

TIPOLOGIA DOS SERVIÇOS PÚBLICOS À LUZ DO MARKETING DE SERVIÇOS: UMA PROPOSIÇÃO INICIAL

ALINE REGINA SANTOS, DR^a

Professora do Mestrado Acadêmico em Administração – ESAG/UDESC
Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas - UFSC
E-mail: Aline_san@yahoo.com.edu

JANE IARA PEREIRA DA COSTA, DR^a

Professora Titular da Universidade Estadual de Santa Catarina – UDESC
Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas - UFSC
E-mail: costajana@udesc.edu

TIAGO SAVI MONDO, DR

Professor do Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC
Doutor em Administração - UFSC
E-mail: tiago.mondo@ifsc.edu

RESUMO

Normalmente vinculado ao setor privado, o marketing vem sendo objeto de estudo também no setor público. Publicações enfatizam tanto sua importância quanto construção teórica. Todavia, o presente artigo não almeja discutir tais conceitos, mas construir uma ligação entre as teorias que sustentam o marketing de serviços e os serviços públicos. Esta análise justifica-se em função dos serviços públicos, no Brasil, apresentarem fundamentos embasados nos ordenamentos jurídicos, o que instigou questionar se tais fundamentos são suficientes para nortear a gestão. Os resultados permitiram proposição de preceitos teóricos associados aos serviços públicos, tais como características e bases de classificação.

Palavras chave: Serviços Públicos; Marketing; Tipologia de Serviços

TYOLOGY OF PUBLIC SERVICES TO PERCEPTION MARKETING SERVICES: AN INITIAL PROPOSAL

ABSTRACT

The Usually linked to the private sector, marketing is also being studied in the public sector. Publications emphasize its importance both as a theoretical construction. However, this article does not aim to discuss such concepts, but build a connection between the theories that underpin the marketing services and public services. This analysis is justified in terms of public services in Brazil, present grounded on legal grounds, which prompted questioning whether such foundations are sufficient to guide management. The results led to the proposition of theoretical principles associated with public services, such as features and classification bases

Key-Words: Public Services; Marketing; Typology of Services.

1 INTRODUÇÃO

O marketing é reconhecido como função empresarial desde meados da década de 80. Sua consolidação como área de conhecimento no campo da Administração parte do imperativo de se compreender as necessidades e desejos do público-alvo, de forma a criar trocas mutuamente benéficas e que forneçam valor tanto a quem recebe, quanto a quem fornece um produto, serviço ou ideia (HOOLEY, PIERCY e NICOLAUD, 2011).

Apesar de normalmente vinculado ao setor privado, sua aplicação vem sendo estendida ao setor público. Kotler e Lee (2008) sugerem que os serviços públicos podem ser aprimorados se forem aplicadas as ferramentas e princípios do marketing. Há uma tentativa de enquadramento do composto mercadológico tradicional (conhecido também como 4 P's, que representam a combinação das estratégias de concepção do produto, determinação do preço e da praça/distribuição e definição de formas promoção/comunicação com o público-alvo), a partir da realidade norte-americana.

Além destes autores, outras associações ao marketing no serviço público já haviam sido feitas. Destaca-se o artigo de Walsh (1994), que traça um paralelo entre o marketing e a abordagem gerencial da Administração Pública. O autor identifica os princípios de marketing nas práticas gerenciais da Administração Pública, especialmente no tocante à identificação das necessidades dos cidadãos e da sociedade e na busca por padrões de qualidade superiores na oferta de serviço. Mais recente, Barbu (2011) discute a importância do marketing no setor público, visto que o ambiente público normalmente desfavorece a prestação de serviços com qualidade e focados no cidadão, posto a influência política no processo decisório, poucos recursos ou inexistentes e frequente competência insuficiente de gestão, tanto do líder como no corpo de funcionários.

A proposta deste artigo, no entanto, não se fundamenta em seguir tais abordagens, mas sim focar em uma proposta de tipologia que considere os ensinamentos do marketing de serviços. Importante salientar que o marketing de serviços origina-se da constatação de que as ferramentas do marketing tradicional (os 4P's) são insuficientes para lidar com as peculiaridades das atividades de serviços (ZEITHALM e BITNER, 2003). Autores sustentam que os serviços apresentam características distintas dos bens e atividades da manufatura, as quais geram implicações gerenciais e suscitam o desenvolvimento de estratégias específicas (BATESON e HOFFMAN, 2001; LOVELOCK e WRIGHT, 2006; FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005). Desta forma, o marketing de serviços normalmente apresenta em seu bojo estratégias oriundas da compreensão das características distintivas entre bens e serviços, bem como propõe esquemas de classificação, de forma a compreender e assim melhor gerenciar estas atividades.

No tocante ao serviço público, conceitos e classificações são facilmente encontrados na literatura jurídica que disciplina o assunto, o Direito Administrativo (DI PIETRO, 2004; MEIRELLES, 2006). Todavia, o enfoque jurídico faz uso de nomenclatura específica, além de não contemplar um olhar gerencial, posto que sua função é a normatização.

Neste sentido, buscou-se, a partir de um enfoque multidisciplinar unindo os preceitos do marketing de serviços com a abordagem jurídica, classificar e identificar as características predominantes dos serviços públicos. Trata-se de um estudo similar à Laing (2003), porém difere deste na medida em que explora, na literatura jurídica e específica do cenário brasileiro, os fundamentos que sustentam a tipologia existente. Válido destacar a inexistência de

produções acadêmicas neste âmbito, no cenário nacional, o que reforça a importância do estudo.

Considerando sua natureza teórica e tema ainda pouco desenvolvido no meio acadêmico, configura-se a pesquisa como exploratória e qualitativa, sendo a técnica empregada a pesquisa bibliográfica.

Os principais resultados obtidos da análise são a proposição de características específicas do serviço público e quatro classificações, duas com ênfase jurídica e definição de categorias particulares ao serviço público, e outras duas com ênfase no marketing de serviços, tomando por base as características de intangibilidade e grau de contato do usuário com as instalações e/ou funcionário público prestador do serviço.

Importante mencionar que a proposição encontra-se no corpo do marco teórico. Este, por sua vez, foi construído a partir dos principais temas da pesquisa: marketing de serviços, abordando conceito e as características fundamentais; e a classificação de serviços. Posteriormente, confronta-se a abordagem jurídica com a de marketing de serviços.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 *Marketing de Serviços*

As bases conceituais do marketing têm sido, ao longo dos anos, amplamente discutidas e constantemente aperfeiçoadas. Isto demonstra que ainda está em consolidação. Em citação de Kotler e Keller (2006, p.4), a AMA-Associação Americana de Marketing em 2004 adotava a seguinte definição: “Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado”.

