

FATORES DETERMINANTES PARA O ENTENDIMENTO DO MARKETING PÚBLICO NO SERVIÇO DE CONTROLE DE ATIVIDADES URBANAS NUMA PREFEITURA MUNICIPAL

DETERMINANT FACTORS FOR THE UNDERSTANDING OF THE PUBLIC MARKETING IN THE SERVICE OF URBAN ACTIVITIES CONTROL IN A CITY HALL

Fábio Aranha Fares - Fucape Business School - fares@faresengenharia.com.br
Emerson Wagner Mainardes¹ - Fucape Business School - emerson@fucape.br

RESUMO

O serviço de controle de atividades urbanas vem sendo alvo de questionamento pela sociedade quando ao seu desempenho. As ferramentas do marketing público podem ser utilizadas como instrumento para auxiliar na melhoria do desempenho, sendo os 4Ps a base teórica adotada para identificação destas ferramentas. Logo, identificar os fatores determinantes para o entendimento do marketing no serviço público ganha importância. Através de um questionário validado é possível, com um número menor de variáveis, ter um entendimento das percepções do servidor público com relação ao marketing público, permitindo ao gestor diagnosticar o cenário atual e adequar o ambiente para implantação destas ferramentas. Partindo do quadro proposto por Kaplan e Haenlein (2009), estruturou-se uma pesquisa quantitativa, descritiva e de corte transversal. A pesquisa foi feita na Prefeitura de Vitória, ES, através de questionários impressos, obtendo-se uma amostra com 104 respondentes. Após a caracterização dos respondentes e validação da amostra foi feita uma análise fatorial. Obteve-se como resultado que o Fator Interação (F1) compreende o fator mais determinante, na percepção do marketing no serviço público pelos servidores da SEDEC, que atuam no serviço de controle de atividades urbanas, seguido do Fator Custo-Benefício (F2), do Fator Condições de Pagamento (F3) e do Fator Disponibilidade (F4). Esta pesquisa teve como principal contribuição acadêmica propor um método para medir o entendimento do marketing no setor público, algo raro na literatura. Como contribuição secundária, propõe um novo campo de interesse aos pesquisadores, para uma área carente de estudos, que é o serviço de controle de atividades urbanas.

Palavras-Chave: Marketing Público. Servidor Público. 4Ps. Serviço de Controle de Atividades Urbanas.

ABSTRACT

The urban activities Control Service has been the target of questioning by society on its performance. The public marketing tools can be used as a tool to help improve performance, the 4Ps and the theoretical basis adopted for identification of these tools. Then, identify the determining factors for the understanding of marketing in the public service becomes important. By a validated questionnaire is possible with a smaller number of variables, to have an understanding of the perceptions of civil servers regarding public marketing, allowing the manager to diagnose the current situation and tailor the environment to implement these

¹ Autor correspondente.

tools. Based on the framework proposed by Kaplan and Haenlein (2009), it was structured a quantitative, descriptive and cross-sectional research. The research was done on the Vitoria City Hall, in the ES state, through printed questionnaires, obtaining a sample of 104 respondents. After the characterization of respondents and validation of the sample, a factor analysis was made. In the result that the Interaction Factor (F1) comprises the most determining factor in the perception of marketing in the public service by the SEDEC servers, operating in urban activities control service, followed by the Cost-benefit Factor (F2), Conditions of Use Factor (F3) and the Availability Factor (F4). This research had as main academic contribution to propose a method to measure the understanding of marketing in the public sector, something rare in the literature. As a secondary contribution, proposes a new field of interest to researchers, to a needy area of study, which is the urban activities control service.

Keywords: Public Marketing, Public Server, 4Ps, Urban Activities Control Service

Recebido: Setembro/2015

Aprovado: Novembro/2015

1 INTRODUÇÃO

Organizações governamentais e seus administradores estão sendo demandados para melhorar o desempenho e demonstrar retornos positivos para os investimentos e para os recursos dos contribuintes. Uma disciplina que pode ajudar, apesar de não ser perfeitamente compreendida pelos gerentes do setor público, é o marketing (Kotler & Lee, 2007).

Neste contexto, surge o marketing voltado para as organizações públicas. Conforme Kaplan e Haenlein (2009) existe espaço para o marketing público, isto é, para a aplicação dos conceitos do marketing na administração pública.

Alguns fatores têm estimulado o interesse pelo marketing público. São estes: diminuição da satisfação e participação do cidadão, aumento da competição, diminuição dos mercados alvos tradicionais e aumento das taxas e encargos cobrados dos cidadãos pelas despesas operacionais. (Lamb, 1987)

Kaplan e Haenlein (2009) observaram que, em algumas situações, a administração pública está numa concorrência crescente com o setor privado, por exemplo, nas escolas e universidades. Lamb (1987) também detectou esta questão nas piscinas públicas da cidade de Dallas, que passaram a concorrer com os novos parques aquáticos privados. Neste sentido, cidadãos dentro de um quadro de governança democrática não são mais apenas consumidores passivos, passando a colaborar para definir o que a administração pública deve fazer, como o trabalho deve ser controlado e quem deve ser beneficiado com as ações governamentais. (Kaplan & Haenlein, 2009)

Lamb (1987) descreve que muitos gerentes no setor público têm considerado os conceitos e técnicas do marketing úteis para lidar com problemas difíceis. Outros têm ficado frustrados com os esforços para convencer os colegas de trabalho da relevância e da necessidade do marketing e alguns têm ficado frustrados com os esforços necessários para desenvolver e implementar programas de marketing. A maior origem desta frustração tem sido o reconhecimento por causa dos aspectos únicos no setor público, que substancialmente influenciam e frequentemente ditam as táticas e estratégias para as decisões de marketing.

