

O MARKETING NO SETOR PÚBLICO É POSSÍVEL? Reflexões a partir de uma revisão sistemática

ALINE REGINA SANTOS

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

JULIANE PIERRI ARDIGO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

ANDERSON SASAKI VASQUES PACHECO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

JAMILLY DO CARMO SOUZA

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento à FAPESC pelo suporte à pesquisa via edital PAP 48/2022 - Termo de Outorga Nº: 2023TR282.

O MARKETING NO SETOR PÚBLICO É POSSÍVEL? Reflexões a partir de uma revisão sistemática

1. INTRODUÇÃO

Popularmente associado a vendas, propaganda e publicidade, o marketing transcende tais conceitos, sendo reconhecido como uma função organizacional que busca agregar valor à oferta, visando estabelecer trocas mutuamente benéficas entre a organização e seus distintos públicos de interesse. Uma de suas principais definições, atribuída por AMA (2017, n.p., tradução nossa), diz ser o marketing: “(...) a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”.

A abordagem da “troca com valor” fundamenta-se na ideia de que as organizações não devem “empurrar” produtos e serviços ao cliente, pois desta maneira estão fadadas ao fracasso. Ao contrário, devem se preocupar em identificar e atender as necessidades do público-alvo, bem como ofertar produtos e serviços que atendam as demandas do público, buscando a satisfação deste. (LEVITT, 1960) Esta racionalidade, que nasceu no ambiente empresarial em meados da década de 60, respalda um dos principais princípios de marketing, o “foco no cliente” (GREWAL, 2016; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005)

Considerando tais pressupostos e o fato de que, nos serviços públicos, o cidadão é também usuário e consumidor, faria sentido aplicar o marketing no contexto da Administração Pública? Uma das primeiras obras que acendeu o debate sobre tal aplicação foi o artigo “*Broadening the Concept of Marketing*”, de Philip Kotler e Sidney Levy, publicado em 1969. A obra defende a ideia de que toda a organização que ofereça algo a um determinado público deve fazer uso das ferramentas de marketing para melhor atendê-lo. Neste contexto, os autores ampliam a aplicação do conceito de marketing – até então restrito às organizações que visam lucro – e incluem as organizações sem fins lucrativos, como órgãos governamentais, igrejas e associações de classe. (KOTLER; LEVY, 1969) Embora não tenha proposto um novo conceito, o artigo abriu espaço para estudos associativos em organizações fora da esfera privada, na tentativa de identificar quais ferramentas de marketing eram aplicadas no contexto da Administração Pública (CRONIN, 1984). E, posteriormente, analíticos, buscando identificar não apenas quais, mas como as ferramentas eram aplicadas. (COLLINS; GLYPTIS, 1992; KINNELL; MACDOUGALL, 1992)

Estes estudos e outros similares despontaram no final da década de 80, em sua maioria no Reino Unido e Austrália, período em que também se observa a expansão da *New Public Management - NPM* (Nova Gestão Pública). Com origem no Reino Unido e, em parte, fruto da gestão do Partido Conservador no período de 1979-97, a NPM foi tratada, na época, como um novo paradigma da gestão pública. Neste novo paradigma é necessário o uso de ferramentas gerenciais no setor público, visando a melhoria no desempenho deste, bem como a entrega de resultados à sociedade. Estas ferramentas são as mesmas utilizadas na gestão de empresas com fins lucrativos e visam combater os vícios e problemas existentes no modelo burocrático, até então vigente no cenário da Administração Pública. (MCLAUGHLIN; OSBORNE; FERLIE, 2005) Naturalmente, a aplicação das ferramentas gerenciais do marketing ganhou força com a abordagem da NPM, fomentando sua discussão também no âmbito acadêmico – especialmente no Reino Unido, Austrália e Nova Zelândia, destaques no uso da NPM. (HOOD, 1995)

Atualmente, se observa uma certa consolidação do campo, especialmente no âmbito internacional. Há dois periódicos específicos da área, o *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing* (desde 1993) e o *International Review on Public and Nonprofit Marketing* (desde dezembro de 2004), embora as publicações no campo não se limitem nestes. As produções acadêmicas dialogam com distintas áreas do marketing aplicados ao setor público, apontados nos resultados deste trabalho. Entretanto, não se observa avanços em relação a uma proposição

conceitual específica da área, tampouco uma proposta de arcabouço teórico que contemple as distintas possibilidades de aplicação do marketing no setor público, bem como seus limites. Algumas tentativas neste sentido são observadas, em especial, na obra de Pasquier e Villeneuve (2018) e de Cezar (2019). Os autores propõem classificações, bem como indicam áreas onde se observa a aplicação do marketing no setor público, mas suas propostas não reverberaram (ainda) nas produções acadêmicas. Os limites da abordagem do marketing no setor público também são tratados, especialmente em Pasquier e Villeneuve (2018) e Walsh (1991, 1994).

Diante deste cenário, o principal questionamento motivador deste estudo consiste em saber como se caracteriza a produção acadêmica sobre o marketing no setor público, nos âmbitos nacional e internacional. Na tentativa de respondê-lo foi empreendida uma revisão sistemática sobre o marketing no setor público, a qual teve como objetivo “caracterizar a produção acadêmica sobre marketing no setor público, compreendendo sua evolução conceitual e aplicações gerenciais na Administração Pública.” A revisão foi realizada com as palavras-chave “marketing público” e “marketing no setor público”, bem como suas equivalentes em inglês. Foram selecionados artigos científicos indexados nas seguintes bases de dados: Spell, Web of Science, Scopus, EBSCO e Emerald. Após os procedimentos de exclusão, 57 artigos foram selecionados para análise.

Convém destacar que uma ampla revisão sistemática sobre marketing no setor público foi publicada em 2020 pela revista Social Science. O trabalho de Matos *et al.* (2020) identificou quase quatro mil artigos utilizando palavras-chave na área, publicados entre 1931 e 2020. Como limitação, os autores relatam que o volume de artigos selecionados para análise impediu uma abordagem qualitativa da pesquisa, que contemplasse aspectos como a evolução conceitual e modelos metodológicos.

Assim, o presente estudo visa preencher a lacuna de pesquisa apontada em Matos *et al.* (2020) e ampliar a compreensão sobre o marketing público e seu diálogo com a sociedade, auxiliando na consolidação deste campo de pesquisa, especialmente no âmbito nacional.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta revisão sistemática adotou procedimentos metodológicos baseados nas recomendações do modelo PRISMA (GALVÃO; PANSANI; HARRAD, 2015). A recomendação PRISMA consiste em um *checklist* de 27 itens divididos em quatro tópicos. Dentre os doze itens sugeridos para o tópico de métodos, seis foram utilizados como etapas metodológicas.

A primeira etapa consistiu na definição dos critérios de elegibilidade das produções científicas, que abordam o tema “marketing no setor público”. Optou-se por não utilizar a restrição de ano de publicação, a fim de mapear o surgimento do debate no meio acadêmico. Por outro lado, se delimitou o tipo de publicação como sendo artigos revisados por pares, nas línguas portuguesa e inglesa.