Compreender os movimentos do mercado, especialmente os desejos e necessidades do cliente são requisitos indispensáveis para resultados de negócios. Para alcançar estes objetivos, a aplicação das ferramentas de marketing podem abranger bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias (KOTLER e KELLER, 2006). Tais ferramentas constituem-se no denominado “mix de marketing” ou “composto mercadológico”, caracterizados como quatro elementos estratégicos - quais sejam: produto, preço, distribuição e comunicação - que envolvem trocas mutuamente benéficas entre a organização e seu público-alvo (HOOLEY, PIERCY e NICOLAUD, 2011)

O marketing de serviços é uma das expansões do conceito tradicional de marketing, e tem como propósito a aplicação dos pressupostos de marketing a organizações prestadoras de serviços (COBRA, 1986). Na visão de Kotler e Keller (2006, p.397), “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”. Na abordagem apresentada por Lovelock e Wright (2003, p.5), enfatiza-se a questão econômica e o foco no cliente, como se observa “Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no - ou em nome do - destinatário do serviço”.

Em vista destas considerações, o marketing de serviços originou-se da necessidade de adaptar os conceitos tradicionais de marketing, fortemente direcionadas a organizações de

manufatura, para o âmbito dos serviços – cujas características predominantes e diferenciadoras da indústria partem do processo interacional com do cliente com o prestador e/ou organização (ZEITHALM e BITNER, 2003; LOVELOCK, WIRTZ e HENZO, 2011). Importante considerar, que o tradicional composto de marketing, cuja utilização é adequada para organizações de bens manufaturados, não é suficiente em seus elementos, quando aplicados ao segmento de serviços.

Lovelok, Wirtz e Hemzo (2011) destacam que houve uma adequação e uma ampliação a este composto, quando foram acrescentados mais três elementos associados à entrega de serviços: processos, ambiente físico (*physical environment*) e pessoas (*people*). O composto de marketing expandido denominado de 7 p's foi proposto inicialmente por Booms e Bitner, em 1981 (ZEITHALM e BITNER, 2003). O acréscimo destes elementos foi resultado do consenso geral que existem diferenças perceptíveis entre bens e serviços.

Estes elementos que foram acrescentados ao mix de marketing tradicional levaram em conta as especificidades e as características próprias dos serviços. São consideradas quatro características principais dos serviços, quais sejam a intangibilidade; heterogeneidade - também denominada como variabilidade; perecibilidade do resultado; e simultaneidade de produção e de consumo. (ZEITHALM e BITNER 2003; LOVELOCK e WRIGHT, 2003; GRÖNROOS, 2009; FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005; entre outros).

A intangibilidade nos serviços, de acordo com Lovelock e Wright (2006), diz respeito ao fato de que tais atividades não podem ser vistas, sentidas, tocadas ou preservadas, porque se tratam de ações e desempenhos, e não de objetos propriamente ditos. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p.48) lembram que a intangibilidade dos serviços é igualmente um problema para os clientes: “ao escolher um produto, o consumidor é capaz de vê-lo, senti-lo e testar seu desempenho antes da compra. No caso de um serviço, entretanto, o cliente precisa basear-se na reputação da empresa”.

Outra característica comum à maioria dos serviços é a heterogeneidade. Esta característica trata não somente da diversidade de serviços, mas principalmente ao fato de que um serviço nunca é prestado duas vezes da mesma maneira, como explicam Zeithaml e Bitner (2003, p.37):

Uma vez que os serviços são atuações, em geral desempenhadas por seres humanos, dois serviços prestados nunca serão exatamente os mesmos. Os funcionários que prestam o serviço freqüentemente são o serviço aos olhos dos clientes (...). A heterogeneidade também ocorre pelo fato de dois clientes nunca serem exatamente os mesmos; cada qual terá demandas exclusivas ou suas experiências de serviço decorrerão de modo muito particular. (ZEITHAML; BITNER, 2003: 37)

A simultaneidade entre produção e consumo trata-se de outra característica comum a muitos serviços, na qual o cliente consome o serviço enquanto o mesmo é produzido. Esta característica, de acordo com Grönroos (2009), é decorrente do fato dos serviços não serem “coisas” (no sentido físico), mas sim processos que consistem numa série de atividades. E tais atividades, segundo o autor, são produzidas e consumidas simultaneamente. Esta característica também foi constatada, entre os pensadores clássicos, como o elemento básico dos serviços. Conforme explica Kon (2004, p. 01), “os primeiros debates teóricos tinham como princípio que a característica básica inerente à natureza dos serviços é representada pela simultaneidade entre o fornecimento do serviço e o consumo”.

A quarta característica diz respeito à precibilidade do resultado. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p.47) explicam a precibilidade dos serviços como uma perda de oportunidade: “Um serviço é uma mercadoria precível. Considere uma poltrona vazia, um quarto desocupado em um hotel ou hospital, ou uma hora sem pacientes de um dentista. Em cada um desses casos, perdeu-se uma oportunidade”. Ou seja, a precibilidade diz respeito ao fato dos serviços não poderem ser preservados, estocados, revendidos ou devolvidos (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Além das características específicas das atividades de serviços outro esforço dos autores e estudiosos da área foi o de classificar os serviços de acordo com diferentes critérios. Além, observa-se uma evolução no processo de classificação, o qual vem sendo refinado em suas especificações, como será abordado a seguir.

2.2 Classificação Tradicional de Serviços

Uma das primeiras tentativas de classificação de serviços foi proposta pelos economistas Allan Fisher e Colin Clark, na década de 40. Na visão dos autores, as atividades produtivas à economia eram classificadas de acordo com macro setores, a saber: setor primário, que envolve atividades da agricultura, pecuária e mineração; setor secundário, representando pela indústria manufatureira; e o setor terciário, onde se enquadram os serviços. (KON, 2004; FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005).

Esta classificação é utilizada ainda hoje para definição da composição do Produto Interno Bruto (PIB). Contudo, mostra-se menos eficiente quando se trata do entendimento da natureza dos serviços, visto a complexidade deste setor. Assim, outras classificações surgiram com enfoques específicos para o setor de serviços.

