comentários permearem a característica didática, clara e objetiva que foi enaltecida pelos especialistas. Na sequência, os especialistas foram convidados a manifestar suas opiniões diante da descrição operacional do *framework,* que está dividido em três etapas – planejamento, implementação e formas de avaliação e controle, sendo que a primeira etapa apresenta seis atividades.

4.1 AVALIAÇÃO REFERENTE À ATIVIDADE 1 DA ETAPA I: DESCRIÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA OBJETO DO PLANO DE MARKETING

Texto Proposto:

"O ponto de partida para elaboração do plano de Marketing é a especificação da ação a ser desenvolvida e da política pública à qual está vinculada. Exemplo: um programa habitacional que tenha o objetivo de propiciar condições de acesso de uma determinada população à moradia própria".

Tabela 3 – Avaliação da Atividade 1 da Etapa I

ESPECIALISTA	AVALIAÇÃO	COMENTÁRIOS
1	ACEITA	"Está clara e objetiva"
2	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
3	ACEITA	"Como sugestão, esse título "Descrição da política pública..." possa ser denominado como algo que remeta aos projetos inseridos na política pública em questão"
4	ACEITA	"No texto da Descrição Operacional é dito sobre a "Ação" a ser desenvolvida, fico na dúvida se a palavra "ação" é a melhor a ser utilizada, pois entendo que a ação de Marketing acontecerá, ou não, no final do processo. Mas concordo com o ponto de partida"
5	ACEITA	"A descrição da Política Pública deverá abordar detalhes, para que possamos diferenciar as diversas ações"
6	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
7	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
8	ACEITA PARCIALMENTE	"O ponto de partida deve ser o público-alvo, para quem eu vou falar"
9	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
10	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS

Fonte: elaborado pelos Autores.

Sendo assim, de acordo com a Tabela 3, nove especialistas validaram a atividade 1 e somente o especialista 8 validou parcialmente, porém seu comentário refere-se à atividade 2 da etapa 1, comentada a seguir. Destaca-se que entre os nove especialistas que aceitaram, cinco fizeram comentários e outros quatro especialistas não fizeram comentários acerca desta proposta denominada Descrição da Política Pública objeto do Plano de Marketing. Os comentários feitos pelos cinco especialistas que aceitaram o texto proposto, apenas o ratificaram e, portanto, não foram incorporados.

4.2 AVALIAÇÃO REFERENTE À ATIVIDADE 2 DA ETAPA I: DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

Texto Proposto

"O público-alvo será definido pelo conjunto de características, que identificam com clareza o perfil das pessoas envolvidas na ação, sejam elas decisoras, influenciadoras ou beneficiárias.

Portanto, torna-se necessário segmentar a população com o propósito de identificar esses segmentos-alvo, entendendo-se que um segmento é o conjunto de pessoas com características assemelhadas em relação à política pública, que é objeto da ação proposta. O público-alvo

corresponderá a um ou mais desses segmentos identificados, os quais necessitam ser quantificáveis, significantes e acessíveis.

A definição desses segmentos-alvo tem impacto direto na determinação dos públicos a serem considerados, possibilitando muito mais clareza sobre onde, quando, como e principalmente, para quem implementar um Plano de Marketing.

As variáveis que poderão ser utilizadas nesse processo de segmentação são as seguintes:

a) Demográficas - utilizadas para dividir esse universo de pessoas, de acordo com variáveis populacionais, como idade, sexo e/ou gênero (quando for necessária essa diferenciação), ocupação, grau de instrução, rendimentos, tamanho da família, raça, geração, classe social, nacionalidade, naturalidade e religião;

b) Geográficas - possibilita dividir o universo de pessoas envolvidas, direta ou indiretamente, de acordo com as regiões geográficas às quais pertencem, como por exemplo: cidade, subdistrito, bairro, rua, etc.;

c) Psicográficas - essas variáveis possibilitam que o conjunto total das pessoas envolvidas seja dividido em segmentos, com base em traços psicológicos/personalidade bem como estilos de vida e valores;

d) Comportamentais – considera-se a análise do comportamento e a atitude das pessoas acerca de um serviço ou assunto que se deseja abordar. Alguns exemplos dessas variáveis são: forma de aderir à proposta da ação, ocasião e taxa de uso, benefícios esperados, grau de adesão às propostas da campanha, entre outras possibilidades de comportamento face ao objetivo da ação que está sendo implementada.

As variáveis demográficas e geográficas estarão presentes na maioria dos processos de segmentação. Porém, as comportamentais e psicográficas serão úteis quando se justificar um refinamento na definição do público-alvo.