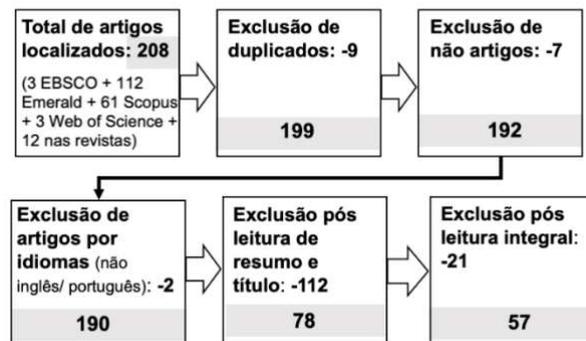
Na sequência, foram definidas as bases EBSCO, Emerald, Scopus, Spell e Web of Science como fontes de informação. As palavras-chave escolhidas para a busca foram *marketing* e *setor público* e suas variantes no inglês, devendo aparecer no título do artigo.

A terceira etapa mencionada por Galvão, Pansani e Harrad (2015) consiste na busca nas bases de dados. A busca ocorreu durante os meses de novembro e dezembro do ano de 2022. Tendo em vista a existência de duas revistas especializadas na área (*Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing* e *International Review on Public and Nonprofit Marketing*), foi realizada a busca do termo *public marketing* diretamente nestas revistas. Por mais que estes dois periódicos sejam indexados pela Scopus, a busca nesta base resultou em um menor número de artigos do que a busca direta na revista.

O total de artigos localizados utilizando os parâmetros acima mencionados foi 208, sendo três na EBSCO, 112 na Emerald, 61 na Scopus, três na Web of Science e 12 diretamente

nas revistas da área. Os metadados básicos das referências foram importados para planilha em Excel, na qual foi realizado o processo de seleção dos estudos. O processo de seleção é ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Fluxo da revisão bibliográfica dos artigos encontrados na revisão



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Na análise de aderência os artigos foram classificados em alto, médio e baixo. Artigos altamente aderentes apresentaram o tema “marketing no setor público” de maneira central, enquanto os medianamente aderentes tangenciaram um dos aspectos tratados no tema, mas sem enfatizá-lo. As pesquisas categorizadas como baixa aderência foram aquelas que tratavam do setor público, mas não da abordagem de marketing ou suas ferramentas, bem como as que tratavam do marketing, mas não se relacionavam ao setor público.

Após a leitura dos títulos e resumos, 78 artigos foram considerados altamente aderentes por dois ou mais pesquisadores. A leitura integral dos artigos selecionados resultou em uma nova rodada de exclusões (13 por falta de aderência e oito por outros motivos). Como resultado desta etapa, 57 artigos foram selecionados para análise. A leitura integral destes 57 artigos possibilitou o processo de coleta e análise de dados qualitativos, tais como os objetivos da pesquisa, conceitos de marketing apresentados no trabalho, autores de marketing utilizados no artigo, tipologia de marketing utilizada no artigo, tipo, abordagem e natureza do estudo e métodos utilizados para coleta de dados. A análise utilizada nesta etapa foi do tipo interpretativa, com suporte do MS Excel.

Além desta, foi realizada uma análise quantitativa utilizando o apoio do software RStudio 4.3. Os pacotes wordcloud, RColorBrewer, SnowballC e *tm* foram utilizados para a análise de palavras-chave. O pacote Bibliometrix 4.0.0 (ARIA; CUCCURULLO, 2017) também foi utilizado, no entanto, a análise neste pacote compreendeu apenas os 50 artigos com o RIS disponível na base de dados Scopus. As publicações excluídas da análise com o Bibliometrix foram: Cousins (1990), Graham (1993), Buurma (2001), Stokes (2005), Borges da Silva e Calic (2013), Fares e Mainardes (2015), e Oliveira e Barbosa (2020).

3. DESCRITIVO GERAL

O descritivo geral dos resultados traz informações bibliométricas advindas da análise quali e quantitativa dos artigos. A presente descrição busca trazer um retrato da publicação acadêmica através da caracterização da autoria, análise de ano de publicação, periódicos principais, palavras-chave e de título, metodologia e, por fim, as referências cruzadas e mais citadas.

3.1. Caracterização da autoria

Há duas questões que se destacam em relação à autoria dos artigos analisados. A primeira diz respeito à ausência de autores proeminentes no campo e a segunda, trata da quantidade de autores em cada um dos artigos publicados (coautoria).

Apenas dois nomes se repetem na autoria dos artigos: Kieron Walsh e Peter Graham. Cada um deles aparece como autor único em duas publicações. Neste sentido, Walsh adota uma postura mais crítica quanto à aplicação do marketing no setor público, indicando que a mera transposição de conceitos do marketing empresarial para o público pode ser prejudicial (WALSH, 1991, 1994). Corroborando, Graham (1993) indica que a utilização de um conceito genérico de marketing aplicável a qualquer organização é demasiadamente simplista.

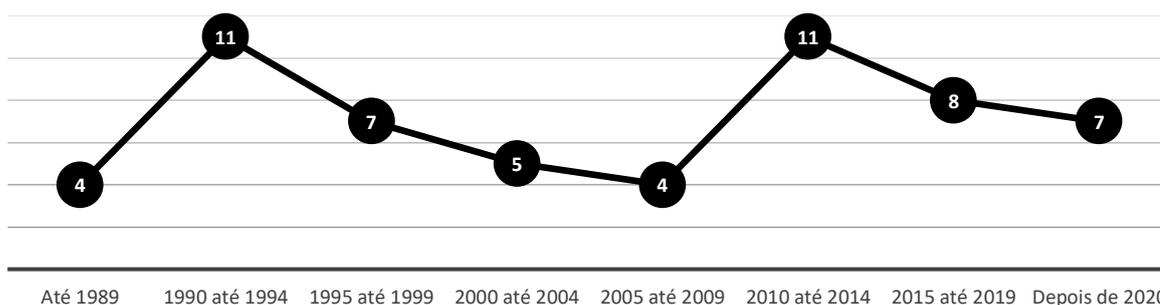
Quanto à densidade de autoria em cada um dos artigos, destaca-se que 24 (42,1%) deles foram escritos por apenas um autor e outros 24 por dois autores. Esta pode ser uma indicação que, apesar do marketing no setor público ser um tema de interesse científico, não tem sido abordado por grupos de pesquisa.

Adicionalmente, foi analisado o país de afiliação dos autores principais. Apenas quatro países contabilizaram três ou mais artigos: Reino Unido (15), Austrália (8), EUA (8) e Brasil (6). Destacam-se Reino Unido e Austrália, por serem os países com maior número de publicações e porque são países em que o NPM foi amplamente utilizado (MCLAUGHLIN; OSBORNE; FERLIE, 2002). É provável que o Brasil apareça neste ranking devido aos parâmetros de busca desta revisão sistemática, que incluiu palavras-chaves em português.