Conforme Kaplan e Haenlein (2009), a administração pública coloca por definição o interesse geral da sociedade acima do individual e sua missão parece em contradição com o marketing no qual, para os olhos da maioria dos servidores públicos, está principalmente preocupado com a satisfação do interesse privado e na busca do lucro. Este mal entendido tem resultado no fato de que alguns estudiosos da administração pública têm dúvidas se a

abordagem do marketing é relevante para os serviços públicos, e até mesmo considera o marketing como potencialmente danoso para a administração pública. (Kaplan & Haenlein, 2009)

Constantinides (2006) observou que diversos autores (Sriram & Sapienza, 1991; Romano & Ratnatunga, 1995; Coviello et al. 2000) alegaram que, apesar das evidências empíricas do exato papel da contribuição do marketing mix no sucesso das organizações comerciais serem muito limitados, vários estudos confirmam que os 4Ps são de fato uma plataforma conceitual confiável para os praticantes lidarem com as questões táticas e operacionais do marketing. Kotler e Lee (2007) ressaltaram que esta plataforma é aplicável no setor público, sendo possível utilizar esta ferramenta para aumentar o desempenho da administração pública. Neste cenário de frustrações e mal entendidos descrito por Lamb (1987) e Kaplan e Haenlein (2009) surge a necessidade de verificar a atual percepção dos servidores públicos a respeito do marketing público, utilizando a plataforma conceitual dos 4Ps citada por Constantinides (2006), que caracterizam as ferramentas do marketing público (Kotler & Lee, 2007). A insatisfação dos cidadãos demanda ações de marketing na esfera pública visando melhorar a qualidade do serviço prestado (Lamb, 1987), e a pesquisa da percepção destes servidores públicos com relação a esta ferramenta ganha importância.

A condução desta pesquisa empírica de natureza quantitativa foi motivada pela carência de estudos atuais nesta área aplicada para o setor público, em especial no serviço controle de atividades urbanas de uma prefeitura municipal. Os servidores que prestam este serviço foram escolhidos devido ao fato de prestarem um serviço que está sendo alvo de constante reclamação dos arquitetos, do SECOVI (Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais) e dos cidadãos que necessitam deste serviço (Monteiro et al., 2013). Como local de estudo, foi escolhido o Município de Vitória, que presta este serviço por meio da SEDEC (Secretaria Municipal de Desenvolvimento da Cidade) (Vitória, 1998; 2003). Logo, este artigo vem com o objetivo de identificar os fatores determinantes para o entendimento do marketing público no serviço de controle de atividades urbanas numa prefeitura municipal. Desta forma é possível, com um número menor de variáveis, ter um entendimento das percepções do servidor público com relação ao marketing público.

Espera-se que, com os resultados desta investigação em organizações públicas, os pesquisadores possam ter um instrumento validado de mensuração do marketing por meio de

um questionário validado. Como contribuição acadêmica, este estudo vem propor um método para medir a utilização do marketing no setor público, algo raro na literatura.

Nas próximas seções estão a fundamentação teórica, a metodologia da pesquisa, a análise dos dados, a discussão dos dados, conclusão e as recomendações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A aplicação do conceito do marketing na administração pública, denominado marketing público, vem aumentando e evoluindo constantemente. Lamb (1987) descreve que o marketing público tem características únicas, que separam o marketing nos serviços públicos do marketing nos serviços privados. Estas características apresentam problemas únicos para os operadores do marketing no setor público e demandam soluções específicas.

Para Lamb (1987), as características que distinguem os serviços públicos dos privados se dividem em três categorias:

- Diferenças do ambiente e da organização;
- Orientação voltada para o lucro x não-lucro;
- Considerações do mercado alvo.

Kaplan e Haenlein (2009) enfatizaram que o marketing público é diferente do marketing nas organizações que possuem fins lucrativos. Responsabilidade é outro aspecto para ser considerado no marketing público. (Ticlau et al., 2010) Organizações públicas são sujeitas a altos níveis de escrutínio público e suas atividades podem ser investigadas por representantes políticos e cidadãos. Isto leva ao fato que as organizações públicas têm dois tipos de consumidores (Kaplan & Haenlein, 2009):

- 1) Cidadãos em geral, que são heterogêneos, mas que precisam ser tratados basicamente da mesma forma;
- 2) Representantes políticos, que são aqueles que têm as responsabilidades políticas e também uma substancial quantidade de controle sobre as atividades da administração pública.

Conforme Lorenzo (2010), o estudo de Kotler e Levy (1969) proclamou a universalidade da abordagem do marketing e a validade desta disciplina para toda organização com clientes e produtos. Muitos olhos se voltaram definitivamente para o setor público, no qual parecia oferecer diversas possibilidades de experimentação suportada em boa medida pela demanda dos cidadãos por mais eficiência nas instituições públicas e esforços contra o desperdício.

Vazquez (2004) observou que o tratamento das dimensões pública e social do marketing tem experimentado um processo evolutivo ao longo do tempo, paralelo ao experimentado pela ciência comercial no seu conjunto, sendo particularmente intenso durante os últimos sessenta e setenta anos. Propôs a divisão em diferentes fases e etapas em cinco estágios: antecedentes (até 1940), primeiros debates (1941-1950), primeiro período de transição (1951-1960), consolidação (1961-1980), segundo período de transição (1981-1990), expansão e especialização (de 1991 até hoje).

Partindo do segundo período de transição proposto por Vazquez (2004), que começa no ano de 1981, tem-se que neste período inicial as dimensões pública e social do marketing foram enquadradas como “aplicações” do marketing e desta forma foram abordadas durante anos, perdendo importância relativa no desenvolvimento global da disciplina. Moliner (1995) preferiu chamar a década de 80 como o período da transição, enquadrando também como uma etapa de consolidação, em contraste com a fase de confusão da década de 70, e uma posterior setorização na década de 90. (Vazquez, 2004)

No período de expansão e especialização proposto por Vazquez (2004), percebeu-se a mudança do marketing público e sem fins lucrativos, saindo do paradigma do “não empresarial” para a pluralidade. Neste ambiente, ocorreu a consolidação de uma infraestrutura científica particular: aumento do número de revistas científicas especializadas, jornadas e eventos científicos, proliferação de trabalhos relevantes, criação de associações especializadas e a expansão e especialização dos campos de estudo do marketing público e sem fins lucrativos. (Vazquez, 2004)

Inicialmente, Lamb (1987) analisou como as organizações públicas diferem das organizações privadas quanto à identificação dos seus clientes. Observou que há diferenças específicas na área pública, que tem características que se apresentam únicas em relação ao setor privado e requer soluções específicas de marketing, com particularidades também específicas, já que possuem menos autonomia, flexibilidade e exposição aos mercados, estando mais sujeitos às influências políticas. Por ter todos os cidadãos sob a jurisdição dos seus serviços e programas públicos, o setor público também possui uma maior inter-relação compreensiva com o público em geral do que as organizações privadas. Lamb (1987) observa que as diferenças evidenciam importantes desafios e oportunidades para os gestores públicos, para os profissionais das causas voluntárias, conselheiros governamentais, agências de serviços sociais, consultores e pesquisadores da área pública.