Kon (2004) apresenta várias tipologias e destaca a proposta da *Standardt Industrial Classification* (ISIC), resultado de um trabalho de especialistas, reunidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) desenvolvido em 1968. Esta tipologia categoriza os serviços em quatro classes, não excludentes: serviços distributivos, serviços sem fins lucrativos, serviços às empresas e serviços ao consumidor.

Os serviços distributivos enfatizam o aspecto da entrega, envolvendo a distribuição física de bens, de pessoas e cargas e de informação. Os serviços sem fins lucrativos, por sua vez, enfatizam a inexistência do lucro, como serviços da Administração Pública e do terceiro setor. Os serviços às empresas orientam-se para serviços intermediários para as atividades dos demais setores. Finalmente, os serviços do consumidor incluem extensa variedade de serviços pessoais e sociais oferecidos a indivíduos.

No Brasil, a maneira mais comumente utilizada para classificar os serviços é aquela que se baseia no ramo de atividade no qual o serviço se enquadra. A base para esta categorização é fornecida pela CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas (IBGE, 2012), instrumento de padronização nacional dos códigos de atividade econômica e dos critérios de enquadramento utilizados pelos diversos órgãos da Administração Tributária do país.

É evidente que a falta de detalhamento, de elementos que caracterizem as operações de serviços em suas particularidades de gestão e de mercado, faz desta classificação, uma forma preliminar de subdivisão dos serviços. Considerando o aspecto da gestão e marketing de

serviços, outras classificações foram apresentadas, estas com a finalidade de auxiliar o gestor na compreensão das atividades prestadas para melhor tomada de decisão.

Autores como Hoffman (2009), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) e Lovelock e Wright (2003) apresentam esquemas de classificação com enfoque gerencial. Propõe Hoffman (2009, p.75-76) cinco categorias classificatórias dos serviços, como segue: grau de tangibilidade (bens próprios, bens alugados ou serviços puros); nível de habilidade do provedor de serviços (profissional ou não profissional); intensidade do uso de recursos humanos (baseado em pessoas ou baseado em equipamentos); grau de contato com o cliente (alto ou baixo); e meta do provedor de serviços (lucro ou sem lucro).

Além do grau de tangibilidade e de contato com o cliente, Lovelock e Wright (2003) adicionam agrupamentos que levam em conta o destinatário direto do processo (que podem ser pessoas ou objetos), o tempo e lugar da entrega do serviço (que pode ser em instalações própria, onde o cliente está e em canais específicos), o grau de personalização ou padronização (que indica o quanto o serviço pode ser customizado), medida na qual a oferta e demanda estão em equilíbrio (referindo-se aos serviços que sofrem com a sazonalidade e picos de demanda); e ainda a medida na qual instalações, equipamento e pessoal participam da experiência de serviços (trata de serviços que são mais ou menos baseados em evidências físicas).

Outra forma de classificar os serviços é apresentada por Schmenner apud Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005). Nesta abordagem os autores desenvolvem uma matriz que combina duas variáveis, o grau de intensidade de trabalho, ou seja, se o tipo de serviço apresenta maior custo de capital ou de pessoal; e o grau de interação e customização, relacionado à capacidade de controlar a qualidade do serviço diante da percepção do consumidor. Neste sentido, os autores apresentam quatro quadrantes em uma matriz de processos de serviços. Cada quadrante representa uma categoria de serviço, como: indústria de serviços, estabelecimento de serviços, serviços de massa e serviços profissionais.

A análise das classificações referenciadas e de outras existentes permitem reflexões e iniciativas de novas formas de categorizar os serviços, suscitando o questionamento e a discussão aprofundada sobre a aplicabilidade em segmentos de serviço específicos, como no caso da Administração Pública.

2.3 *Marketing de Serviços Públicos*

Alguns esforços já foram empreendidos no sentido de aplicar as ferramentas e esquemas de classificação oriundos do marketing e marketing de serviços ao setor público. A abordagem do tema tem início em meados da década de 90, posterior à disseminação do *New Public Management*, ou Nova Administração Pública (BOUZAS-LORENZO, 2010). Com grande expressão na Nova Zelândia, Austrália, Inglaterra e, mais tarde, nos EUA, a Nova Administração Pública consiste no uso de uma abordagem fortemente gerencial no setor público, em contraposição ao modelo burocrático. Busca transformar o governo numa organização mais “competitiva”, objetivando maiores resultados para a população, por meio da ação empreendedora do administrador público. (DENHARDT, 2003).

Sendo o marketing uma função administrativa e de cunho gerencial, sua aplicabilidade começa a ser vislumbrada dentro do contexto da Nova Administração Pública. Walsh (1994, p.62) esclarece que a abordagem do marketing no serviço público tem sido limitada, mesmo

quando se apresenta evidente, como por exemplo, na promoção de áreas para o turismo ou para o desenvolvimento econômico. “É apenas a partir da década de 90, quando o gerencialismo cresceu, que o marketing começou a atrair a atenção, e passou a ser considerado importante para os principais serviços públicos, como saúde e educação”.

O objetivo do marketing no setor público passa a ser a adoção de foco centrado no cidadão e na sociedade, abordagem que incorpora e transcende a aplicação de técnicas como a segmentação de mercado e pesquisa de satisfação, por exemplo. Walsh (1994) aponta a necessidade de um desenvolvimento específico da área, ao invés da mera transposição de ferramentas do setor privado para o público. Para o autor, é necessário, sobretudo, compreender onde a “psicologia do cidadão” se combina à “psicologia do consumidor”.

Ainda, observa-se a tratativa ao tema aplicando as estratégias do marketing tradicional, conhecida como 4 P's (em referência à produto, preço, praça e promoção), no setor público. Kotler e Lee (2008) desenvolvem esta argumentação, ressaltando a necessidade de, anteriormente, conhecer o público-alvo e aplicar a segmentação de mercado, posto que nem todos os cidadãos apresentam as mesmas necessidades e características. Na mesma linha argumentativa, Barbu (2011) sustenta que uma gestão pública eficiente e focada no cidadão necessita fazer uso dos fundamentos de marketing, embora o contexto do setor público (em referência à Romênia) apresente-se como um obstáculo face à forte influência política, poucos recursos e falhas na gestão. Ainda assim, a autora tece um paralelo entre as ferramentas de marketing e o setor público, em específico no tocante à precificação – que no setor público sofre influência direta do Estado.