Ao fim do processo de segmentação, cada ação de Marketing terá seu público-alvo definido e escolhido em conformidade com seus propósitos, lembrando que quanto mais precisa e focada for uma caracterização do perfil do público-alvo, melhores serão as condições de planejamento e execução das etapas que compõem o plano de Marketing.

É preciso ter em mente que a população não é um todo homogêneo, sendo composta por diferentes grupos de indivíduos, cada qual com expectativa de benefícios diferenciadas".

Tabela 4 – Avaliação da Atividade 2 da Etapa I

ESPECIALISTA	AVALIAÇÃO	COMENTÁRIOS
1	ACEITA	"Gostei das explicações e atribuições de quatro critérios de segmentação, com o devido refinamento de psicografia e comportamento"
2	ACEITA	"Concordo com os critérios de segmentação"
3	ACEITA	"Interessante apontar de alguma maneira que as variáveis psicográficas e comportamentais podem munir a gestão pública de informações que contribuem nas melhorias de serviços e produtos para a população, e também no desenvolvimento de estratégias e políticas públicas"
4	ACEITA	"Definições muito boas e claras"
5	ACEITA	"As estratégias de MKT deverão levar em conta a marca que a Administração tem, ou que alcançar. Ex. A melhor educação pública do país ou O Estado que mais vacinou"
6	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
7	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
8	ACEITA PARCIALMENTE	"Fatores como renda, escolaridade e localização geográfica das residências também devem ser levadas em consideração"
9	ACEITA	"Do ponto de vista da Secretaria X, por ex., esta etapa é essencial, embora tenhamos mais relação com o público beneficiário, onde a questão dos territórios que esta população reside é primordial, haja visto sua vida ter vínculo com ele e as propostas que daí decorrerem"
10	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS

Fonte: elaborado pelos Autores.

Após a avaliação desta atividade 2 da Etapa 1, denominada Definição do Público-Alvo, nove especialistas aceitaram e somente um deles aceitou parcialmente. Entre os especialistas que aceitaram o texto proposto para esta atividade, apenas seis expressaram em comentários suas concordâncias, reforçando a aceitação do mesmo. O especialista que aceitou parcialmente fez seu comentário, conforme destacado na Tabela 4, sugerindo a inclusão de variáveis de segmentação que já estão contidas no texto proposto, ou seja, os comentários dos especialistas 3 e 8 já estão considerados no texto. Salienta-se que o comentário do especialista 5 não tem relação com esta atividade em análise.

4.3 AVALIAÇÃO REFERENTE À ATIVIDADE 3 DA ETAPA 1: DIAGNÓSTICO REFERENTE À IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA EM QUESTÃO

Texto Proposto

"Esse diagnóstico compreende a identificação das ameaças e das oportunidades que se apresentam, face a ação proposta. Para tanto deverá ser realizada uma análise interna, identificando os pontos fortes e os fracos, bem como uma análise externa contendo as situações favoráveis e as desfavoráveis a serem enfrentadas. Da análise conjunta desses dados internos e externos, poderão ser identificadas as ameaças e as oportunidades, que servirão de referência para estabelecer os objetivos e os programas de ação a serem implementados.

Importante observar que situações favoráveis e situações desfavoráveis não são sinônimos automáticos, oriundos, de oportunidades e ameaças. Assim, para se identificar a presença de uma

oportunidade ou a existência de uma ameaça, é fundamental que se confrontem as situações favoráveis e desfavoráveis externas com os pontos fortes e fracos da Administração para que se possa concluir se efetivamente ocorre uma ameaça ou oportunidade".

Tabela 5 – Avaliação da Atividade 3 da Etapa I

ESPECIALISTA	AVALIAÇÃO	COMENTÁRIOS
1	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
2	ACEITA	"Não seria interessante incluir no enunciado "que comporão pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças?"
3	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
4	ACEITA	"Sugiro que, ao decorrer da pesquisa, atente para o fato que muitas políticas públicas são manifestações expressas dos legisladores e/ou executores, não que representem uma real necessidade para a população, ou melhor, talvez até seja uma necessidade, mas há outras mais prioritárias que foram deixadas de lado em benefício dessa em desenvolvimento. Então, sugiro que fique atento para esse fato que, infelizmente, não é tão raro assim"
5	ACEITA	"O risco de ameaças deverá ser monitorado e avaliado, ao longo da execução dos programas"
6	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
7	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
8	ACEITA PARCIALMENTE	"Apesar de existirem oportunidades dentro da política pública, elas são menos relevantes que na iniciativa privada, uma vez que as políticas públicas devem tem um caráter mais universal. Talvez, o termo oportunidade e ameaças pudesse ser substituído por condições êxito e fatores críticos"
9	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
10	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS

Fonte: elaborado pelos Autores.