3.2 Ano de publicação

A fim de verificar a periodicidade das publicações analisadas, estas foram agrupadas de acordo com o ano de publicação, tendo em vista a dispersão dos dados. Uma evidência da dispersão é o ano de publicação do primeiro artigo analisado (HOVELL, 1969) e o hiato de 12 anos até o surgimento de um artigo neste mesmo assunto (BELTRAMINI, 1981). A Figura 2 indica a abrangência de anos em cada faixa, bem como a quantidade de publicações em cada uma destas faixas.

Figura 2 - Evolução no tempo das publicações de marketing no setor público



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Os períodos que concentraram o maior número de publicações foram “1990 até 1994” e “2010 até 2014”, cada um contabilizando 11 publicações. Uma possível explicação para a concentração entre os anos de 1990 e 1994 reside no surgimento e expansão do NPM, que consistiu na utilização de ferramentas de negócios para melhorar a gestão pública (MCLAUGHLIN; OSBORNE; FERLIE, 2002). É importante mencionar que o ano de 2009 marca o início da consistência contínua das publicações na temática que relaciona o marketing com o setor público.

3.3 Periódicos

Os 57 artigos estavam dispersos em 35 periódicos diferentes. Apenas cinco revistas contabilizaram três ou mais publicações: *European Journal of Marketing* (6), *Library Management* (6), *International Journal of Public Sector Management* (5), *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing* (4) e *International Review on Public and Nonprofit Marketing* (3). A análise de frequências demonstra que 42% dos artigos publicados sobre a temática marketing e setor público estão nestas cinco revistas.

Dentre as demais fontes principais, duas são específicas da área de marketing no setor público (*Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing* e *International Review on Public and Nonprofit Marketing*), uma é associada com a temática setor público (*International Journal of Public Sector Management*) e outra intimamente relacionada com a temática marketing (*European Journal of Marketing*).

De acordo com Gavron (2019), este achado está em consonância com a lei da bibliometria de Bradford, que postula que ao menos 30% do que é publicado sobre um assunto está disperso em periódicos não específicos da área. Das cinco principais fontes, apenas uma (*Library Management*), de início, não parece específica da área. Porém, ao analisar os artigos selecionados, percebe-se que fazem parte de uma edição especial que abordou o marketing e seu uso nas bibliotecas públicas. De acordo com a análise no Bibliometrix, um dos periódicos específicos de marketing no setor público (*Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*) é uma das principais fontes (*core sources*) da área, junto com o *Library Management*, *International Journal of Public Sector Management* e *European Journal of Marketing*.

3.4 Palavras-chave e palavras de título

Dos 57 artigos analisados, 23 (40,35%) não tinham palavras-chave. Os outros 34 tiveram as palavras-chave traduzidas para o português a fim de realizar a análise. Ao total foram identificadas 165 palavras-chave, sendo 127 diferentes.

Apenas sete termos se repetiram em três ou mais publicações: “Marketing Social” (7), “Marketing” e “Setor Público” (6), “Administração Pública” e “Marketing Público” (5) e “Bibliotecas Públicas” e “Saúde Pública” (3). Dado ao fato que 112 palavras-chave foram utilizadas uma única vez, se fez necessária a categorização das palavras para uma melhor análise. Tal procedimento resultou na identificação de 30 categorias. Destas, as seis que se destacam são: contexto (23 ocorrências), ferramentas de marketing (14), setor/serviço público (13), efeitos/benefícios do marketing (10), marketing no setor público (10) e marketing social (10). Importante mencionar que, a categoria “contexto” englobou os cenários nos quais as pesquisas foram desenvolvidas, tais como: alimentação saudável, alojamentos públicos, entre outras. A categoria “ferramentas de marketing” incluiu os 4Ps e demais ferramentas utilizadas ou investigadas no estudo.

É importante comentar sobre a categoria de “marketing social” figurar entre as seis mais frequentes, pois é trata-se de uma vertente do marketing público (CEZAR, 2019) que se mostra bem aderente com dois *clusters* de marketing público, identificados por Matos et al. (2020): saúde pública e educação. Ademais, a análise de tópicos de tendência a partir das palavras-chave, feita com o auxílio do Bibliometrix, mostra o “marketing social” como tendência nos estudos contemporâneos, juntamente com os termos “setor público” e “marketing”.

Em relação às palavras presentes no título, a análise com auxílio do Bibliometrix apontou o termo “social” em quarto lugar, atrás somente de “público”, “marketing” e “setor” – termos que representam os parâmetros de busca utilizados nesta revisão. O achado de que nove títulos (15,8% dos artigos) tem esta palavra no título reforça a importância do tema “marketing social” dentro do campo de estudos sobre marketing público.

3.5 Metodologia

A análise dos procedimentos metodológicos apontou predominância de artigos Teórico-Empíricos (47,37%) e Teóricos (38,6%). Este achado sustenta o argumento de Matos *et al.* (2020) sobre o constructo Marketing no Setor Público estar em estágios iniciais de amadurecimento quando comparado com outros. Esta tese também é corroborada pela predominância de artigos com natureza exploratória (82,46%).

No que tange à abordagem de pesquisa, observaram-se mais pesquisas qualitativas (66,67%) do que quantitativas ou mistas. Essa abordagem está de acordo com o tipo de coleta de dados mais utilizado nas pesquisas, uma vez que se observou concentração de pesquisas bibliográficas sem sistematização (38,8%), pesquisa documental (16,42%) e entrevista (14,92%). Cabe ressaltar que dez artigos utilizaram mais de um método de coleta.

3.6 Referência cruzada e obras mais citadas

A investigação das referências cruzadas foi feita com uso do Bibliometrix. O procedimento buscou identificar quais artigos, dentro daqueles selecionados para a análise, foram citados pelos demais. Os achados indicaram duas referências (KAPLAN; HAENLEIN, 2009; e WALSH, 1994) citadas em quatro artigos, conferindo destaque a estes trabalhos. Walsh (1994) adota uma perspectiva mais crítica em sua análise, que visa examinar o desenvolvimento do marketing no serviço público. Já Kaplan e Haenlein (2009) tiveram como objetivo mostrar a convergência entre as disciplinas de marketing e administração pública. Outro artigo relevante, referenciado por três obras analisadas, foi o de Butler e Colins (1995), que discute os conceitos e características do marketing no setor público e de serviços.

O Bibliometrix também permitiu a identificação das obras mais citadas nas referências bibliográficas. Os resultados apontaram quatro referências mencionadas por três artigos e outras 20 que foram referenciadas por dois artigos. As quatro referências mais citadas são Caruana, Ramaseshan e Ewing (1997), Narver e Slater (1990), Kotler e Levy (1969) e Kotler e Zaltman (1971). Destas, as duas primeiras abordam a “orientação para o marketing” aplicada ao setor público. Kotler e Levy (1969) defendem a aplicação do conceito de marketing para além das organizações com fins lucrativos. Já Kotler e Zaltman (1971) abordam especificamente o marketing social. Ambos podem ser considerados artigos seminais dos respectivos temas.