Empenhos de classificação relacionando a teoria do marketing de serviços com os serviços públicos também foram observados na literatura. Laing (2003) propõe uma tipologia de serviços públicos tendo por base o marketing de serviços. O autor desenvolve sua tipologia a partir das características essenciais dos serviços e faz uma proposição de classificação. No tocante às características, adiciona às tradicionais (intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade e perecibilidade) a dimensão política, a supremacia do cidadão sobre o consumidor e multidimensionalidade do consumidor do serviço público. Na concepção do autor, a dimensão política como característica essencial do serviço público faz-se necessária em razão dos objetivos coletivos e sociais, focados no interesse público ou em minorias que carecem de proteção do Estado, “(...) esta primazia dos objetivos políticos resulta da prestação de serviços públicos voltados ao atendimento de grupos ou minorias, que não podem ser justificados por razões econômicas, mas que são justificadas com base na necessidade de justiça social e equidade” (LAING, 2003, p. 432). A característica da supremacia do cidadão sobre o consumidor, por sua vez, sugere que cidadãos e consumidores têm comportamentos diferentes e psicologias distintas. Neste contexto, o autor lembra que todos os cidadãos têm os mesmos direitos sobre os serviços públicos, independente do pagamento. Ressalta, portanto, a necessidade de compreender o cidadão não como cliente, mas como um indivíduo que tem por direito receber serviços públicos de qualidade. A terceira característica adicionada trata da multidimensionalidade do consumidor, visto que os serviços públicos atendem, ao mesmo tempo, tanto demandas individuais quanto sociais. Ainda, considera os múltiplos beneficiários do serviço, como no caso da educação, que inclui os alunos, pais e familiares e a própria sociedade, como um todo.

Com base em tais características, Laing (2003) propõe classificação dos serviços públicos, inspirada na escala de tangibilidade, originalmente proposta por Shostack (1977).

No entanto, ao classificar os serviços em mais ou menos intangíveis, o autor considera como base de categorização os benefícios individuais (privados) versus coletivos (sociais). A Figura 1 ilustra a proposta do autor:

Figura 1 – Spectrum dos serviços públicos

<i>Benefícios Sociais Dominantes</i>			<i>Benefícios Privados Dominantes</i>		
Imposto alfandegário	Justiça Criminal	Educação	Saúde	Transporte Público	Habitação
<i>Julgamento Profissional Dominante</i>			<i>Julgamento de Consumo Dominante</i>		

Fonte: Livre tradução de Laing (2003, p.438)

Em serviços públicos direcionados ao atendimento de necessidades individuais, o julgamento/ avaliação do serviço orienta-se pelo consumo do próprio serviço, em que medida este atende as necessidades do cidadão-usuário. Já em serviços coletivos, o julgamento/ avaliação ocorre por bases profissionais, visto que o cidadão normalmente faz uso indireto ou não apresenta bases de conhecimento técnico que permitam avaliar em que medida o serviço foi satisfatório.

2.4 Serviços Públicos no Brasil: Abordagem Jurídica X Abordagem de Marketing

Compreender a aplicabilidade do marketing no setor público pressupõe o entendimento da própria oferta e conceito de serviços públicos no Brasil, bem como suas distintas perspectivas sobre os aspectos classificatórios da atividade e da dimensão cidadão-usuário do serviço.

Conceitualmente, o serviço público está fortemente vinculado a uma perspectiva jurídica, muito embora não se encontre uma unicidade em termos conceituais. Autores como Di Pietro (1999), Mello (1999), Meirelles (1999), Melo (2008) e Justen Filho (2011) reconhecidos no campo do Direito Administrativo e Constitucional, apresentam suas visões sobre o serviço público no Brasil, à luz da interpretação da lei.

Há consenso jurídico em conceber o serviço público como uma atividade. O que varia é a compreensão da natureza dessa atividade e formas de atuação. O fato é que essa atividade necessita de estruturas humanas e materiais e sem essas estruturas não existe serviço público (Justen Filho, 2011). Ainda, pontua Justen Filho (2011, p.690) a existência de um “vínculo de natureza direta e imediata entre o serviço público e a satisfação de direitos fundamentais. Se esse vínculo não existir, será impossível reconhecer a natureza do serviço público”.

Para Melo (2008, p.588), o serviço público apresenta-se sob duas vertentes: a material e a formal. O ângulo material consiste na atividade de satisfação de necessidades, enquanto que o formal configura-se pela aplicação do regime jurídico de direito público, constituído por normas de regra e normas de princípio. Há, ainda, autores que incluem um ângulo subjetivo, que trata da atuação desenvolvida pelo Estado ou por quem lhe faça às vezes (JUSTEN FILHO, 2011). Na vertente material, Melo (2008) conceitua serviço público como "o conjunto de atribuições que o Estado se reserva, pela Constituição, para dispor da prestação

de utilidade ou comodidade aos administrados e que o Estado assume como próprias por entender que são necessárias e de interesse social". A exemplo, o autor cita o transporte, seguridade social, saúde e educação. Na vertente formal, o serviço público é aquele "regido e executado mediante a aplicação de princípios e de normas do Direito Público Constitucional e Administrativo". É possível afirmar que ambas as perspectivas tem como fundamento a norma, o que é básico no direito administrativo. Destaca-se, contudo, que essa norma engloba tanto os princípios jurídicos quanto as normas procedimentais. Com isso, princípios como o da dignidade humana e da eficiência são normas jurídicas.

Na mesma linha de pensamento, enfatizando o caráter material e formal, Celso Antônio Bandeira de Melo (1999, p. 27) apresenta o conceito de serviço público como:

(...) toda atividade de oferecimento de utilidade ou de comodidade material fruível diretamente pelos administradores, prestado pelo Estado ou por quem lhe faça às vezes, sob um regime de Direito Público – portanto consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especial - instituído pelo Estado em favor de interesses que houver definido como próprios no sistema normativo.

Especificamente no tocante aos interesses, Di Pietro (1999) apresenta uma abordagem mais material. Para a autora, serviço público é toda atividade que tem por objetivo satisfazer as necessidades ou interesses coletivos, sendo atribuída por lei ao Estado para que exerça diretamente ou por meio de seus delegados. Desta forma, a autora mantém o aspecto da formalidade, na qual indica a atribuição por lei e traz a perspectiva da satisfação da necessidade ou interesse coletivo, numa abordagem mais próxima aos princípios de marketing.