Portanto, após a Avaliação da atividade 3 da Etapa 1, que recebe o nome de Diagnóstico Referente à Implementação da Política Pública em Questão, dos dez especialistas que participaram do júri, nove aceitaram e um aceitou parcialmente. Três especialistas realizaram comentários, apenas reforçando a aceitação dos termos propostos. Seis especialistas optaram por não realizarem comentários, que estão evidenciados na Tabela 5. Acatou-se o comentário do especialista 2, pois há embasamento na literatura. O comentário do especialista 8 foi incorporado ao texto final do *framework*.

4.4 AVALIAÇÃO REFERENTE À ATIVIDADE 4 DA ETAPA 1: OBJETIVOS E METAS

Texto Proposto

"Os objetivos são importantes porque significam a razão da existência do plano e representam os resultados esperados pelo órgão público que o implementa. Eles devem ser expressos de forma clara e concisa e projetados para a finalidade pretendida, com intuito de aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças, identificadas no diagnóstico.

Por sua vez, a meta é uma expressão quantificável e mensurável dos objetivos. As metas devem ser realistas e incluir um cronograma com prazos e atribuições de responsabilidades".

Tabela 6 – Avaliação da Atividade 4 da Etapa I

ESPECIALISTA	AVALIAÇÃO	COMENTÁRIOS
1	ACEITA	"Sugiro esmiuçar a factibilidade das metas pelo critério SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time-Bound)"
2	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
3	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
4	ACEITA	"Ótimo ponto, não há iniciativa que funcione sem o devido acompanhamento e controle. Sugiro também que, além de métricas envolvendo várias dimensões, insira o ROI de Marketing, é um conceito pouco observado no serviço público"
5	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
6	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
7	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
8	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
9	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
10	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS

Fonte: elaborado pelos Autores.

De acordo com as avaliações da atividade 4 da Etapa 1, denominada Objetivos e Metas, todos os dez especialistas aceitaram esta atividade. Oito especialistas não fizeram comentários e dois trouxeram seus apontamentos, conforme Tabela 6. Os comentários apontados não foram inseridos ao modelo final do *framework*, pois o comentário do especialista 1 refere-se a uma abordagem que pede conhecimento prévio acerca do modelo proposto, o que poderia dificultar o entendimento do usuário do *framework,* enquanto o comentário do especialista 4 não diz respeito a esta atividade.

4.5 AVALIAÇÃO REFERENTE À ATIVIDADE 5 DA ETAPA I: ELABORAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA CADA UMA DAS VARIÁVEIS DO COMPOSTO DE MARKETING

Texto Proposto

"O Composto de Marketing para os Serviços Públicos é representado pela reunião das variáveis controláveis de Marketing, a seguir descritas:

> a) Produto/Serviço/Benefício - Corresponde ao que é oferecido pela Administração Pública. Na maioria das vezes são serviços como por exemplo, a limpeza urbana. Porém, poderá haver produtos envolvidos, como nesse caso, os sacos de lixo para serem utilizados pela população. Será sempre necessário que se tenha clareza acerca dos benefícios que serão oferecidos à população, através dos produtos e/ou serviços prestados;
>
> b) Custos Monetários e não monetários – Trata-se do que será disponibilizado pela população em troca dos serviços prestados pela Administração Pública. É preciso definir se haverá valores monetários envolvidos, bem como se existem custos não monetários, como por exemplo, deslocamentos físicos, tempos de espera para atendimento, reunião de documentação, mudança de ação (não fumar em determinados lugares), de comportamento

(parar de fumar), de atitude (combater o tabagismo) ou de valor (valorizar a saúde e o bem-estar acima de aspectos materiais);

c) Localização da prestação de serviços - Estas decisões referem-se ao local escolhido para prestar os serviços, como os cidadãos podem ter acesso e como serão acolhidos. A ampla disponibilidade de postos de atendimento e a facilidade de acesso são benefícios que neutralizarão tempos de deslocamento, filas e demais desconfortos, diminuindo, assim, os custos não monetários a serem impostos aos cidadãos;

d) Ações Comunicacionais e Promocionais – Aqui serão especificadas as ações promocionais a serem utilizadas na ação e seu correspondente plano de mídia. Exemplos dessas ações são: publicidade, propaganda, venda pessoal, relações públicas e marketing digital. Essa escolha deverá levar em conta as peculiaridades da ação a ser desenvolvida, ou seja, o que, como e quando comunicar e qual mídia será utilizada;

e) Pessoas envolvidas na prestação dos serviços: trata-se da definição, escolha e capacitação das pessoas que participarão da prestação dos serviços;

f) Processos para a prestação dos serviços: Diz respeito aos métodos e procedimentos que garantirão qualidade, bem como a homogeneidade dos serviços prestados;

g) Evidências Físicas (*Physical Evidences*) correspondem aos atributos tangíveis associados à prestação dos serviços, por exemplo: o uniforme do prestador de serviços, o equipamento utilizado, e onde ocorre a interação com os cidadãos, ou qualquer outro componente tangível empregado".