A caracterização das produções indica, portanto, que o “marketing público” ou “marketing no setor público” é um campo de estudos com certa consolidação, especialmente no cenário internacional. O periódico *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing* é apontado como uma das principais fontes da área e o artigo de Kotler e Levy (1969) considerado uma obra seminal no campo do marketing aplicado ao setor público. Apesar deste cenário, não se observam autores proeminentes. Ainda, destaca-se o tema “marketing social” como temática recorrente entre os estudos do campo.

Na sequência do presente estudo são apresentados os resultados advindos da análise qualitativa. Primeiramente aborda-se o panorama histórico evolutivo do tema, posteriormente as práticas gerenciais de marketing no setor público, finalizando com as tipologias e aplicações do marketing público em contextos específicos.

4. PANORAMA HISTÓRICO-EVOLUTIVO DO MARKETING PÚBLICO

Para caracterizar o panorama histórico-evolutivo do marketing público optou-se por abordá-lo considerando dois momentos principais. O primeiro trata do início da utilização do marketing público. O segundo momento se refere à ampliação do uso do marketing no setor público, influenciado pelo NPM.

4.1 Primeiro período de pesquisa de Marketing no Setor Público

Nos artigos pesquisados, o início da discussão do marketing no setor público não é claro e as opiniões variam entre os autores. Por exemplo, Graham (1994) afirma que a primeira revisão da teoria e prática do marketing público foi conduzida em 1919, na Universidade de Yale, com a conferência “*Exploring and Developing Government Marketing*”. O evento teve dois objetivos: (1) estabelecer o estado da arte do marketing público; (2) moldar o futuro do desenvolvimento de pesquisas no campo (MOKWA; PERMUT, 1981).

No entanto, para Matos *et al.* (2020), apesar do começo da discussão do marketing acontecer na década de 1920, até 1969 sua aplicação ocorreu, principalmente, nas organizações privadas.

Desta forma, pode-se dizer que, até o final da década de 60, quase não havia interesse científico no tópico “marketing público”, com poucas publicações até os anos 1990 (LITOVTSOVA *et al.*, 2022). Destaca-se que, apesar disso, o emprego das práticas de marketing por parte de agências governamentais no Reino Unido acontecia desde 1970 (MATOS *et al.*, 2020). A ilustra alguns marcos temporais identificados na literatura sobre a utilização em organizações públicas, assim como de algumas pesquisas relevantes.

Figura 3 - Marcos temporais do Marketing no Setor Público



Fonte: Adaptado de Kotler e Levy (1969), Kotler e Zatman (1971), Graham (1994) e Matos *et al.* (2020)

Uma gama de autores (GRAHAM, 1994; BOUZAS-LORENZO, 2010; MATOS *et al.*, 2020; LITOVTSOVA *et al.*, 2022) defende que foi somente em 1969 que se iniciou a discussão e análise da possibilidade de implementar o marketing no governo e em agências de serviços sociais. O artigo de Kotler e Levy (1969) corrobora ao apresentar reflexões sobre o significado do marketing e possibilidades de sua utilização em organizações não empresariais.

Este artigo fomenta os primeiros debates do marketing no setor público, que continuou em outras investigações até os anos 2000. As obras publicadas no período tinham como objetivo entender a possibilidade de utilização do marketing no setor público e em organizações sem fins lucrativos. Para Kotler e Levy (1969) e Kotler e Zatman (1971) isto seria possível, uma vez que os órgãos públicos “servem” à população e o marketing tem como propósito satisfazer as necessidades humanas.

A partir dessa primeira linha de investigações, aspectos relevantes ao campo surgem. Primeiramente, o conceito de marketing é frequentemente alvo das publicações, com comparações entre marketing no âmbito tradicional e público. Outros pontos e discussões encontrados na literatura foram: o conceito de troca (SCRIVENS, 1991; SNAVELY, 1991; LAING, 2003), o processo de marketing (SNAVELY, 1991), o produto/serviço no setor público (GRAHAM, 1994), os elementos do mercado e avaliação (BUTLER; COLLINS, 1995), a figura do consumidor/cidadão (LAING, 2003) e a equidade, cidadania, ideia de justiça e a transparência das informações (WALSH, 1991).

Em relação à nomenclatura, Scrivens (1991) defende a utilização de *non-profit marketing*, pois o termo abarca tudo o que não é marketing empresarial. Outros termos também defendidos são: setor público de marketing, marketing governamental, marketing social, *not-*

for-profit marketing, non-business marketing, non-commercial marketing e marketing do terceiro setor (GRAHAM, 1994).

Um outro aspecto relevante nestas pesquisas se relaciona às discussões sobre as possíveis vantagens da utilização das ferramentas de marketing em organizações que não visam o lucro. Por exemplo, Snavely (1991) identifica que o marketing, ao ser aplicado nessas organizações, pode ajudar: (1) na implementação de políticas públicas mais eficientes, ao compreender melhor o consumidor; (2) a atingir um alto nível de *compliance*, tanto para o usuário, com a mudança comportamental e conhecimento de um determinado problema público, quanto para a organização; (3) na comunicação de forma mais eficiente com os cidadãos.

Críticas sobre a aplicabilidade do marketing também são comuns nos estudos analisados. A principal delas se refere à natureza transacional e competitiva do conceito de marketing empresarial (gerencialismo), que pode sobrepor elementos democráticos (STURDIVANT, 1981) e ser antiético (BUTLER; COLLINS, 1995; WALSH, 1991, 1994). No entanto, tal perspectiva ignora o conceito amplo e rico do marketing no setor público e os ganhos que este pode obter de aplicar o marketing em seu contexto (GRAHAM, 1994; LAING, 2003).

4.2 Segundo período de pesquisa de Marketing no Setor Público

O ambiente organizacional e político da década de 1980 foi marcado pela crise fiscal e críticas ao modelo burocrático de gestão pública, impulsionando o surgimento e difusão do NPM. Consequentemente, este período também marcou o início da utilização de ferramentas de marketing no setor público (BOUZAS-LORENZO, 2010).

Tais ideias são, frequentemente, associadas com o *Citizen's Charter*, no Reino Unido, documento citado como aquele que definiu os pilares da abordagem do cidadão como “cliente”, na administração pública (WALSH, 1994; FALCONER; ROSS, 1999). Ele se baseia no reconhecimento de que todos os serviços públicos são pagos por indivíduos, diretamente ou indiretamente, através taxas e impostos. Dessa forma, é natural que os cidadãos esperem serviços de alta qualidade e que atendam suas necessidades de forma eficiente e pelo custo mínimo.

O aumento de atividades do marketing no setor público culminou no surgimento de novas investigações no campo, com pesquisas teóricas e teórico-empíricas, métodos de estudo de caso e descritivos. Nelas, a preocupação dos pesquisadores passou a concentrar-se na identificação das áreas públicas em que o marketing pode ser mais eficaz (BOUZAS-LORENZO, 2010).