Destaca-se que é pensamento compartilhado por outros autores, como Meirelles (1999), que acredita ser o serviço público aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais (aspecto formal), para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade (foco no interesse coletivo ou público) ou simples conveniências do Estado. Neste contexto, é válido expressar o entendimento sobre o que significa ser "interesse público ou coletivo". Segundo Melo (2008, p.588)

O interesse geral, outra forma de expressar-se o interesse público, é o objeto constante do serviço público, acompanhado das características de ser uma atividade partilhada pelo povo, direta ou indiretamente regular, contínua, dirigida pelo planejamento político e supridora da falta de atendimento pela iniciativa privada.

Desta forma, entende-se que o serviço público apresenta pelo menos duas características marcantes: a primeira diz respeito ao seu aspecto formal, por ser atividade prevista em lei e disciplinada pelo Direito Público; e a segunda trata de seu aspecto material, por se fazer existir sob a forma de atividades úteis, cômodas ou necessárias à sociedade. Tal abordagem difere da conceituação tradicional de serviços, que normalmente acerca-se das características predominantes da atividade em si, procurando diferenciar bens de serviços. Uma síntese possível é que um serviço é público quando se destina à satisfação de direitos fundamentais (JUSTEN FILHO, 2011). Assim, a necessidade da sociedade só é relevante quando vinculada a esses direitos.

A análise das duas abordagens, quais sejam a jurídica e a de marketing transparece um abismo conceitual, no que se refere ao entendimento de serviços públicos, embora

compartilhem da mesma natureza. Um ponto em comum pode ser observado entre o conceito de serviço proposto por Lovelock e Wright (2006) e as definições de Mello (1999), Di Pietro (1999), Melo (2008) e Justen Filho (2011) quando tratam da característica de satisfazer a necessidade do interesse público, pois ambas voltam-se para um público-alvo (que deve ser amplo, coletivo, no caso do serviço público), buscando fornecer benefícios.

2.5 Características Essenciais dos Serviços Públicos

A análise do conceito jurídico de serviços públicos enseja a discussão da temática sob a perspectiva das características essenciais dos serviços, a saber: intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade e inseparabilidade, conforme abordagem de Zeithalm e Bitner (2003), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), Lovelock e Wright (2006), entre outros. Neste sentido é conveniente refletir se as características essenciais dos serviços são aplicáveis aos serviços públicos e ainda, se elas mostram-se suficientes para o enquadramento destes em categorias.

A intangibilidade, característica básica dos serviços, traz como princípio a ausência de elementos sensoriais na sua execução. Em serviços públicos, esta característica também permanece evidente. Verifica-se a intangibilidade, por exemplo, nos serviços de educação, onde é impossível a manifestação física e percepção sensorial do conhecimento, o qual não é mensurável. Pode-se ver o professor atuando, o aluno interagindo e a estrutura física da sala de aula, mas não se pode quantificar o conhecimento. Assim, pode-se afirmar que se constitui como característica essencial dos serviços públicos e como algumas das implicações desta natureza constatam-se a dificuldade da sua avaliação e a possível desconfiança por parte do usuário do serviço.

A característica da heterogeneidade indica que os serviços não são prestados de uma forma homogênea, em que pese a sua possibilidade de padronização. Ocorre porque são sofrem influências de tempo, local, humor e aspectos emocionais de quem presta e de quem recebe o serviço, entre outros aspectos. Como exemplo citam-se as centrais de atendimento ao público para demandas municipais. O tempo de espera para ser atendido e ter sua demanda resolvida pode variar de cidadão para cidadão, conforme o dia, ou outras variáveis. As implicações mais evidentes envolvem a dificuldade de manter e assegurar padrões uniformes de qualidade nos serviços públicos prestados.

A perecibilidade, como característica do serviço público, denota a impossibilidade de estocagem do serviço. Representa possibilidade da perda da oferta do serviço, caso não seja realizado no tempo disponível. Exemplifica esta característica a demanda por serviços de bombeiros e policiamento, que se não atendidos no momento da necessidade perde-se a razão do chamado. Implicações desta característica são evidentes quando há desequilíbrio entre a capacidade de atendimento e demanda por chamados, decorrentes períodos ociosos e concentração excessiva de solicitações, sem o atendimento possível. Nos casos de impossibilidade de atendimento no momento da manifestação da necessidade do serviço público por parte do usuário, gera-se a insatisfação. É importante ressaltar a necessidade do gestor público em identificar se o serviço prestado sofre flutuação de demanda e estabelecer mecanismos de recuperação da satisfação do usuário.

A quarta característica mencionada trata da simultaneidade, que define a interrelação da oferta do serviço com o usuário interessado e ainda, a possibilidade de interação entre diversos usuários em um mesmo ambiente de serviço. O tratamento odontológico em

unidades públicas de saúde exemplifica esta característica, pois o cidadão interage com o prestador de serviço, com a infraestrutura do local e com os demais usuários. As implicações desta característica indicam a participação direta do usuário na produção do serviço, fato que dificulta a produção em massa. Para contornar esta limitação, ao gestor público compete ampliar a oferta, o que impõe a necessidade de contratação de profissionais de serviços. Ressalta-se também a possibilidades de efeitos, positivos ou não, decorrentes do compartilhamento do ambiente físico com múltiplos usuários.

Inerentes à oferta dos serviços públicos, podem ser acrescentadas às características essenciais dos serviços, as seguintes: responsabilidade do Estado, coletividade e formalidade. A característica da responsabilidade do Estado encontra fundamento em um dos critérios propostos por Di Pietro (2010, p.100) para definir o serviço público – o subjetivo, que considera o Estado como a pessoa jurídica prestadora da atividade. Corroborando com esta característica Meirelles (2009, p.332) ao definir serviço público como sendo “... todo aquele prestado pela Administração ou seus delegados” e Justen Filho (2011) ao mencionar que o conceito de serviço público é entendido sob a presença do aspecto subjetivo (além do material e formal), que trata da atuação desenvolvida pelo Estado.

Definida como coletividade esta característica diz respeito ao critério material adotado por Di Pietro (2010, p.100) para definição de serviço público. De acordo com a autora, o serviço público seria a “atividade que tem por objeto a satisfação de necessidades coletivas”. Justen Filho (2011) caracteriza este elemento como “ângulo objetivo ou material” do serviço público, relacionado a uma atividade de satisfação de necessidades individuais ou transindividuais de cunho essencial. Esta característica é também observada na afirmação de Medauar (2010, p.326)

Serviço público refere-se à atividade prestacional, em que o poder público propicia algo necessário à vida coletiva, como por exemplo, água, energia elétrica, e transporte urbano. As atividades meio (por exemplo: arrecadação de tributos, serviços de arquivo, limpeza de repartições, vigilância de repartições) não se incluem na acepção técnica de serviço público.