Tabela 7 – Avaliação da Atividade 5 da Etapa I

ESPECIALISTA	AVALIAÇÃO	COMENTÁRIOS
1	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
2	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
3	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
4	ACEITA	"Está muito claro"
5	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
6	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
7	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
8	ACEITA PARCIALMENTE	"Acrescentaria: relações com outras jurisprudências de poder e ambiente legal"
9	ACEITA	"Dependendo da política pública de atuação, entendo que as variáveis serão avaliadas e analisadas quanto à sua pertinência"
10	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS

Fonte: elaborado pelos Autores.

Após a avaliação pelos especialistas da Atividade 5 da Etapa 1 (Elaboração das Estratégias de Marketing para cada uma das variáveis do Composto de Marketing), dos dez membros do júri, nove aceitaram, sendo que destes, dois inseriram comentários. Um especialista aceitou parcialmente e enalteceu o seu comentário de acordo com a Tabela 7. O especialista 8 aceitou parcialmente o texto

proposto e seu comentário foi incorporado ao texto final, devido pertinência. O comentário do especialista 9 apresentou uma ratificação de seu aceite e, por isso, não foi incorporado.

4.6 AVALIAÇÃO REFERENTE À ATIVIDADE 6 DA ETAPA I: ELABORAÇÃO DOS PROGRAMAS DE AÇÃO

Texto Proposto

"Deve-se detalhar cada uma das ações a serem desenvolvidas, seus responsáveis, bem como o cronograma e o orçamento que contribuirão para alcançar o objetivo. Evidentemente que a periodicidade destes programas tenderá a ser definida em consonância com os instrumentos de planejamento governamental.

No que tange ao orçamento, identifica-se o custo necessário para desenvolvimento das atividades inerentes ao serviço público a ser implementado.

Orçamento é o espaço para registrar a verba provisionada e os custos envolvidos na atividade. Deve-se notar que nas atividades de assistência pública, as variáveis que medem retorno em geral, não serão variáveis financeiras ou resultados imediatos. Muitas envolverão mudanças e melhorias comportamentais, como educação, cultura e qualidade de vida".

Tabela 8 – Avaliação da Atividade 6 da Etapa I

ESPECIALISTA	AVALIAÇÃO	COMENTÁRIOS
1	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
2	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
3	ACEITA	"Esta observação poderia constar da etapa de avaliação/mensuração de resultados. Deve-se notar que nas atividades de assistência pública, as variáveis que medem retorno em geral, não serão variáveis financeiras ou resultados imediatos. Muitas envolverão mudanças e melhorias comportamentais, como educação, cultura e qualidade de vida"
4	ACEITA	"Sugiro inserir um Forecast, ou seja, uma revisão de orçamento. Isso é uma prática comum em qualquer organização, principalmente nas públicas, mas que faz com quem o custo final seja bem superior ao orçamento aprovado. Alerto para as diferenças de conceitos: Custo, Preço, Valor, Despesa e Gasto. Tirando os dois últimos, onde Gasto engloba Despesa, os demais não são sinônimos e nem fornecem as mesmas métricas"
5	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
6	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
7	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
8	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
9	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
10	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS

Fonte: elaborado pelos Autores.

Sendo assim, após a avaliação da Atividade 6 da Etapa 1 denominada, Elaboração dos Programas de Ação, todos os dez membros do júri de especialista aceitaram por unanimidade esta

Atividade. Oito especialistas não fizeram comentários e dois deles puderam expor suas sugestões, conforme corroborado na Tabela 8. Acatou-se o comentário proposto pelo especialista 3, porém, incorporado a Etapa III, onde há esta abordagem.

Finalizado a avaliação da Etapa 1 (Planejamento) o júri pode avaliar as Etapas II e III propostas para o *framework*.

4.7 AVALIAÇÃO REFERENTE À ETAPA II: IMPLEMENTAÇÃO

Texto proposto:

"Nesta etapa, denominada Implementação, se dará a transformação do que foi planejado para ações eficazes que reflitam o resultado desejado. O plano produzirá um documento especificando quem fará o que, quando, como e a que custo. Isso transforma a estratégia de marketing em ação.

O plano deve ser compartilhado com os grupos internos de relevância da Administração Pública, ou seja, aqueles impactados pelas ações.