Butler e Collins (1995) analisaram os conceitos e características do marketing no setor público, identificando a tese de que os conceitos e características principais do marketing são aplicados ao setor público. A tarefa maior seria aplicar o conceito ao contexto. Para isto, não é necessário um novo conceito, pois o marketing público pode ser desenvolvido usando os conceitos existentes.

Kaplan e Haenlein (2009) estudaram o aumento da importância do marketing, suas explicações, aplicações e limites do marketing dentro da administração pública e concluíram que a administração pública funciona baseada no princípio da equidade. Este princípio fundamentalmente difere das premissas básicas do marketing no setor privado, no gerenciamento da relação com o consumidor, que tem o pressuposto de que todo consumidor deve ser tratado individualmente, baseado no seu potencial de lucro para a empresa.

Blackwell et al. (2005) em seu estudo sobre o comportamento do consumidor, alerta que há necessidade de informação, tanto interna quanto externa para se estar informado, como pressuposto para se tomar decisões racionais. A contextualização do cidadão enquanto cliente em foco requer informação, uma vez que ele passa a ser visto também como consumidor dos serviços públicos e por causa de seu papel no processo de persuasão.

Graham (1994) estudou se o conceito de marketing no setor público seria inapropriado ou simplesmente difícil e concluiu que os acadêmicos estão nesta busca, constatando que, embora esta prática seja difícil, principalmente pela necessidade de se identificar o consumidor, este não seria totalmente inapropriado. Destaca-se que o planejamento estratégico de marketing como uma ferramenta essencial de gerenciamento que foca numa abordagem centrada no cidadão e aplica uma mistura personalizada de métodos de marketing, que as organizações privadas sem fins lucrativos vêm usando há décadas. (Kotler & Lee, 2007)

Assim, marketing no setor público é mais do que comunicação, e os tradicionais princípios e técnicas desta disciplina podem ajudar a melhorar o desempenho dos entes governamentais. Oferecendo programas de qualidade e serviço, estes entes aumentam o interesse dos cidadãos, receitas e satisfação. Aprimorando e relatando o desempenho as organizações públicas, pode-se obter o suporte dos cidadãos. Desenvolvendo infraestrutura focada nas inclinações e comportamento dos cidadãos, pode-se aprimorar a saúde pública e a segurança. Comunicando-se efetivamente, pode-se motivar o engajamento de voluntários. Provendo fácil acesso aos serviços, pode-se aumentar a utilização dos mesmos e até mesmo diminuir os custos de operação. (Kotler & Lee, 2007)

Kaplan e Haenlein (2009) no seu estudo sobre a percepção do marketing no serviço público feito com agentes públicos de cinco países diferentes identificaram uma tendência em direção ao “gerencialismo” na administração pública, o que provavelmente levará ao aumento da importância do marketing público nos próximos anos.

Neste cenário tem-se que os administradores públicos, que são servidores públicos, parecem ainda desconhecer esta disciplina e sua aplicação na administração pública, justificando esta pesquisa.

2.1 O CONCEITO DE MARKETING PÚBLICO

No ano de 2007, os membros da American Marketing Association (AMA) aprovaram uma nova definição para o marketing, que passou a ser uma atividade, conjunto de instituições e processos que visam criar, comunicar, entregar e trocar ofertas de valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral (Ringold & Weitz, 2007). Esta definição geral também é válida para o marketing público.

Lorenzo (2010) realizou um estudo sobre o marketing público em face da ciência política e da ciência da administração pública, onde ele demonstrou que ainda não se sabe de forma clara qual é o efeito das definições de marketing aprovadas pela AMA em 2004 e 2007 em relação às aspirações do marketing para o setor público nos próximos anos. Embora a utilidade das ferramentas de marketing já deveriam ser suficientes para erradicar as barreiras negativas e os preconceitos existentes em relação à utilização do marketing no setor público, tem-se que Lorenzo (2010) evidencia que somente quando os gestores públicos compreenderem os benefícios destas ferramentas e abordagens para sua própria gestão é que esta imagem negativa irá se desfazer.

2.2 O MARKETING NO SERVIÇO PÚBLICO E OS 4Ps

O marketing no setor público é guiado em primeira instância pelos princípios gerais do marketing. O pensamento e a prática são então adaptados da indústria em particular e finalmente aplicado para situações específicas de marketing. (Butler & Collins, 1995)

Conforme Kotler e Lee (2007b), quando os agentes do setor público consideram os desejos, necessidades, problemas e preferências dos cidadãos em desenvolver e entregar programas ou serviços, suas necessidades são atendidas e ocorre uma melhoria no desempenho. Como fazer o marketing influenciar o comportamento dos cidadãos para alcançar os resultados desejados? Os 4Ps, encontrado nas ferramentas do marketing, são as

variáveis usadas para influenciar o desejo e o resultado dos mercados alvo. (Kotler & Lee, 2007b)

Muitos gerentes do setor público sabem que marketing é mais do que comunicação ou vendas, mas também não sabem a “mágica” que faz tudo funcionar. Uma vez que eles entendem os 4Ps – produto, preço, promoção e praça, eles podem usar esta ferramenta para transformar sua comunicação com o público e aumentar o desempenho. (Kotler & Lee, 2007b)

Kaplan e Haenlein (2009) construíram um quadro dos 4Ps estruturado nos quatro clássicos instrumentos de marketing, porém voltados para a administração pública: desenvolvimento do produto/melhoramento, preço, promoção e praça.

2.2.1 O Desenvolvimento do Produto e seu Melhoramento

Uma das mais importantes funções do marketing dentro do setor comercial é o gerenciamento do produto, sendo crítico dentro do setor público o gerenciamento dos programas. Dentro do setor público, a prática do gerenciamento do produto é mais relevante no desenvolvimento e alcance dos objetivos dos seus programas e serviços. (Kotler & Lee, 2007b).