A formalidade é apresentada como característica dos serviços públicos, pois diz respeito ao enquadramento no regime jurídico: “o serviço público seria aquele exercido sobre regime de direito público derogatório e exorbitante do direito comum”. (DI PIETRO, 2010, p.100). Esta característica é referendada por Meirelles (2009) quando o autor menciona no conceito de serviços públicos a exigência de normas e controles estatais para sua prestação.

A reflexão proposta conduz ao entendimento de que as características dos serviços públicos podem abarcar as próprias do serviço entendido como oferta, adicionando-se às específicas para o serviço público. Desta forma, apresentam-se sete características próprias dos serviços públicos, a saber: intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade, simultaneidade, responsabilidade (do Estado), coletividade e formalidade.

2.6 Classificação dos Serviços Públicos

Na literatura que aborda a compreensão do setor de serviços e suas atividades, comumente tratam-se, além das características essenciais, os aspectos relacionados à classificação. Igualmente observam-se autores que apresentam classificações de serviços

públicos (DI PIETRO, 2004; MELO, 2007; MEIRELLES, 2006; JUSTEN FILHO, 2011). A Figura 2 apresenta uma síntese de Meirelles (2006) e Di Pietro (2004) sobre as classificações por eles propostas:

Figura 2: Tipos de Serviço Público – Abordagem Jurídica

	Meirelles (2006)	Di Pietro (2004)
Serviços públicos	São os que a Administração Pública presta diretamente à comunidade, por reconhecer sua essencialidade e necessidade para sobrevivência do grupo social e do próprio Estado.	Referencia Tácito (1975:199), que destaca serem os serviços públicos aqueles que por sua natureza são próprios e privativos do Estado. Também denominados originários ou congênitos.
Serviços de utilidade pública	São os que a Administração, reconhecendo sua conveniência (não essencialidade e não necessidade) para os membros da coletividade, presta-os diretamente ou aquiesce em que sejam prestados por terceiros (concessionários, permissionários ou autorizatários), nas condições regulamentadas e sob seu controle, por conta e risco dos prestadores, mediante remuneração dos usuários.	Referencia Tácito (1975:199), que destaca serem os serviços que passíveis em tese de execução particular, são absorvidos pelo Estado em regime de monopólio ou concorrência com a iniciativa privada. Também denominados estatais derivados ou adquiridos.
Serviços Próprios	São aqueles que se relacionam intimamente com as atribuições do Poder Público e para a execução dos quais a Administração usa de sua supremacia sobre os administrados. Por esta razão, só devem ser prestados por órgãos ou entidades públicas, sem delegação a particulares.	São aqueles que, atendendo necessidades exclusivas, o Estado assume como seus e os executa direta ou indiretamente.
Serviços Impróprios	São os que não afetam substancialmente as necessidades da comunidade, mas satisfazem interesses comuns de seus membros e, por isso, a Administração os presta remuneradamente ou delega sua prestação a terceiros.	Referencia a definição de Meirelles (1996)
Serviços Administrativos	São os que a Administração executa para atender as suas necessidades internas ou preparar outros serviços que serão prestados ao público.	Referencia a definição de Meirelles e inclui todas as funções administrativas, distinguindo-as da legislativa e jurisdicional (cf. Cretella Jr, 1980:59) e ainda para indicar os serviços que não são usufruídos diretos pela comunidade, ou seja, de serviço público <i>uti universi</i> .
Serviços Industriais ou Comerciais	São os que produzem renda para quem os presta, mediante a remuneração da utilidade usada ou consumida, remuneração esta que, tecnicamente, se denomina tarifa ou preço público, por ser sempre fixada pelo Poder Público.	São aqueles que a Administração Pública executa, direta ou indiretamente, para atender as necessidades coletivas de ordem econômica.
Serviços <i>uti universi</i> ou gerais	São aqueles que a Administração presta sem ter usuários determinados, para atender a coletividade no seu todo.	São os prestados à coletividade, mas usufruídos apenas indiretamente pelos indivíduos.
Serviços <i>uti singuli</i> ou universais	São os que têm usuários determinados e utilização particular e mensurável para cada	São os que têm por finalidade a satisfação individual ou direta as

	Meirelles (2006)	Di Pietro (2004)
	destinatário.	necessidades dos cidadãos.
Bases para classificação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Essencialidade; ✓ Adequação; ✓ Finalidade; ✓ Destinatário dos serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jurídica; ✓ Quanto ao objeto; ✓ Quanto à maneira como concorrem para satisfazer o interesse geral.

Fonte: Adaptado de Meirelles (2006) e Di Pietro (2004)

Outra abordagem ao tema é oferecida por Justen Filho (2011). O autor propõe uma classificação dos serviços públicos a partir de três categorias: competência federativa, grau de essencialidade e natureza da necessidade a ser satisfeita.

A competência federativa trata do ente federativo que titulariza o serviço público, podendo ser de competência da União, Estado ou Município. Por exemplo, no tocante ao transporte público, é de responsabilidade do município o transporte urbano, ao Estado cabe o transporte interurbano e à União, o transporte interestadual e internacional. Sobre o grau de essencialidade, Justen Filho (2011) comenta que todos os serviços públicos são, teoricamente, essenciais. A diferença está, segundo o autor, na possibilidade de postergação (não essenciais) e na impossibilidade de interrupção (essenciais). E no tocante à natureza da necessidade, o autor classifica os serviços públicos em sociais “aqueles que satisfazem as necessidades de cunho social ou assistencial”, como saúde, educação; serviços públicos comerciais e industriais, representando “aqueles que envolvem oferecimento de utilidades materiais necessárias à sobrevivência do indivíduo”, como água tratada, luz; e serviços públicos culturais, os que envolvem atividades artísticas e próprio lazer, como teatro, cinema, museus. (JUSTEN FILHO, 2011, p. 712).

As classificações expostas focalizam o conceito de cada tipo de serviço público, mas não apresentam uma definição clara das bases de classificação, à exceção de Justen Filho (2011). Assim sendo, o quadro a seguir sugere uma primeira tentativa de classificação, destacando os critérios utilizados, quais sejam “tipo de serviço”, “forma de prestação”, “motivo de oferta”, “usuário”, “remuneração”, com exemplos, para facilitar a compreensão do enquadramento.