O plano fornece uma rota para que o agente público possa avaliar facilmente ou corrigir o caminho em tempo hábil no caso de uma emergência ou desconformidade. O plano poderá ter um horizonte anual ou plurianual, de acordo com as necessidades da Administração".

Tabela 9 – Avaliação da Etapa II

ESPECIALISTA	AVALIAÇÃO	COMENTÁRIOS
1	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
2	ACEITA	"Ótimo"
3	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
4	ACEITA	"Sugiro ampliar o debate do plano, para abri-lo em Estratégico, Tático e Operacional. O Plano estratégico não pode (e não precisa) ser divulgado para todos. Aí, toda a teoria sobre Planejamento deveria ser incluída na avaliação"
5	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
6	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
7	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
8	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
9	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
10	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS

Fonte: elaborado pelos Autores.

Novamente por unanimidade todos os especialistas aceitaram a ETAPA II, denominada Implementação, proposta para o *framework,* sendo que dos dez especialistas, oito optaram por não apresentarem comentários e dois deles apresentaram suas contribuições, conforme Tabela 9. O comentário elencado pelo especialista 4 não foi incorporado ao *framework*, por não se aplicar à Administração Pública, a qual é regida pelo princípio da Publicidade dos atos públicos.

4.8 AVALIAÇÃO REFERENTE À ETAPA III: FORMAS DE AVALIAÇÃO E CONTROLE

Texto Proposto

"A avaliação é a parte do plano em que se destacarão as mensurações que serão utilizadas para conferir o sucesso do esforço de planejamento transformado em ações, as quais deverão especificar que, quem, quando, onde, como e porquê.

O monitoramento e a avaliação de desempenho terão por referência as metas definidas na Atividade 4 da Etapa I.

Alguns itens que podem ser incluídos no processo de avaliação são:

a) Mensurações de Produção — identificarão e quantificarão o que já foi realizado (como número de folhetos distribuídos, número de carros vistoriados em blitz urbana, etc.);
b) Mensurações de Resultados — centram-se na resposta do cidadão relacionada às ações que se está mensurando (número de pessoas que se imunizaram na campanha de vacinação para idosos, quantidade de alunos matriculados, etc.);
c) Mensurações de Impacto — é a etapa relacionada aos benefícios advindos das ações planejadas. Como exemplos, podemos citar redução de acidentes resultante da campanha "Se dirigir, não beba", a diminuição do número de gravidez na adolescência, fruto da campanha de conscientização".

Tabela 10 – Avaliação da Etapa III

ESPECIALISTA	AVALIAÇÃO	COMENTÁRIOS
1	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
2	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
3	ACEITA	"Com a inserção da informação já destacada"
4	ACEITA	"Sugiro enfatizar mais a diferença entre Resultados e Impacto, são situações que, para um leitor desavisado, podem levar à mesma conclusão"
5	ACEITA	"Realizar as avaliações parciais, principalmente com relação aos riscos e ameaças"
6	ACEITA PARCIALMENTE	"Neste momento acredito ser a etapa de apresentação das formas de avaliação de maneira que seja possível verificar se as ações propostas atenderam os objetivos"
7	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
8	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
9	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS
10	ACEITA	SEM COMENTÁRIOS

Fonte: elaborado pelos Autores.

Referente a ETAPA III, denominada Formas de Avaliação e Controle, nove especialistas aceitaram o texto proposto, sendo que destes, três realizaram comentários e seis optaram por não comentarem. Ressalta-se que o especialista de número seis, aceitou parcialmente e fez suas considerações e comentários de acordo com a Tabela 10 e os comentários são pertinentes e estão contemplados no texto final.

Portanto, conforme objetivo proposto para este trabalho, apresenta-se na sequência o *framework* ajustado para Marketing de Serviços Públicos (Tabela 11), após as opiniões e comentários dos especialistas, composto de uma representação esquemática e uma descrição operacional, detalhando as etapas do processo (Tabela 12):

Tabela 11 – Representação Esquemática do *Framework*



Fonte: elaborado pelos Autores.