Nesse contexto, destaca-se que o setor público é composto por organizações heterogêneas, com diferentes graus de concorrência e necessidades por parte dos usuários dos serviços (SMITH, 1988), que incluem desde a utilização do serviço até a participação social (SIQUEIRA; MULLER; MORAES, 2022). Portanto, as características organizacionais (SMITH, 1988), de mercado, troca e relacionamento (PASQUIER; VILLENEUVE, 2018), podem afetar o uso do marketing no setor público.

5. PRÁTICAS GERENCIAIS DE MARKETING NO SETOR PÚBLICO

Analisar como as práticas de marketing ocorrem em organizações públicas tem sido objeto de interesse dos pesquisadores da área desde a década de 80. Nesta revisão foram identificadas práticas relacionadas às ferramentas de marketing, à abordagem de orientação ao mercado (OM) e de marketing interno.

Em alguns estudos, a análise da aplicação do marketing no setor público é tratada numa perspectiva mais genérica, a partir de elementos conceituais como os “4P’s” do marketing, quais sejam: produto, preço, praça e promoção (KOTLER; LEVY, 1969; KOTLER; LEE,

2008). A transposição desta abordagem ao contexto do setor público é observada Cronin (1984), numa proposta associativa. Aplicado em uma biblioteca pública do Reino Unido, o autor apresenta o produto como a “oferta dos serviços” da biblioteca. Com relação ao preço, embora sejam gratuitas, o autor lembra que bibliotecas podem cobrar taxas para entrada ou empréstimo de livros. Em termos de praça, o autor cita a tendência de as bibliotecas estarem em múltiplos lugares e de ofertar os serviços em tempo estendido. No tocante à promoção, cita a publicidade, relações públicas e propaganda como estratégias principais adotadas pelas bibliotecas públicas, embora as mensagens sejam consideradas aquém do potencial para despertar a atenção do público.

Outras iniciativas buscaram identificar, junto aos gestores públicos do Reino Unido, quais estratégias e ferramentas de marketing eram aplicadas nas organizações públicas estudadas, a época (COLLINS; GLYPTIS, 1992; KINNELL; MACDOUGALL; 1992; BOOTH, 1993). Estes casos não tratam de uma abordagem associativa aos 4P’s, mas sim de uma descrição das ações e reflexões sobre possibilidades da utilização do marketing. Desta forma, não apenas os 4P’s são considerados na análise, mas também estratégias de posicionamento, aplicação de pesquisa de mercado, treinamento de linha de frente, entre outras ações. Os resultados apontaram uma confusão dos gestores em relação às diferenças entre marketing e promoção, sendo as práticas promocionais as mais utilizadas por estas organizações. (COLLINS; GLYPTIS, 1992; KINNELL; MACDOUGALL; BOOTH, 1993) Ferramentas estratégicas como pesquisa de marketing e posicionamento são citadas como inexistentes no campo, naquele contexto e época. (COLLINS; GLYPTIS, 1992; KINNELL; MACDOUGALL)

A orientação ao mercado (OM) também figura entre as abordagens gerenciais de marketing investigadas em organizações do setor público. Esta abordagem procura entender o que seria uma organização “orientada ao mercado”, indicando quais as práticas organizacionais são capazes de garantir a implementação do marketing (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; JAWORSKI; KOHLI, 1993). A proposição teórica consiste em três constructos principais, quais sejam: geração de inteligência de marketing, disseminação da inteligência e responsividade. O conceito de OM é definido como sendo: “(...) a geração de inteligência de marketing em toda a organização referente às necessidades atuais e futuras dos clientes, a disseminação da inteligência entre os departamentos e a capacidade de resposta de toda a organização a tais necessidades”. (KOHLI; JAWORSKI, 1990, p. 6, tradução nossa)

Foi realizada a proposição de escalas para verificar o grau de orientação de mercado existente (NARVER; SLATER, 1990; JAWORSKI; KOHLI, 1993). Tais instrumentos foram adaptados para estudos em órgãos da Administração Pública (HARRISON; SHAW, 2004; MAHMOUD; HINSON, 2012; AHMADI, 2019). Neste sentido, a etapa de geração de inteligência diz respeito às práticas para identificar as demandas e necessidades dos cidadãos. Já a disseminação consiste nas ações que envolvem publicizar ao público interno (colaboradores, funcionários, servidores) as demandas mapeadas. Por fim, a responsividade consiste na capacidade de resposta que o órgão público tem em atender as demandas mapeadas (MAHMOUD; HINSON, 2012; AHMADI, 2019). Entre os resultados encontrados está a identificação de práticas relacionadas à geração e disseminação, embora a resposta aos cidadãos ainda esteja aquém do esperado (MAHMOUD; HINSON, 2012).

O marketing interno constitui-se como outra uma prática gerencial do campo de marketing. O termo “interno” refere-se ao contexto em que os fundamentos e princípios de orientação ao cliente/mercado são aplicados, no caso, dentro da própria organização (VAREY, 1995; BOUKIS, 2019). Esta abordagem tem início com o avanço das discussões sobre marketing e qualidade em serviços, uma vez que comumente serviços são ofertados mediante interação entre o consumidor e funcionários da linha de frente (BOUKIS, 2019).

Os estudos, em geral, apontam resultados positivos na gestão pública advindos de práticas de marketing interno (EWING; CARUANA, 1999, 2000; THOMAS; RODRIGUES, 2020). Uma das correntes associa o marketing interno à abordagem da orientação ao mercado, mostrando como as práticas de marketing interno auxiliam a aplicação da abordagem de orientação ao mercado no setor público (EWING; CARUANA, 2000; RODRIGUES; PINHO, 2012; MAHMOUD; HINSON, 2012; THOMAS; RODRIGUES, 2020). Outra abordagem é feita por Harrison e Shaw (2004), no qual se verifica a existência de conflito entre a compreensão e a implementação do conceito de marketing, refletindo a ausência do marketing interno.

6. TIPOLOGIAS DO MARKETING PÚBLICO

É importante considerar que o marketing público não se restringe à aplicação de ferramentas gerenciais. A área pode compreender outros objetivos, como influenciar o comportamento da população para adoção de novos comportamentos benéficos a toda sociedade (marketing social). Neste sentido, abordagens teóricas que buscam classificar os tipos de marketing público auxiliam no processo de compreensão do fenômeno e ampliam a percepção sobre a utilização do marketing no contexto da Administração Pública.

Embora a presente pesquisa não tenha identificado artigos com este propósito, duas obras apresentam propostas de tipologia. Em Pasquier e Villeneuve (2018), os autores trazem um conceito amplo e outro restrito de aplicação do marketing no setor público ().