Conforme Kaplan e Haenlein (2009), o desenvolvimento do produto raramente toma parte diretamente dentro da administração pública. Ao invés disto, os políticos identificam as necessidades e propõem ideias sobre o potencial dos novos produtos. Suas subseqüentes posições geralmente têm um significado simbólico e, como ressaltado por Gelders et al. (2007), políticos regularmente usam meios para comunicar sobre suas intenções políticas para construir fatos políticos. Este é então o papel da administração pública, que cabe construir as ideias e elaborar quadros detalhados e processos (Kaplan & Haenlein, 2009). Entretanto isto também acontece quando novos produtos são desenvolvidos sem demanda ou até mesmo a despeito das objeções da sociedade. Neste caso, os políticos precisam fazer um “trade-off” entre a potencial perda da popularidade e fazer ações que são benéficas para os cidadãos no longo prazo (Kaplan & Haenlein, 2009). O mesmo também se aplica para o melhoramento dos produtos, no qual é frequentemente limitada a situações no qual a administração pública sofre competição de outras organizações privadas. (Kaplan & Haenlein, 2009). A Figura 1 detalha esta ferramenta do marketing.

Ferramenta de marketing	Definição	Exemplo
Produto		
Variedade	Número de diferentes classificações de bens numa unidade de mercadoria	Diferentes tipos de carteiras de motorista na Europa, tais como categorias A para motocicletas, B para carros, C para caminhões e D para ônibus
Qualidade do produto	A medida de qualquer atributo que um produto tem ou as reações dos consumidores a este atributo	A moeda do Euro introduzida pelo Banco Central Europeu em 2002 é considerada de alta qualidade e tem as melhores características de segurança se comparada com as notas antigas que foram substituídas
Design do produto	Geração da ideia, desenvolvimento do conceito, teste e manufatura ou a implementação de um objeto físico ou serviço	O detalhado processo em vigor nos países democráticos que definem como as novas leis e regulamentos podem ser propostos, aprovados e modificados
Características do produto	Um fato ou a especificação técnica do produto	Passaportes biométricos na Europa contém uma combinação de características biométricas (imagem digital e digitais do polegar) enquanto os passaportes dos Estados Unidos da América somente possuem a imagem digital
Marca	O nome, termo, design, símbolo, ou qualquer outra característica que identifica o vendedor, o bem ou o serviço como distinto daqueles ofertados pelos outros vendedores	O Departamento de Polícia de Nova York gerou uma atenção mundial para a sua logo “NYPD”
Embalagem	O processo pelo qual as embalagens são criadas. Ocasionalmente é usado como sinônimo de pacote	A cidade de Viena (Áustria) oferece um pacote de boas vindas para todos os novos imigrantes consistindo de um folder de boas vindas e um encontro para orientação
Serviços	As funções necessárias para servir os canais intermediários e/ou clientes tais como planejamento do estoque e controle, processamento dos pedidos, envio e entrega da informação; gestão do produto, instalação, manutenção, reparo, troca e garantia; resposta aos questionamentos dos consumidores	Na Bélgica, o cidadão tem uma opção de obter o novo passaporte mais rápido que o tempo usual de espera, pagando entre três até cinco vezes o preço padrão
Garantia	A afirmação ou promessa feita ao consumidor que o produto oferecido ou vendido se encaixa no propósito pelo qual foi considerado. A promessa primariamente se foca no que o vendedor irá fazer se a performance do produto for abaixo das expectativas ou se torna defeituoso de alguma forma	Nos EUA, o “Bureau of Engraving and Printing” assegura que as notas que forem mutiladas depois do reparo podem ser trocadas por novas sem tarifas

Figura 1. Definição e exemplos de aplicação da ferramenta de marketing PRODUTO dentro da administração pública

Fonte: adaptado de Kaplan e Haenlein (2009)

2.2.2 O Preço

O preço é a ferramenta chave do marketing que as organizações usam para alcançar seus objetivos (Kotler & Lee, 2007b). Este é um elemento poderoso e frequentemente o principal fator que influencia a decisão de compra. No setor público, o preço é apenas relatado como tarifas de produtos, programas e serviços. Também representa desincentivos monetários, como as multas, e incentivos, como os descontos. (Kotler & Lee, 2007b)

Nas organizações privadas, um preço bem definido ajuda a alcançar os objetivos financeiros da companhia e está subjugado pela disposição dos consumidores em pagar e suportar o posicionamento relativo entre os competidores (Kaplan & Haenlein, 2009). Os mesmos princípios podem, portanto, não serem aplicados para precificar dentro da administração pública. Primeiro porque a administração pública é gerenciada como uma organização sem fins lucrativos e, embora algum superávit possa ser gerado por algum período, não existe um objetivo para maximizá-lo de qualquer forma. Segundo, porque o conceito de disposição para pagar pode frequentemente não ser aplicado para os serviços públicos, pois o consumo não está sendo feito no ambiente de livre escolha do consumidor. E em terceiro, porque muitos serviços públicos não têm qualquer competição direta, nem necessidade de buscar um posicionamento junto ao mercado. (Kaplan & Haenlein, 2009)

Entretanto, estes problemas não implicam que o preço é irrelevante para a administração pública no sentido que os serviços podem sempre ser providos livres de tarifas ou até mesmo desprovidos das clássicas ferramentas de marketing, tal como promoção de vendas. (Kaplan & Haenlein, 2009). A Figura 2 detalha esta ferramenta do marketing.

Ferramenta de marketing	Definição	Exemplo
Preço		
Lista de preço	O preço de venda de um item antes de um desconto ou reduções de preço	Preço para os serviços públicos tais como carteiras de motorista, cartões de identidade, passaportes
Desconto	A redução no preço	Na França, foi dado um desconto de 20 Euros em 2008 para todos os cidadãos que fizerem suas declarações de imposto de renda on-line ao invés de utilizar os papéis impressos
Subsídios	Uma oferta de curto prazo feito por marketers para os canais-membro como um incentivo, ou de algum modo para participar na voluntária promoção do produto	Na Suíça, o serviço de saúde pública distribui pôsteres e outros materiais promocionais grátis para promover vacinações contra influenza
Prazo para pagamento	O período até o pagamento ser devido	Na Alemanha, corporações têm que pagar os impostos imediatamente quando faturado, exceto companhias no qual o total das receitas anuais ficar menor que 250.000 Euros, que tem que pagar os impostos sobre a venda somente quando suas faturas são pagas
Crédito	Sob regras acertadas, o gerenciamento do número de dias entre a entrega e o pagamento, com descontos para pagamento antecipado e penalidades para o pagamento atrasado	Na República Tcheca é aplicada uma penalidade por pagamento atrasado correspondente a 73% do lucro anual da empresa aplicada para os primeiros 500 dias de pagamento atrasado