Tabela 12 – Descrição Operacional das etapas consideradas no *framework*

ETAPA I – Planejamento
Atividade 1 - Descrição da Política Pública objeto do Plano de Marketing
O ponto de partida para elaboração do plano de Marketing é a especificação da ação a ser desenvolvida e da política pública à qual está vinculada. Exemplo: um programa habitacional que tenha o objetivo de propiciar condições de acesso de uma determinada população à moradia própria.
Atividade 2 – Definição do Público-Alvo
O público-alvo será definido pelo conjunto de características, que identificam com clareza o perfil das pessoas envolvidas na ação, sejam elas decisoras, influenciadoras ou beneficiárias.
Sendo assim, torna-se necessário segmentar a população com o propósito de identificar esses segmentos-alvo, entendendo-se que um segmento é o conjunto de pessoas com características assemelhadas em relação à política pública, que é objeto da ação proposta. O público-alvo corresponderá a um ou mais desses segmentos identificados, os quais necessitam ser quantificáveis, significantes e acessíveis.
A definição desses segmentos-alvo tem impacto direto na determinação dos públicos a serem considerados, possibilitando muito mais clareza sobre onde, quando, como e, principalmente, para quem implementar um Plano de Marketing.
As variáveis que poderão ser utilizadas nesse processo de segmentação são as seguintes:

a) demográficas - utilizadas para dividir esse universo de pessoas, de acordo com variáveis populacionais, como idade, sexo e/ou gênero (quando for necessária essa diferenciação), ocupação, grau de instrução, rendimentos, tamanho da família, raça, geração, classe social, nacionalidade, naturalidade e religião;
b) geográficas - possibilita dividir o universo de pessoas envolvidas, direta ou indiretamente, de acordo com as regiões geográficas às quais pertencem, como por exemplo: cidade, subdistrito, bairro, rua, etc.;
c) psicográficas - essas variáveis possibilitam que o conjunto total das pessoas envolvidas seja dividido em segmentos, com base em traços psicológicos/personalidade bem como estilos de vida e valores;
d) comportamentais – considera-se a análise do comportamento e a atitude das pessoas acerca de um serviço ou assunto que se deseja abordar. Alguns exemplos dessas variáveis são: forma de aderir à proposta da ação, ocasião e taxa de uso, benefícios esperados, grau de adesão às propostas da campanha, entre outras possibilidades de comportamento face ao objetivo da ação que está sendo implementada.

As variáveis demográficas e geográficas estarão presentes na maioria dos processos de segmentação. Porém, as comportamentais e psicográficas serão úteis quando se justificar um refinamento na definição do público-alvo.

Ao fim do processo de segmentação, cada ação de Marketing terá seu público-alvo definido e escolhido em conformidade com seus propósitos, lembrando que quanto mais precisa e focada for uma caracterização do perfil do público-alvo, melhores serão as condições de planejamento e execução das etapas que compõem o plano de Marketing.

É preciso ter em mente que a população não é um todo homogêneo, sendo composta por diferentes grupos de indivíduos, cada qual com expectativa de benefícios diferenciadas;

Atividade 3 - Diagnóstico referente à implementação da Política Pública em questão

Esse diagnóstico compreende a identificação das ameaças e das oportunidades que se apresentam, face a ação proposta. Para tanto deverá ser realizada uma análise interna, identificando os pontos fortes e os fracos, bem como uma análise externa contendo as situações favoráveis e as desfavoráveis a serem enfrentadas. Da análise conjunta desses dados internos e externos, poderão ser identificadas as ameaças (aspectos negativos) e as oportunidades (aspectos positivos), que servirão de referência para estabelecer os objetivos e os programas de ação a serem implementados.

Importante observar que situações favoráveis e situações desfavoráveis não são sinônimos automáticos, oriundos, de oportunidades e ameaças. Assim, para se identificar a presença de uma oportunidade ou a existência de uma ameaça, é fundamental que se confrontem as situações favoráveis e desfavoráveis externas com os pontos fortes e fracos da Administração para que se possa concluir se efetivamente ocorre uma ameaça ou oportunidade;

Atividade 4 - Objetivos e Metas

Os objetivos são importantes porque significam a razão da existência do plano e representam os resultados esperados pelo órgão público que o implementa. Eles devem ser expressos de forma clara e concisa e projetados para a finalidade pretendida, com intuito de aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças, identificadas no diagnóstico.

Por sua vez, a meta é uma expressão quantificável e mensurável dos objetivos. As metas devem ser realistas e incluir um cronograma com prazos e atribuições de responsabilidades.