Figura 4 - Marketing Público e Marketing para Serviços Públicos



Fonte: Pasquier e Villeneuve (2018, 28, tradução nossa)

O contexto mais restrito (marketing público) é subdividido em dois campos: o marketing de serviços públicos e o marketing aplicado a áreas de domínio específicas do setor público (tais como marketing social, de lugares e cultural). É interessante notar que os *clusters* apontados em Matos *et al.* (2020) não são mencionados nesta abordagem, embora possam ser inclusos como “áreas de domínio do setor público” (saúde pública, educação públicas e política urbana, a exemplo). Ainda, numa perspectiva ampliada, Pasquier e Villeneuve (2018) sugerem a aplicação do marketing em organizações sem fins lucrativos que se relacionam com o setor público e em serviços públicos regulados por agências. Na presente revisão sistemática foi identificado um artigo deste tipo: Wodon (2000), que mostrou como a análise de marketing pode ajudar na criação de programas de assistência energética para a população de baixa renda.

A proposta de Pasquier e Villeneuve (2018) dialoga com a de Cezar (2019), especialmente no tocante ao campo “marketing público”. Segundo Cezar (2019), o marketing, quando aplicado ao setor público, pode assumir quatro tipologias: Marketing de Organizações e Serviços Públicos, Marketing Social, Marketing de Lugares e Marketing Político. A Figura 5 ilustra o exposto.

Figura 5 - Caminhos do Marketing Público



Fonte: Cezar (2019, p.19)

A primeira tipologia trata do Marketing de Organizações (Marketing Institucional), que se ocupa do gerenciamento da imagem da organização junto ao público-alvo. É uma vertente relacionada ao Marketing de Serviços Públicos, uma vez que serviços públicos podem gerar uma imagem positiva da organização quando prestados com excelência, promovendo a satisfação do cidadão. (GRÖONROS, 2019; CEZAR, 2019; SCHULER; DE TONI, 2015) Muitos dos artigos analisados nesta revisão se adequam ao Marketing de Serviços Públicos, pois esta tipologia visa aprimorar a experiência ou alcance de satisfação do cidadão com o uso de ferramentas gerenciais de marketing (estudos listados no tópico 5). Entretanto, os termos “marketing institucional ou organizacional” ou mesmo “imagem institucional ou organizacional” não foram identificados nesta revisão. Isso não significa que tais estudos sejam inexistentes, apenas que os termos não foram localizados em artigos que trazem “marketing público” ou “marketing no setor público” em seus títulos. A exemplo, Sousa, Ardigo e Santos (2020) identificaram 41 publicações acadêmicas com os termos “imagem organizacional” e “setor público”, nos idiomas inglês e português. São estudos que versam sobre o tema “marketing institucional” aplicados em organizações do setor público, mas não se adequam aos parâmetros de pesquisa utilizados na presente revisão sistemática.

O Marketing Social figura como segunda tipologia apresentada por Cezar (2019). Este é reconhecido como uma abordagem que utiliza ferramentas mercadológicas para influenciar uma mudança no comportamento social (KOTLER; ZALTMAN, 1971) que deve resultar num benefício tanto ao indivíduo, quanto para toda sociedade. (ANDREASEN, 1994) Sua vertente, o Marketing de Causas, aborda as campanhas e ações sociais patrocinadas por empresas do setor privado, que obtém ganho de imagem ao apoiar campanhas de cunho social (PHARR; LOUGH, 2012). É interessante observar que o Marketing Social figura entre as categorias de palavras-chave mais relevantes neste estudo, mostrando a recorrência da combinação entre os termos “Marketing Social” e “Marketing público” ou “Marketing no setor público”. A análise destas publicações indicou a relação entre os temas marketing social e políticas públicas. Uma das abordagens aponta o uso das ferramentas de marketing para influenciar a opinião pública em questões relacionadas às políticas públicas (BUURMA, 2001; HOECK; JONES, 2011; WOOD, 2016; MISHRA; RISHI, 2021). Há também pesquisas que apontam os atores envolvidos no processo de marketing social, sugerindo uma escala de influência do tipo *upstream*, *middlestream* e *downstream* (HOECK; JONES, 2011; WOOD, 2016). Nesta escala, os cidadãos estão localizados no *downstream* e os legisladores que elaboram políticas públicas são considerados *upstream*. A compreensão do relacionamento entre os distintos atores da área auxilia o planejamento das ações de marketing social e engajamento público em temas sensíveis ao setor público. (WOOD, 2016)

A terceira tipologia, Marketing de Lugares, aborda as ações de marketing para atrair um público a uma determinada localidade (CEZAR, 2019). Apesar de comumente associado ao

turismo, o marketing de localidades é mais amplo, podendo ter como público-alvo novos moradores ou mesmo investidores (empresas) (KOTLER *et al.*, 2007). Não foram identificados estudos nesta revisão sistemática com palavras-chaves associadas ao marketing de lugares. Novamente, isso não representa a inexistência de produções no campo, somente indica que os parâmetros de busca utilizados nesta revisão não foram compatíveis com esta tipologia.

Finalmente, a quarta tipologia trata do Marketing Político, que diz respeito às ferramentas de marketing aplicadas em campanhas eleitorais (marketing eleitoral), às ações de comunicação e publicidade partidárias (marketing partidário) e aquelas praticadas pelo governo (marketing governamental) (VAZ, 2003; FROEMMING, 2009; CEZAR, 2019). Na presente revisão sistemática foram identificados apenas dois artigos associados ao marketing governamental. É possível que o resultado encontrado decorra da vertente governamental se aproximar mais aos termos “marketing público” e “marketing no setor público” do que as vertentes eleitoral e partidária. Em relação aos objetivos, um dos artigos trata de uma pesquisa de satisfação com o governo e proposição de modelo de satisfação aplicado nesta esfera (YANG, 2014) e outro aborda a relação entre o marketing no setor público e a efetividade social, relacionando-os com os objetivos governamentais. (ZAHEER; RASHID, 2017)

7. CONCLUSÃO

Apesar do termo “marketing público” ou “marketing no setor público” soar estranho a quem o escuta pela primeira vez, a presente pesquisa demonstra que sua aplicação não é somente possível, mas também presente no campo acadêmico e gerencial, sobretudo internacional. No cenário brasileiro aparece de forma tímida, indicando tratar-se de área temática passível a novos estudos.

Apesar de estabelecido internacionalmente, não se observa a existência de um conceito próprio, tal como ocorre em outros campos de marketing, como o marketing de relacionamento, de serviços e o social, a exemplo. É possível que tal fato decorra da utilização da obra seminal de Kotler e Levy (1969) sobre a ampliação do uso do marketing em organizações fora da esfera privada. Para Pasquier e Villeneuve (2018), a complexidade e heterogeneidade do setor público dificulta uma proposição conceitual, embora os autores defendam a aplicação do marketing no contexto da Administração Pública, observando seus limites. Entre os críticos, como Walsh (1991, 1994), a aplicação do marketing no setor público deve ser restrita ao uso de algumas ferramentas, o que igualmente justifica a inexistência de um conceito de marketing público.

Aliás, a aplicação das ferramentas do marketing em organizações públicas é foco de boa parte das publicações analisadas, fenômeno que se reflete no panorama histórico-evolutivo do tema. A influência do *New Public Management – NPM* (Nova Gestão Pública) é considerada um impulsionador para tal cenário (BOUZAS-LORENZO, 2010; PASQUIER; VILLENEUVE, 2018), o que igualmente se reflete no aumento das publicações acadêmicas, em especial nos países precursores da NPM.