Figura 2. Definição e exemplos de aplicação da ferramenta de marketing PREÇO dentro da administração pública

Fonte: adaptado de Kaplan e Haenlein (2009)

2.2.3 A Promoção

Frequentemente relacionada com a comunicação, a promoção é usada para informar, educar e persuadir mercados alvo (Kotler & Lee, 2007b). Promoção significa uma comunicação persuasiva, no qual assegura que a audiência alvo conhecerá a organização e o que esta tem para oferecer, acreditando que eles irão ter uma experiência com os benefícios prometidos, sendo inspirados a agir (Kotler & Lee, 2007b). Esta comunicação representa a voz da marca e é projetada e entregue para ressaltar a oferta no qual é também determinada por decisões feitas a respeito do produto, preço e praça. (Kotler & Lee, 2007b).

Conforme Kaplan e Haenlein (2009), as atividades de promoção de longe tem sido uma área chave nas atividades da administração pública e a provisão de informação pode ser considerada como uma das três ferramentas básicas que os governos dispõem para influenciar o conhecimento, atitudes e comportamento, estando próximo dos instrumentos da política econômica e dos regulamentos (Vedung, 1999). Entretanto, existem diferenças quando se compara com a promoção dentro da administração pública, que frequentemente tem dois grupos alvo: os atuais consumidores do serviço e os contribuintes. Estes últimos precisam pagar pelos serviços, muitas vezes sem consumi-los, portanto, precisam de promoção para

melhor entender o porquê dos impostos serem utilizados por outros. Segundo, porque a administração pública frequentemente tem que promover serviços que não são percebidos como positivos por todos os cidadãos (Gelders & van de Walle, 2005). Frequentemente, estas promoções apelam para elementos da comunidade beneficiada com o bem estar social, especialmente onde os deveres e restrições são preocupantes. Neste contexto, o marketing público pode ajudar a explicar a razão por trás dos deveres e reduzir a percepção negativa a que pode estar associada. (Kaplan & Haenlein, 2009). Embora promoção seja apenas um aspecto dos 4Ps mais consistentemente aplicada dentro da administração pública, existem alguns limites que precisam ser considerados (Kaplan & Haenlein, 2009). Primeiro, que deve possuir mais informação do que persuasão. Segundo, que deve ser neutra e baseada em fatos e, em terceiro, que os custos associados com as atividades de promoção, embora pequeno em comparação com os orçamentos do Estado, pode levar a um descontentamento e a perda de entendimento entre os cidadãos que pagam este serviço com os seus impostos. (Kaplan & Haenlein, 2009). A Figura 3 detalha esta ferramenta do marketing.

Ferramenta de marketing	Definição	Exemplo
Promoção		
Propaganda	O posicionamento das comunicações e mensagens persuasivas, o tempo e o espaço comprado em qualquer mídia de massa por firmas, organizações sem fins lucrativos, agências de governo e indivíduos que procuram informações e/ou persuadem membros de um alvo particular de mercado ou cria audiência sobre seus produtos, serviços, organizações e ideias	Na Austrália, o Departamento de Emprego promoveu uma campanha em 2005 para informar e educar o público australiano a respeito da reforma do sistema trabalho deste país
Promoção de vendas	Os esforços de marketing feitos pela mídia ou não, aplicado para um predeterminado e limitado período de tempo no nível do consumidor, varejista ou atacadista de forma a estimular um julgamento, aumento da demanda do consumo ou melhorar a disponibilidade do produto	Na Espanha, o governo regularmente oferece anistia em períodos curtos para os imigrantes durante o qual um limitado número de imigrantes ilegais podem registrar seus papeis para viver e trabalhar na Espanha
Vendas pessoais	Vendas que envolvem uma interação face a face com o consumidor	Dias de confraternização feito por delegacias policiais de muitos países diferentes com a intenção de informar sobre suas atividades e construir uma boa relação com os cidadãos
Publicidade	A comunicação não paga sobre as empresas ou o produto, geralmente em algumas formas de mídia	Nos EUA o Secretário de Imprensa da Casa Branca é responsável por coletar e disseminar informações sobre o Presidente na mídia

Figura 3. Definição e exemplos de aplicação da ferramenta de marketing PROMOÇÃO dentro da administração pública

Fonte: adaptado de Kaplan e Haenlein (2009)

2.2.4 A Praça

Conforme Kotler e Lee (2007b), a praça significa aperfeiçoar os canais de distribuição. Estes canais são os meios usados para entregar ofertas aos cidadãos e aqueles canais nos quais os cidadãos tem acesso aos serviços. No marketing mix, a praça é uma das decisões mais críticas no qual os administradores se deparam e no qual profundamente afeta a resposta dos cidadãos e os custos governamentais. (Kotler & Lee, 2007b)

Para Kaplan e Haenlein (2009), manter uma apropriada rede de distribuição é crucial, como até mesmo o melhor serviço fica sem valor quando os potenciais consumidores não têm acesso aos mesmos. Nas organizações privadas, o aumento do número de pontos de distribuição tem um impacto nas receitas e no custo e uma simultânea consideração de ambos os efeitos leva a uma ótima solução de lucratividade. Por outro lado, mais pontos de distribuição faz o produto mais facilmente acessível para os consumidores em potencial, no qual pode elevar as vendas, mas por outro lado está associado com o alto custo de manutenção. (Kaplan & Haenlein, 2009)

De maneira similar, a administração pública precisa encontrar o correto equilíbrio entre os efeitos positivos da satisfação do cidadão, resultado do fácil acesso aos serviços públicos, e os efeitos negativos da percepção do dinheiro público desperdiçado devido à densa rede de distribuição (Kaplan & Haenlein, 2009). Uma solução para este problema pode ser o uso de canais alternativos de distribuição, tais como os ônibus (que transportam as pessoas para os eventos) ou a internet (Kaplan & Haenlein, 2009). Também, se até mesmo a mais eficiente rede de distribuição pode ser obtida relocando certas funções para outras áreas, a administração pública ainda depende de o governante tomar decisões para mudar as fronteiras administrativas. Até o momento estas decisões são frequentemente influenciadas por argumentos políticos a despeito das considerações relativas ao custo (Kaplan & Haenlein, 2009). A Figura 4 detalha esta ferramenta do marketing.