Atividade 5 - Elaboração das Estratégias de Marketing para cada uma das variáveis do Composto de Marketing

O Composto de Marketing para os Serviços Públicos é representado pela reunião das variáveis controláveis de Marketing, a seguir descritas:

a) Produto/Serviço/Benefício - Corresponde ao que é oferecido pela Administração Pública. Na maioria das vezes serão serviços, como por exemplo, a limpeza urbana. Porém, poderá haver produtos envolvidos, como nesse caso, os sacos de lixo para serem utilizados pela população. Será sempre necessário que se tenha clareza acerca dos benefícios que serão oferecidos à população, através dos produtos e/ou serviços prestados.
b) Custos Monetários e Não Monetários – Trata-se do que será disponibilizado pela população em troca dos serviços prestados pela Administração Pública. É preciso definir se haverá valores monetários envolvidos, bem como se existem custos não monetários, como por exemplo, deslocamentos físicos, tempos de espera para atendimento, reunião de documentação, mudança de ação (não fumar em determinados lugares), de comportamento (parar de fumar), de atitude (combater o tabagismo) ou de valor (valorizar a saúde e o bem-estar acima de aspectos materiais).
c) Localização da Prestação de Serviços - Estas decisões referem-se ao local escolhido para prestar os serviços, como os cidadãos podem ter acesso e como serão acolhidos. A ampla disponibilidade de postos de atendimento e a facilidade de acesso são benefícios que neutralizarão tempos de deslocamento, filas e demais desconfortos, diminuindo, assim, os custos não monetários a serem impostos aos cidadãos.
d) Ações Comunicacionais e Promocionais – Aqui serão especificadas as ações promocionais a serem utilizadas na ação e seu correspondente plano de mídia. Exemplos dessas ações são: publicidade, propaganda, venda pessoal, relações públicas e marketing digital. Essa escolha deverá levar em conta as peculiaridades da ação a ser desenvolvida, ou seja, o que, como e quando comunicar e qual mídia será utilizada.
e) Pessoas Envolvidas na Prestação dos Serviços: trata-se da definição, escolha e capacitação das pessoas que participarão da prestação dos serviços,

f) Processos para a Prestação dos Serviços: Diz respeito aos métodos e procedimentos que garantirão qualidade, bem como a homogeneidade dos serviços prestados; g) Evidências Físicas (*Physical Evidences*) correspondem aos atributos tangíveis associados à prestação dos serviços, por exemplo: o uniforme do prestador de serviços, o equipamento utilizado, e onde ocorre a interação com os cidadãos, ou qualquer outro componente tangível empregado; **Atividade 6 - Elaboração dos Programas de Ação** Deve-se detalhar cada uma das ações a serem desenvolvidas, seus responsáveis, bem como o cronograma e o orçamento que contribuirão para alcançar o objetivo. Evidentemente que a periodicidade destes programas tenderá a ser definida em consonância com os instrumentos de planejamento governamental. No que tange ao orçamento, identifica-se o custo necessário para desenvolvimento das atividades inerentes ao serviço público a ser implementado. Orçamento é o espaço para registrar a verba provisionada e os custos envolvidos na atividade. Deve-se notar que nas atividades de assistência pública, as variáveis que medem retorno em geral, não serão variáveis financeiras ou resultados imediatos. Muitas envolverão mudanças e melhorias comportamentais, como educação, cultura e qualidade de vida.
ETAPA II - Implementação Nesta etapa se dará a transformação do que foi planejado para ações eficazes que reflitam o resultado desejado. O plano produzirá um documento especificando quem fará o que, quando, como e a que custo. Isso transforma a estratégia de marketing em ação. O plano deve ser compartilhado com os grupos internos de relevância da Administração Pública, ou seja, aqueles impactados pelas ações. O plano fornece uma rota para que o agente público possa avaliar facilmente ou corrigir o caminho em tempo hábil no caso de uma emergência ou desconformidade. O plano poderá ter um horizonte anual ou plurianual, de acordo com as necessidades da Administração.
ETAPA III – Formas de Avaliação e controle E por fim, a última etapa, tem o propósito de apresentar as Formas de avaliação e controle. A avaliação é a parte do plano em que se destacarão as mensurações que serão utilizadas para conferir o sucesso do esforço de planejamento transformado em ações, as quais deverão especificar que, quem, quando, onde, como e porquê. O monitoramento e a avaliação de desempenho terão por referência as metas definidas na Atividade 4 da Etapa I. Alguns itens que podem ser incluídos no processo de avaliação são: a) Mensurações de Produção - identificarão e quantificarão o que já foi realizado (como número de folhetos distribuídos, número de carros vistoriados em blitz urbana, etc.); b) Mensurações de Resultados - centram-se na resposta do cidadão relacionada às ações que se está mensurando (número de pessoas que se imunizaram na campanha de vacinação para idosos, quantidade de alunos matriculados, etc.); c) Mensurações de Impacto - é a etapa relacionada aos benefícios advindos das ações planejadas. Como exemplos, podemos citar redução de acidentes resultante da campanha "Se dirigir, não beba", a diminuição do número de gravidez na adolescência, fruto da campanha de conscientização.

Fonte: elaborado pelos Autores.