Figura 3: Proposta de Classificação de Serviços Públicos

<i>Tipo de Serviço</i>	<i>Forma de prestação</i>	<i>Motivo de oferta</i>	<i>Usuário</i>	<i>Remuneração do Usuário</i>	<i>Exemplo</i>
<i>Serviços Públicos X Utilidade Pública</i>					
Serviços Públicos	Direta e exclusiva	Necessidade: essenciais à sobrevivência da coletividade/ Estado	Coletividade	Não remunerado	Polícia (Militar, Civil); Forças Armadas
Serviços de Utilidade Pública	Direta ou indireta (terceiros)	Conveniência, mas não essenciais	Indivíduo	Remuneração individual	Gás, Telefone
<i>Serviços Próprios X Impróprios do Estado</i>					
Serviços Próprios	Direta	Atribuição natural do Poder Público	Coletividade	Gratuito ou baixa remuneração	Segurança, Saúde Pública
Serviços impróprios	Direta ou indireta (terceiros)	Conveniência	Indivíduo	Mediante remuneração	Serviços de utilidade pública

<i>Serviços Administrativos X Comerciais e Industriais</i>					
Serviços Administrativos	Direta ou indireta (terceiros)	Conveniência	Público interno – própria Adm Pública	Não se aplica	Limpeza, manutenção
Serviços Comerciais e Industriais	Direta ou indireta (terceiros)	Produzem renda, conveniência	Indivíduo,	Mediante remuneração	Telefonia, transporte
<i>Serviços Coletivos X Individuais</i>					
Coletivos	Direta ou indireta (terceiros)	Necessidade e conveniência	Coletividade, sem usuário determinado	Pode haver remuneração	Segurança, iluminação pública
Individuais	Direta ou indireta (terceiros)	Conveniência	Indivíduo,	Remuneração individual	Telefonia, transporte

Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

A classificação apresentada inicia com os tipos de serviços, de acordo com a tipologia de Di Pietro (2004) e Meirelles (2006). Assim, nesta categorização encontram-se os serviços públicos ou de utilidade pública, próprios ou impróprios, administrativos ou industriais, coletivos ou individuais.

A partir do tipo de serviço, a classificação anteriormente proposta considera outros quatro enquadramentos e finaliza com exemplos. No que se refere à forma de prestação de serviço, existem aqueles que são prestados exclusivamente pelo Estado e aqueles não exclusivos do Estado (passíveis a terceirização). Os serviços públicos classificados com base no motivo da oferta podem ser essenciais ou não essenciais (por conveniência, passíveis a postergação). Em relação ao usuário (ou público-alvo), os serviços públicos podem ser classificados como individuais ou coletivos. Quanto à remuneração pelo serviço público, estes podem ser gratuitos, pagos ou de baixa remuneração.

Esta proposta tem a finalidade de introduzir a discussão sobre as bases e a forma de classificação dos serviços públicos, a partir do que foi exposto na literatura pertinente. A partir dela foi construída uma segunda proposta contemplando dois elementos distintivos, a esfera de competência e a natureza da necessidade, com base na proposição de Justen Filho (2011). Ainda, propõe uma categorização partindo do serviço em si (por exemplo: ensino fundamental, postos de saúde, fornecimento de energia elétrica), o que resulta na inversão da lógica de classificação anteriormente proposta e permitindo a inclusão das duas categorias anteriormente não contempladas. A segunda proposição é apresentada na Figura 4.

Figura 4: Proposta de Classificação dos Serviços Públicos a partir de exemplos

<i>Serviços Públicos</i>	<i>Forma de Prestação</i>	<i>Oferta</i>	<i>Usuário</i>	<i>Remuneração</i>	<i>Competência</i>	<i>Natureza</i>	<i>Tipo do Serviço</i>
Segurança Pública	Exclusivo do Estado	Essencial	Coletivo	Gratuito	União, Estado, Município	Social	Serviço Público; Próprio; Geral
Iluminação Pública	Não exclusivo	Não essencial	Coletivo	Baixa remuneração	Estado	Social	Serviço de utilidade pública; Impróprio; Geral.
Telefonia	Não exclusivo	Não essencial	Individual	Pago	União	Comercial	Serviço de utilidade pública; impróprio;

Procon	Exclusivo do Estado	Não essencial	Individual	Gratuito	Estado, Município	Social	Individual. Serviço de utilidade pública; próprio; Individual.
Transporte coletivo	Não exclusivo	Essencial	Coletivo	Pago	União, Estado, Município	Comercial	Serviço de utilidade pública; impróprio; Comercial; Coletivo.

Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

Sugere-se que, dada diversidade de serviços públicos, sua classificação apresenta-se de forma mais adequada se partir do serviço a ser analisado, com posterior enquadramento nas categorias classificatórias identificadas.

É notório que as classificações propostas embasaram-se prioritariamente no enquadramento jurídico. Uma análise partindo das premissas do marketing de serviços permite novo ponto de vista sobre a classificação dos serviços públicos. Se considerada características essenciais dos serviços como intangibilidade e simultaneidade, os serviços públicos podem ser classificados em função da necessidade de elementos tangíveis à sua prestação, bem como se pode categorizar em função do grau de contato do usuário com o prestador do serviço e instalações. Desta forma, propõem-se duas classificações dos serviços públicos, estas com ênfase no marketing de serviços:

Figura 5 – Spectrum dos serviços públicos em função da intangibilidade

<i>Medidas Tangíveis Dominantes</i>		<i>Medidas Intangíveis Dominantes</i>		
Transporte Público	Iluminação Pública	Segurança Pública	Saúde Pública	Ensino Público

Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

Serviços predominantemente intangíveis não necessitam, em essência, de elementos tangíveis para sua execução, embora possam fazer uso destes. A educação/ ensino público, por exemplo, normalmente faz uso de infraestrutura e materiais didáticos para sua execução, embora, em essência não necessite, visto que o conhecimento pode ser transmitido diretamente do professor ao aluno, ou construído entre ambos. No outro extremo, o transporte público, só pode ser ofertado mediante a existência do meio de transporte, configurando a necessidade de elemento tangível para sua execução.