Ferramenta de marketing	Definição	Exemplo
Praça		
Canal de distribuição	Uma organizada rede de agências e instituições no qual, em conjunto, executam todas as funções requeridas para unir produtores com os consumidores de forma a alcançar um alvo de marketing	Na Estônia, as primeiras eleições gerais para os conselhos locais usando a internet foram feitas em 2005. Em 2007, um software mais moderno foi implantado para conduzir as eleições legislativas
Cobertura do mercado	O número de lojas disponíveis numa dada linha de varejo ou atacado, relativo ao nível de saturação de uma marca numa determinada área de mercado	Na França, existem mais de 36.000 comunidades cobrindo de zero a mais dois milhões de habitantes. Cada comunidade tem os mesmos deveres e tem o seu próprio conselho municipal e prefeito
Sortimento	Um elenco de escolhas oferecidas para o consumidor dentro de uma particular classificação de mercadoria	Na Alemanha, o escritório de empregos do governo não mais oferece trabalho somente em regiões específicas mas dentro de toda a Alemanha
Localização	O local atual onde a loja física está localizada	Na França, várias construções destinadas as funções da administração pública localizadas no centro das cidades foram vendidas e trocadas por locais alternativos nos subúrbios
Estoque	Os bens ou mercadorias disponíveis para revenda	Muitos países, tal como a Suíça, são capazes de distribuir tabletes de iodo para os seus cidadãos no caso de uma guerra nuclear, implicando que uma quantidade suficiente destes tabletes estão estocados em vários locais dentro do país
Transporte	Uma função do marketing que adiciona tempo e vantagens de localização ao produto, movendo o mesmo de onde é produzido para o local onde é comprado ou usado	Em 2006, a Força Aérea dos EUA ajudou transportar mais de 80 toneladas de comida e suprimentos para suporte a vida para as vítimas da inundação na Etiópia.

Figura 4. Definição e exemplos de aplicação da ferramenta de marketing PRAÇA dentro da administração pública

Fonte: adaptado de Kaplan e Haenlein (2009)

2.3 O SERVIÇO DE CONTROLE DE ATIVIDADES URBANAS

O serviço de controle de atividades urbanas no Brasil é de responsabilidade dos municípios (Brasil, 1988). Compreende a aprovação dos projetos de edificações, licenciamento de obras e fornecimento dos alvarás de localização e funcionamento das atividades urbanas instaladas dentro de um município, sendo disciplinado por meio de uma legislação feita pela administração municipal (Meirelles, 2005).

Este serviço foi escolhido para pesquisa, pois está sendo alvo de constante reclamação dos arquitetos, do SECOVI (Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais) e dos cidadãos (Monteiro et al., 2013). Os servidores públicos são os principais stakeholders no uso das ferramentas de marketing, e, devido a isto, se tem que a percepção dos mesmos quanto ao marketing público assume importância e necessita de investigação. Objetiva-se, assim, evitar ou prever o cenário de frustração e mal entendidos descritos por Lamb (1987) e Kaplan e Haenlein (2009).

2.3.1 O Serviço de Controle de Atividades Urbanas e as Ferramentas do Marketing

Público

Utilizando-se as ferramentas de marketing descritas por Kaplan e Haenlein (2009) nas Figuras 1 a 4, foram identificadas quais delas seriam relevantes para o serviço de controle de atividades urbanas. Devido às características únicas do serviço público descrito por Lamb (1987), tem-se que algumas delas não se mostraram compatíveis com o objeto da pesquisa, conforme Figura 5.

Ferramenta de marketing	Definição conforme Kaplan e Haenlein (2009)	Exemplo no serviço de controle de atividades urbanas	Aplicabilidade ou não da ferramenta no serviço pesquisado
Produto			
Variedade	Número de diferentes classificações de bens numa unidade de mercadoria	Existem diversos tipos de alvarás, tais como autorização, execução, localização e funcionamento	Aplicável variável A1
Qualidade do produto	A medida de qualquer atributo que um produto tem ou as reações dos consumidores a este atributo	Existe a possibilidade de rigor diferenciado na prestação do serviço	Aplicável variável A2
Design do produto	Geração da ideia, desenvolvimento do conceito, teste e manufatura ou a implementação de um objeto físico ou serviço	O serviço oferece produtos acabados e legalmente formatados, tais como os formulários dos alvarás e dos documentos de aprovação, não viabilizando design variado	Não aplicável
Características do produto	Um fato ou a especificação técnica do produto	O serviço pode ser prestado de forma adequado a realidade de cada contribuinte	Aplicável variável A3
Marca	O nome, termo, design, símbolo, ou qualquer outra característica que identifica o vendedor, o bem ou o serviço como distinto daqueles ofertados pelos outros vendedores	O serviço não possui uma marca, termo, símbolo que o diferencie	Não aplicável
Embalagem	O processo pelo qual as embalagens são criadas. Ocasionalmente é usado como sinônimo de pacote	O serviço oferecido não possui embalagem	Não aplicável
Serviços	As funções necessárias para servir os canais intermediários e/ou clientes tais como planejamento do estoque e controle, processamento dos pedidos, envio e entrega da informação; gestão do produto, instalação, manutenção, reparo, troca e garantia; resposta aos questionamentos dos consumidores	Os serviços agregados ainda são praticamente inexistentes na atividade de controle de atividades urbanas	Não aplicável
Garantia	A afirmação ou promessa feita ao consumidor que o produto oferecido ou vendido se encaixa no propósito pelo qual foi considerado. A promessa primariamente se foca no que o vendedor irá fazer se a performance do produto for abaixo das expectativas ou se torna	O serviço permite oferecer garantia ao cidadão da possibilidade de retificar ou ratificar os seus atos administrativos ou acrescentar informações ou oferecer certidões de forma a atender as necessidades do cidadão de atender os demais órgãos estaduais, federais envolvidos, bem	Aplicável variável A4