5 CONCLUSÃO

Os resultados oferecidos pelas respostas dos especialistas foram analisados no item anterior, quando pudemos verificar uma expressiva concordância com a composição do *framework* submetido à avaliação. Observou-se que a maioria dos comentários apresentados referendavam a aceitação do texto original. Devido à sua pertinência, quatro sugestões foram incorporadas à composição do *framework*, cuja versão final, já validada, fora apresentada anteriormente.

As inserções efetuadas a partir dos comentários dos especialistas estão apresentadas no *framework* final.

Portanto, conforme objetivo proposto para este trabalho, foi possível apresentar o *framework* ajustado para Marketing de Serviços Públicos, após as opiniões e comentários dos especialistas,

composto de uma representação esquemática e uma descrição operacional, detalhando as etapas do processo.

Para Silva, Minciotti e Gil (2014), a aplicação do Marketing em instituições públicas contribui para o bom desempenho da prestação dos serviços aos contribuintes.

A literatura brasileira acerca do Marketing de Serviços Públicos ainda é escassa. O presente estudo busca contribuir para incrementar o envolvimento da Academia com a temática.

Espera-se, também, que esta pesquisa possa apresentar material relevante sobre o assunto, bem como somar-se aos estudos já realizados, ajudando assim a melhor compreender as facilidades ou dificuldades que os gestores públicos podem ter na aplicabilidade do Marketing na área pública.

Sendo assim, há uma contribuição à academia e ao setor de Administração Pública acerca desta aplicação não convencional de Marketing, denominada Marketing de Serviços Públicos, no conjunto do arcabouço teórico e *framework* apresentado.

A impossibilidade de aplicar o *framework* numa situação real, deixa um caminho a ser trilhado por outros estudos, visando aprimorar esta contribuição, ora apresentada.

Evidente que o tema não se finda. A possibilidade da ampliação desta pesquisa poderá apresentar ajustes melhorados.

Recomenda-se para futuros estudos a aplicação prática do *framework* desenvolvido.

REFERÊNCIAS

ALEMÁN, R.; GUTIÉRREZ-SÁNCHEZ, R.; LIÉBANA-CABANILLAS, F. Determinant Factors of Satisfaction with Public Services in Spain. Australian Journal of Public Administration, v. 77, n. 1, p.102–113, 2018.

CEZAR, L. C. Comunicação e Marketing no setor público: diferentes abordagens para a realidade brasileira. Brasília: Enap, 2019.

DAVIS, L.L. Instrument review: Getting the most from a panel of experts. Applied Nursing Research, v. 5, n. 4, p. 194-197, 1992.

GARRAZA, T. R. La calidad y la mejora en la administración pública. AENOR, 2012.

KOTLER P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; LEE, N. R. Marketing in the public sector: the final frontier. Government agencies can use the four Ps product, price, place, and promotion and other Marketing techniques to transform their communication with the public and improve their performance. The Public Manager, v. 36, n.1, 2007.

KOTLER, P.; LEE, N. R. Marketing no Setor Público: um guia para o desempenho mais eficaz. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. Administração de Marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MEYER, M.A.; BOOKER, J.M. Eliciting and analyzing expert judgment: a practical guide. Society for Industrial and Applied Mathematics, 2001.

NETO, J.L.F. A experiência da pesquisa e da orientação: uma análise genealógica. Fractal: Revista de Psicologia, v. 20, n. 2, p. 533-546, 2008.

PINHEIRO, J. *et al*. Painel de especialistas e estratégia multimétodos: reflexões, exemplos, perspectivas. Revista Psico, v. 44, n. 2, 2013.

PROCTOR, T. Public sector Marketing. Harlow: Pearson Education, 2007.

SCHULTZ, D. E.; TANNENBAUM, S. I.; LAUTERBORN, R. F. Integrated marketing communications. Lincolnwood, Ill., USA: NTC Business Books, 1993.

SILVA, E. C; MINCIOTTI, S.A.; GIL, A.C. Marketing público: uma plataforma de "trocas" no setor público. *In*: XVII SEMEAD – Seminários em Administração – FEA-USP, Anais [...] São Paulo: 2014. Disponível em https://bit.ly/3nFGBX6. Acesso em: 22 nov. 2021.

SILVA, R.E.G. A Implementação do Marketing de Serviços Públicos: aspectos que favorecem esse processo. Tese de doutorado. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2021.

SILVA, R.E.G.; MINCIOTTI, S.A. Marketing Público como facilitador do processo de troca na Administração Pública. Research, Society and Development, v. 10, n.5, p. e59610515597-e59610515597, 2021.

ŢIGĂNAŞ, A. *et al*. Use of Public Sector Marketing and Leadership in Romania's Local Public Administration. Revista de Cercetare si Interventie Sociala, n. 34, p. 212-233, 2011.