Figura 6 – Spectrum dos serviços públicos em função do grau de contato

<i>Baixo Contato</i>	<i>Alto Contato</i>
Distribuição de energia, gás; Tratamento do esgoto	Coleta de lixo; Correios e telégrafos
	Saúde Pública, Ensino Público, Transporte Público

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

No tocante ao grau de contato do usuário com as instalações e funcionários públicos, observa-se que há serviços em que há um intenso contato e outros com baixo ou inexistente. Por exemplo, o usuário recebe energia e gás em sua moradia, mas seu contato com as instalações que permitem a distribuição ou os funcionários que prestam atendimento pode ser mínimo ou inexistente. Já no caso da saúde, educação e transporte, há contato intenso com prestadores de serviço (professores, médicos, atendentes) e instalações (escolas, postos de saúde, veículos). Coleta de lixo pode envolver um contato mediano, na medida em que o usuário pode ver o recolhimento e às vezes até sentir sua presença (olfato), embora este contato normalmente dure poucos minutos. No caso de correios, o contato com funcionários e/ou instalações também é passageiro.

3 CONCLUSÃO

Discutir a aplicação do marketing nos serviços públicos é um desafio na atualidade. Parte em razão da produção acadêmica mostrar-se carente de estudos na área, parte em função da crença do marketing pautar-se na competição e superação da concorrência, aspectos que divergem do *ethos* do setor público (LAING, 2003).

Todavia, há que se pontuar que as mudanças vivenciadas nas últimas décadas, no contexto da Administração Pública, ensejam um novo olhar à gestão. Alecian e Foucher (2001) comentam que razões econômicas, sociais, institucionais e tecnológicas impulsionam transformações na Administração Pública, como exemplo, citam as novas demandas da sociedade e transformações demográficas latentes, como a redução da taxa de natalidade concomitante ao aumento da expectativa de vida. Uma sociedade mais complexa exige mais e melhores serviços públicos, o que demanda da gestão pública igualmente respostas mais rápidas e eficientes (ALECIAN e FOUCHER, 2001). Neste sentido, a abordagem gerencialista da Administração Pública ganha espaço internacional e nacionalmente, e com ela os debates sobre a aplicabilidade do marketing no setor público.

O presente artigo propôs-se a refletir sobre a aplicação dos conceitos e classificações pertinentes ao marketing de serviços, no serviço público. A proposta, em consonância com os estudos de Laing (2003), considera os fundamentos do marketing de serviços públicos, entretanto toma por base, adicionalmente, os preceitos jurídicos que norteiam a oferta de serviços públicos no Brasil.

A constatação de que os serviços públicos são disciplinados prioritariamente pelo Direito Administrativo instigou os autores deste artigo a questionarem se esta é a única forma de entendimento da matéria, e ainda, se os ensinamentos pertinentes ao marketing de serviços poderiam ser aplicados aos serviços públicos.

Assim, trata-se de um estudo de enfoque multidisciplinar que demonstra a interlocução entre as áreas analisadas, resultando numa proposição de características essenciais dos serviços públicos, bem como classificações sob o enfoque jurídico e do marketing de serviços. As características propostas, a saber: intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade, perecibilidade, responsabilidade (do Estado), formalidade e coletividade - sugerem, por sua natureza, implicações gerenciais aos serviços públicos, portanto, sua identificação e análise podem auxiliar o gestor na compreensão da oferta do serviço público e suas peculiaridades.

No tocante à classificação, as duas primeiras tomaram por base a literatura jurídica, propondo bases categóricas para facilitar a compreensão. De forma complementar, propôs-se

classificação com base no marketing de serviços, partindo de duas características fundamentais dos serviços, a intangibilidade e a simultaneidade, esta em função do grau de contato do usuário com as instalações e/ou funcionários.

Neste sentido, as indagações e reflexões sobre o assunto permitiram uma proposição sobre a tipologia dos serviços públicos com base no marketing de serviços, fundamentada nos ordenamentos jurídicos, conteúdo que normatiza a prestação de serviços públicos no Brasil. Entende-se que este estudo é uma tentativa preliminar de análise e reconhece a possibilidade de novas relações e abordagens. Espera-se que contribua para o desenvolvimento teórico e gerencial dos serviços públicos e promova novas discussões e debates, de forma a consolidar a teoria analisada.

REFERÊNCIAS

ALECIAN, S; FOUCHER, D. **Guia de Gerenciamento no Setor Público**. Rio de Janeiro: Evan, 2001.

BARBU, A. M. Public Sector Marketing: Importance and Characteristics. **International Journal of Economic Practices and Theories**, v. 1, n. 2, 2011.

BATESON, J; G; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BRASIL. (2005) *.Decreto N° 5.378 de 23 de Fevereiro de 2005*. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm - Acesso em 03-03-11.

BOUZAS-LORENZO, R. Public sector marketing, political science and the science of public administration: the evolution of a transdisciplinary dialogue. **International Review Public Nonprofit Mark**. v. 7. p.113-125, 2010.

COBRA, M. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986

DENHARDT, R. B. **Theories of Public Organization**. 4 ed. New York: Wadsworth Publishing, 2003.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GROONROS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HOOLEY, G; PIERCY, N; NICOLAUD, B. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2012) *CNAE: Classificação Nacional de Atividades Econômicas 2012*. Disponível em www.ibge.gov.br – Acesso em 20 de Março de 2012.

JUSTEN Filho, M. **Curso de direito administrativo**. 7 ed. Belo Horizonte: Fórum. 2011.

KON, A. **Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, P; LEE, N. **Marketing no Setor Público**. Bookman Companhia, 2008.

LAING, A. Marketing in the Public Sector: Towards a Typology of Public Services. *Marketing Theory*. v. 3, n. 4, p. 427–445, 2003.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. 6ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2006.

LOVELOCK, C; WIRTZ, J; HEMZO, A. **Marketing de serviços: Pessoas, tecnologia e estratégia**. 7 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2011.

MEDAUAR, O. **Direito administrativo moderno**. 14. ed. rev. atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

MELLO, C. A. B. **Curso de direito administrativo**. 12. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

MELO, J. T. A. **Direito Constitucional do Brasil**. Belo Horizonte: Del Rey, 2008.

PEREIRA, C. A. G. **Usuários de serviços públicos: usuários, consumidores e os aspectos econômicos dos serviços públicos**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

SHOSTACK, L. Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*. v. 42, p. 73-80, 1977.

WALSH, K. Marketing and Public Sector Management. *Marketing and Public Sector Management*. *European Journal of Marketing*, v. 28, n. 3, p. 63-71, 1994.

ZEITHAML, V; BITNER, M J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.