	defeituoso de alguma forma	como os órgãos controladores da relação de consumo	
Preço			
Lista de preço	O preço de venda de um item antes de um desconto ou reduções de preço	O serviço tem um preço definido para a sua execução, denominado taxa	Aplicável variável A5
Desconto	A redução no preço	O serviço permite oferecer descontos para cidadãos de baixa renda ou em locais pré-determinados	Aplicável variável A6
Subsídios	Uma oferta de curto prazo feito por marketers para os canais-membro como um incentivo, ou de algum modo para participar na cooperativa promoção do produto	O serviço permite subsidiar as populações de baixa renda	Aplicável variável A7
Prazo para pagamento	O período até o pagamento ser devido	O serviço permite ofertar prazos diferenciados de pagamento ao cidadão	Aplicável variável A8
Crédito	Sobre regras acertadas, o gerenciamento do número de dias entre a entrega e o pagamento, com descontos para pagamento antecipado e penalidades para o pagamento atrasado	O serviço permite aplicar reduções para o pagamento antecipado ou penalidades para o pagamento atrasado	Aplicável variável A9
Promoção			
Propaganda	O posicionamento das comunicações e mensagens persuasivas, o tempo e o espaço comprado em qualquer mídia de massa por firmas, organizações sem fins lucrativos, agências de governo e indivíduos que procuram informações e/ou persuadem membros de um particular alvo de mercado ou cria audiência sobre seus produtos, serviços, organizações e ideias.	O serviço permite oferecer as informações necessárias para o cidadão, por meio do uso da mídia	Aplicável variável A10
Promoção de vendas	Os esforços de marketing feitos pela mídia ou não, aplicado para um predeterminado e limitado período de tempo no nível do consumidor, varejista ou atacadista de forma a estimular um julgamento, aumento da demanda do consumo ou melhorar a disponibilidade do produto	Este serviço não permite oferecer promoções de curto prazo por se tratar da proteção de um interesse urbanístico determinado por força da Constituição Federal.	Não aplicável
Vendas pessoais	Vendas que envolvem uma interação face a face com o consumidor	O serviço permite uma interação face a face entre o servidor e o cidadão	Aplicável variável A11
Publicidade	A comunicação não paga sobre as empresas ou o produto, geralmente em algumas formas de mídia	O serviço é de natureza compulsória a todos os cidadãos que exercem atividades urbanas	Não aplicável
Praça			
Canal de distribuição	Uma organizada rede de agências e instituições no qual, em conjunto, executam todas as funções requeridas para unir produtores com os consumidores de forma a	O serviço permite a utilização de sistemas que promovem a interação entre o servidor e o cidadão, tal como o telefone e a internet	Aplicável variável A12

	alcançar um alvo de marketing		
Cobertura do mercado	O número de lojas disponíveis numa dada linha de varejo ou atacado, relativo ao nível de saturação de uma marca numa determinada área de mercado	O serviço é compulsório a todos os cidadãos, dentro dos limites territoriais do município	Não aplicável
Sortimento	Um elenco de escolhas oferecidas para o consumidor dentro de uma particular classificação de mercadoria	O serviço permite que o contribuinte de livre escolha requeira o tipo de alvará que necessitar, considerando a sua realidade e necessidade	Aplicável variável A13
Localização	O local atual onde a loja física está localizada	O serviço permite ser oferecido em diversos locais	Aplicável variável A14
Estoque	Os bens ou mercadorias disponíveis para revenda	O serviço não pode ser estocado para atender as necessidades futuras	Não aplicável
Transporte	Uma função do marketing que adiciona tempo e vantagens de localização ao produto movendo o mesmo de onde é produzido para o local onde é comprado ou usado	Alguns dos serviços como os projetos aprovados, não são entregues em locais diferentes de onde foram produzidos.	Não aplicável

Figura 5. Definição e exemplos de aplicação das ferramentas de marketing dentro do serviço de controle de atividades urbanas

Fonte: Elaboração própria, a partir de Kaplan e Haenlein (2009)

Com estas ferramentas foi elaborada a Figura 6 com 14 afirmações.

AFIRMAÇÕES	
A1 Produto/variedade	O serviço de aprovação de projetos, licenciamento de obras e licenciamento de atividades urbanas possui diferentes tipos de alvarás visando atender obras específicas e/ou atividades específicas
A2 Produto/qualidade	O serviço de aprovação de projetos, licenciamento de obras e licenciamento de atividades urbanas tem níveis de rigor diferenciados entre os contribuintes.
A3 Produto/característica	O serviço de aprovação de projetos, licenciamento de obras e licenciamento de atividades urbanas é prestado de forma adequada a realidade de cada contribuinte.
A4 Produto/garantia	O serviço de aprovação de projetos, licenciamento de obras e licenciamento de atividades urbanas oferece garantia do serviço prestado ao contribuinte.
A5 Preço/lista de preço	O serviço de aprovação de projetos, licenciamento de obras e licenciamento de atividades urbanas têm taxas adequadas a realidade de cada contribuinte.
A6 Preço/desconto	O serviço de aprovação de projetos, licenciamento de obras e licenciamento de atividades urbanas oferece descontos nas taxas, em algumas situações, para o contribuinte.
A7 Preço/subsídios	O serviço de aprovação de projetos, licenciamento de obras e licenciamento de atividades urbanas têm o seu custo, em algumas situações, temporariamente suportado pela administração municipal fazendo com que seja prestado sem ônus para o contribuinte.
A8 Preço/prazo pagamento	O serviço de aprovação de projetos, licenciamento de obras e licenciamento de atividades urbanas pode ser pago posteriormente a prestação do serviço.
A9 Preço/crédito	O serviço de aprovação de projetos e licenciamento de obras tem taxas que podem ser reduzidas por pagamento antecipado ou penalidades por pagamento atrasado.
A10 Promoção/propaganda	Para o serviço de aprovação de projetos, licenciamento de obras e licenciamento de atividades urbanas o contribuinte recebe as informações necessárias sempre que necessitar.
A11 Promoção/vendas pessoais	Para o serviço de aprovação de projetos, licenciamento de obras e licenciamento de atividades urbanas é feita uma interação face a face entre o servidor e o contribuinte visando estimular a busca deste serviço pelo cidadão.
A12 Praça/canal de	O serviço de aprovação de projetos, licenciamento de obras e licenciamento de atividades urbanas é feito através de uma rede que permite a prestação deste serviço

distribuição	conectando os servidores com os contribuintes.
A13 Praça/sortimento	O serviço de aprovação de projetos, licenciamento de obras e licenciamento de atividades urbanas têm diversos tipos de alvarás e aprovações que permitem ao contribuinte, de livre escolha, decidir qual o tipo de serviço que será prestado.
A14 Praça/localização	O local onde o serviço de aprovação de projetos, licenciamento de obras e licenciamento de atividades urbanas é prestado está adequado para atender a demanda dos contribuintes.