Para além das práticas gerenciais, algumas áreas específicas de marketing demonstraram alta aderência com o setor público, entre elas o marketing social. Apontado nesta pesquisa como tendência nos estudos contemporâneos, se associado aos termos “setor público” e “marketing”, o marketing social foi observado tanto em artigos que tratam de contextos específicos (saúde pública, educação), quanto em outros que analisam o fenômeno na perspectiva das políticas públicas. Para Cezar (2019), um dos papéis cruciais do marketing na esfera pública trata justamente do estímulo à participação cidadã, que pode ser observado em ações de engajamento em políticas públicas, a exemplo. O autor defende o uso das ferramentas de comunicação pública para construção de relacionamento com a sociedade e para que os indivíduos adotem uma postura mais ativa frente às demandas sociais, fiscalizando, cobrando e co-construindo os serviços públicos. Importante pontuar que não foram identificados estudos sob esta perspectiva, configurando uma área potencial de pesquisa na esfera acadêmica.

REFERÊNCIAS

- AHMADI, Zahra. Moderating effects on the market orientation and strategic performance relationship in public housing. **Baltic Journal of Management**, [S.L.], v. 14, n. 4, p. 559-577, 10 jun. 2019.
- AMA - AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (EUA). **What is marketing?:** Definition of marketing. 2017. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 30 maio 2023.
- ANDREASEN, Alan. R. Social Marketing: Its Definition and Domain. **Journal of Public Policy & Marketing**, 13(1), 108–114, 1994.
- ARIA, Massimo; CUCCURULLO, Corrado. Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis, **Journal of Informetrics**, 11(4), pp 959-975, 2017.
- BELTRAMINI, Richard F. Consumer-Client Orientation and Public Service Marketing. **European Journal of Marketing**, [S.L.], v. 15, n. 4, p. 17-25, 1 abr. 1981.
- BOOTH, Simon A. **Crisis Management Strategy**. Londres: Routledge, 1993
- BORGES DA SILVA, Cássia Carolina; CALIC, Carlos. A Compreensão do Marketing no Serviço Público: Um estudo de caso no INSS. **Tourism & Management Studies**, v. 1, p. 238-248, 2013.
- BOUKIS, Achilleas. Internal market orientation as a value creation mechanism. **Journal of Services Marketing**, [S.L.], v. 33, n. 2, p. 233-244, 8 abr. 2019.
- BOUZAS-LORENZO, Ramón. Public sector marketing, political science and the science of public administration: the evolution of a transdisciplinary dialogue. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, v. 7, p. 113-125, 2010.
- BUURMA, Hans. Public policy marketing: marketing exchange in the public sector. **European Journal of Marketing**, [S.L.], v. 35, n. 11/12, p. 1287-1302, 1 dez. 2001.
- BUTLER, Patrick; COLLINS, Neil. Marketing public sector services: concepts and characteristics. **Journal of marketing management**, v. 11, n. 1-3, p. 83-96, 1995.
- CEZAR, Layon Carlos. **Comunicação e Marketing no setor público: diferentes abordagens para a realidade brasileira**. Brasília: ENAP, 2019
- COLLINS, Michael F.; GLYPTIS, Susan A. Marketing Public Leisure Services in the UK. **Library Management**, [S.L.], v. 13, n. 4, p. 33-42, abr. 1992.
- COUSINS, Laura. Marketing Planning in the Public and Non-profit Sectors. **European Journal of Marketing**, [S.L.], v. 24, n. 7, p. 15-30, 1 jul. 1990.
- CRONIN, Blaise. The Marketing of Public Library Services in the United Kingdom — The Rationale for a Marketing Approach. **European Journal of Marketing**, [S.L.], v. 18, n. 2, p. 33-44, 1 fev. 1984.
- EWING, Michael T.; CARUANA, Albert. An internal marketing approach to public sector management. **International Journal of Public Sector Management**, [S.L.], v. 12, n. 1, p. 17-29, 1 fev. 1999.
- EWING, Michael T.; CARUANA, Albert. Marketing Within the Public Sector. **Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing**, [S.L.], v. 8, n. 1, p. 3-15, 4 dez. 2000.
- FALCONER, Peter K.; ROSS, Kathleen. Citizen's charters and public service provision: lessons from the UK experience. **International Review of Administrative Sciences**, v. 65, n. 3, p. 339-351, 1999.
- FARES, Fábio Aranha; MAINARDES, Emerson Wagner. Fatores Determinantes para o Entendimento do Marketing Público no Serviço de Controle de Atividades Urbanas numa Prefeitura Municipal. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 3, n. 1, p. 60-92, 2015.
- FROEMMING, Lurdes Marlene Seide. **Marketing Público**. Ijuí: Editora Unijuí, 2009.

- GALVÃO, Taís Freire; PANSANI, Thais de Souza Andrade; HARRAD, David. Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: a recomendação prisma. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, [S.L.], v. 24, n. 2, p. 335-342, jun. 2015.
- GAVRON, Edson Mario. **Coleção de Periódicos Online da UFSC: um estudo bibliométrico**. 2019. 117 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Gestão da Informação, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.
- GRAHAM, Peter. An Empirical Test of the Generic Concept of Marketing: the use of marketing positions in the australian public sector. **Asia Pacific International Journal of Marketing**, [S.L.], v. 5, n. 1, p. 63-74, 1 jan. 1993.
- GRAHAM, Peter. Marketing in the public sector: inappropriate or merely difficult? **Journal of Marketing Management**, v. 10, n. 5, p. 361-375, 1994.
- GREWAL, Dhruv. **Marketing**. 4ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.
- GRÖONROS, Christian. Reforming public services: does service logic have anything to offer? **Public Management Review**, 21:5, 775-788, 2019.
- HARRISON, Paul James; SHAW, Robin N. Intra-organisational marketing culture and market orientation: a case study of the implementation of the marketing concept in a public library. **Library Management**, [S.L.], v. 25, n. 8/9, p. 391-398, 1 out. 2004.
- HOEK, Janet; JONES, Sandra C. Regulation, public health and social marketing: a behaviour change trinity. **Journal of Social Marketing**, [S.L.], v. 1, n. 1, p. 32-44, 15 fev. 2011.
- HOOD, Christopher. The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. **Accounting, organizations and society**, v. 20, n. 2-3, p. 93-109, 1995.
- HOOLEY, Graham J; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- HOVELL, P.J. Applying the marketing concept to public transport planning. **European Journal of Marketing**, [S.L.], v. 3, n. 3, p. 152-163, 1 mar. 1969.
- JAWORSKI, Bernard. J.; KOHLI, Ajay. K. Market orientation: Antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, 57(3), 53-70, 1993.
- KAPLAN, Andreas M.; HAENLEIN, Michael. The increasing importance of public marketing: explanations, applications and limits of marketing within public administration. **European Management Journal**, [S.L.], v. 27, n. 3, p. 197-212, jun. 2009.
- KINNELL, Margaret; MACDOUGALL, Jennifer. Marketing Public Library Services – Opportunities for Change. **Library Management**, [S.L.], v. 13, n. 4, p. 22-32, 1 abr. 1992.
- KOHLI, Ajay. K; JAWORSKI, Bernard. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**. Vol. 54, No. 2, pp. 1-18, 1990.
- KOTLER, Philip; GERTNER, David; REIN, Irving; HAIDER, Donald. **Marketing Internacional de lugares y destinos: estrategias para la atracción de clientes y negocios en latinoamérica**. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, 2007. 392 p.
- KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Marketing no setor público um guia para um desempenho mais eficaz**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- KOTLER, Philip; LEVY, Sidney J. Broadening the Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, 1969, 33, 10-15.
- KOTLER, Philip; ZALTMAN, Gerald. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. **Journal of Marketing**, v. 35, n. 3, p. 3-12, 1971.
- LAING, Angus. Marketing in the public sector: Towards a typology of public services. **Marketing Theory**, v. 3, n. 4, p. 427-445, 2003.

- LEVITT, Theodore. Marketing myopia. **Harvard Business Review**. v. 38, p. 45-56, jul/ago, 1960.
- LITOVTSOVA, Veronika; KRAWCZYK, Dariusz; KUZIOR, Aleksandra; BRYCHKO, Maryna; VASYLIEVA, Tetiana. Marketing research in the context of trust in the public sector: A case of the digital environment. **Innovative Marketing**, v. 18, n. 4, p. 133-147, 2022.
- MAHMOUD, Mohammed A.; HINSON, Robert E. Market orientation in a developing economy public institution. **International Journal of Public Sector Management**, [S.L.], v. 25, n. 2, p. 88-102, 24 fev. 2012.
- MATOS, Nelson de; CORREIA, Marisol B.; SAURA, José Ramón; REYES-MENENDEZ, Ana; BAPTISTA, Nuno. Marketing in the Public Sector—Benefits and Barriers: a bibliometric study from 1931 to 2020. **Social Sciences**, v. 9, n. 10, p. 168, 24 set. 2020.
- MCLAUGHLIN, Kate; OSBORNE, Stephen P.; FERLIE, Ewan. **New Public Management: current trends and future prospects**. London And New York: Routledge, 2005.
- MISHRA, Satyam; RISHI, Bikramjit. Social marketing applications in public policy programs: key learnings and applications. **Social Responsibility Journal**, v. 17, n. 6, p. 741-755, 16 jun. 2021.
- MOKWA, Michael P.; PERMUT, Stephen E. Government marketing: An inquiry into theory, process, and perspective. *Government Marketing. Theory and Practice*, p. 17-35, 1981.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, [S.L.], v. 54, n. 4, p. 20-35, out. 1990.
- OLIVEIRA, Edilaine Samara Pascoal de; BARBOZA, Stephanie Ingrid Souza. A gente não quer só comer: uma abordagem de marketing social para a alimentação saudável. **Teoria e Prática em Administração**, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 84-94, 2 abr. 2020.
- PASQUIER, Martial; VILLENEUVE, Jean-Patrick. **Marketing Management and Communications in the Public Sector**. 2. ed. New York: Routledge, 2018.
- PHARR, Jennifer. Renee; LOUGH, Nancy L. Differentiation of Social Marketing and Cause-Related Marketing in US Professional Sport. **Sport Marketing Quarterly**, 21(2), 91-103, 2012.
- RODRIGUES, Ana Paula; PINHO, José Carlos. The impact of internal and external market orientation on performance in local public organisations. **Marketing Intelligence & Planning**, [S.L.], v. 30, n. 3, p. 284-306, 4 maio 2012.
- SCHULER, Maria; TONI, Deonir de. **Gestão da imagem de organizações, marcas e produtos: através do MCI: Método para Configuração de Imagem**. São Paulo: Atlas, 2015.
- SCRIVENS, Ellie. Is there a role for marketing in the public sector? **Public Money & Management**, v. 11, n. 2, p. 17-23, 1991.
- SIQUEIRA, Fernanda Rodrigues de; MÜLLER, Carlos André da Silva; MORAIS, Fábio Rogério de. Public marketing to face wicked problems: theoretical essay for conceptual model construction. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, p. 1-13, 2022.
- SMITH, Gareth. Applying marketing to the public sector: the case of local authority leisure centres. **International Journal of Public Sector Management**, v. 1, n. 3, p. 36-45, 1988.
- SOUSA, Cecília Melquíades, ARDIGO, Juliane Pierri, SANTOS, Aline Regina. A produção acadêmica nacional e internacional sobre imagem corporativa no setor público. **Gestão e Sociedade**, 15 (43), 4466-4496, 2021.
- STOKES, Robyn. Relationship marketing during Rugby World Cup 2003: a comparative analysis of public and private sector sponsors. **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, [S.L.], v. 7, n. 1, p. 43-50, 1 out. 2005.
- STURDIVANT, Frederick D. *Marketing, The State, and Legitimacy*. College of Administrative Science, Ohio State University, 1979.

SNAVELY, Keith. Marketing in the government sector: a public policy model. **The American Review of Public Administration**, v. 21, n. 4, p. 311-326, 1991.

THOMAS, Baby; RODRIGUES, Ana Paula. Internal Marketing and Brand Promise Delivery of Indian Public Sector Banks: a causal relationship analysis. **Indian Journal of Marketing**, [S.L.], v. 50, n. 10-11, p. 40, 1 nov. 2020.

VAREY, Richard J. Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. **International Journal of Service Industry Management**, [S.L.], v. 6, n. 1, p. 40-63, 1 mar. 1995.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing Institucional: o mercado de ideias e imagens**. 2. ed. rev. São Paulo: Thompson Learning, 2003. 360 p.

WALSH, Kieron. Citizens and consumers: Marketing and public sector management. **Public Money & Management**, v. 11, n. 2, p. 9-16, 1991.

WALSH, Kieron. Marketing and Public Sector Management. **European Journal of Marketing**, [S.L.], v. 28, n. 3, p. 63-71, 1 mar. 1994.

WODON, Quentin T. Public utilities and low income customers – A marketing approach. **International Journal of Public Sector Management**, [S.L.], v. 13, n. 3, p. 222-240, 2000.

WOOD, Matthew. Midstream social marketing and the co-creation of public services. **Journal of Social Marketing**, [S.L.], v. 6, n. 3, p. 277-293, 11 jul. 2016.

YANG, Yong. Conjoint analysis on integrity management of public sectors based on buzz marketing. **BioTechnology**, v. 10, n. 11, p. 5711-5717, 2014.

ZAHEER, Ahmad Nawaz; RASHID, Audil. Analyzing the role of public sector marketing in improving social effectiveness: a case study from Anhui province, China. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, [S.L.], v. 14, n. 1, p. 57-71, 25 maio 2016.