Figura 6. Questionário da pesquisa

Fonte: Elaboração própria

3 METODOLOGIA

Com o objetivo de identificar os fatores determinantes para o entendimento do marketing público no serviço de controle de atividades urbanas numa prefeitura municipal, na ótica dos servidores da SEDEC, foi realizada uma pesquisa quantitativa, descritiva e com corte transversal.

Para tal, foi escolhido o Município de Vitória, Capital do Estado do Espírito Santo, sendo objeto da pesquisa os servidores lotados na SEDEC (Secretaria Municipal de Desenvolvimento da Cidade), que é o órgão municipal responsável por este serviço no âmbito local (Vitória, 1998; Vitória, 2003). A escolha do Município de Vitória foi devido ao fato que concentra 49,84% do PIB da Região Metropolitana e 29,03% do PIB do Espírito Santo (2011) sendo responsável por 26,17% do total de empregos formais no Espírito Santo e 42,52%, na Região Metropolitana (2011), (Vitória, 2014b). O setor de serviços representa 45,34% dos empregos gerados na cidade e a Administração Pública responde por 28,56%, sendo a capital com o maior PIB per capita do país, R\$ 85.794,33 (2011), (Vitória, 2014b). Estes dados demonstram intensa atividade comercial e de serviços neste município, o que justifica a sua escolha para este estudo.

A pesquisa foi feita pessoalmente pelo autor por meio de formulário impresso, no mês de janeiro/2014. O total de servidores da SEDEC, que compõe a população do estudo, são os seus 418 servidores (Vitória, 2014a), em dezembro/2013. Foram distribuídos aleatoriamente 210 questionários, sendo que 104 foram devolvidos preenchidos, gerando a amostra desta população. O tempo médio de resposta foi de 5 minutos. Após receber os questionários, todos foram verificados e validados.

Realizou-se a coleta de dados a partir de um questionário estruturado não disfarçado, com afirmações predominantemente fechadas. O questionário foi composto de duas partes. Na primeira parte, buscou-se caracterizar o servidor que respondeu a pesquisa, por meio de duas perguntas abertas (idade e tempo de trabalho no serviço público) e três perguntas fechadas

(gênero, estado civil, formação profissional). Na segunda parte do questionário, foram utilizadas as afirmações constantes da Figura 6.

Como estratégia de mensuração, aplicou-se a escala de respostas proposta por Likert (1932) com cinco níveis de resposta, sendo: “discordo totalmente”, “discordo parcialmente”, “não concordo nem discordo”, “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”. Para cada atributo, foi designada uma escala de 1 a 5 (do discordo totalmente para o concordo totalmente).

Primeiramente foram realizadas as análises descritivas básicas de cada variável, o que possibilitou chegar às primeiras conclusões. Em um segundo momento, foi utilizada a análise fatorial exploratória (Hair Jr. et al., 2005). Com essa técnica de análise multivariada, buscou-se agrupar as variáveis em fatores que expliquem o marketing público.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente foram analisadas as características dos servidores da SEDEC. Desta forma foi possível verificar se a amostra enquadra-se no perfil da pesquisa de forma a validá-la. Posteriormente foi feita a estatística descritiva e a análise fatorial exploratória.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Com a análise dos dados coletados junto aos servidores, foram caracterizados os entrevistados. Esta fase inicial disponibiliza o perfil do servidor que está prestando o serviço de controle de atividades urbanas no Município de Vitória. A caracterização destes servidores é visualizada por meio de diferentes aspectos (Mainardes & Domingues, 2010), resumindo os dados na Tabela 1.

Tabela 1:
Caracterização dos Entrevistados

CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS		
Idade média dos respondentes em anos		39,08
Gênero dos respondentes	masculino	48,08%
	feminino	51,92%
Estado civil	casado	42,31%
	solteiro	40,38%
	divorciado	13,46%
	outros	3,85%
Tempo médio no serviço público em anos		11,42
	mínimo	0,25
	máximo	42,00
Formação	médio	28,85%
	superior	71,15%

Fonte: Elaboração própria

Analisando a Tabela 1, tem-se:

- I. a idade média dos respondentes é de 39,08 anos;
- II. gênero feminino, com 51,92% dos entrevistados, contra 48,05% do gênero masculino;
- III. o percentual de casados, com 42,31% dos entrevistados, aproximou-se ao de solteiros com 40,38%. Os divorciados alcançaram 13,46% e outros 3,85%;
- IV. o tempo médio de trabalho no serviço público é de 11,42 anos, com o mínimo de 0,25 anos e o máximo com 42 anos;
- V. o nível de formação escolar é predominantemente superior com 71,15%, sendo que 28,85% têm o nível médio.

Observa-se certo equilíbrio quanto aos gêneros masculino e feminino, com leve predominância para o público feminino. Quanto ao estado civil, nota-se um equilíbrio entre casados e solteiros cujos percentuais se aproximam, sendo os divorciados uma minoria.

O tempo médio de trabalho no serviço público é de 11,42 anos. A formação superior, com 71,15% dos entrevistados, sinaliza a predominância de um alto grau de escolaridade, permitindo treinamentos mais aprimorados e ações de marketing mais complexas visando alcançar os objetivos e metas da administração.

Visando validar a amostra, observou-se que os valores obtidos na pesquisa, relacionados com a idade, gênero e estado civil dos respondentes estão compatíveis com os dados da população do Município de Vitória (IBGE, 2003), sinalizando que os resultados são representativos da população estudada.

4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Foi realizada uma análise descritiva da amostra de modo a observar a sua média e o desvio padrão (DP). A Tabela 2 apresenta os resultados.

Tabela 2:

Estatística descritiva

VARIÁVEL/ATRIBUTO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO (DP)
A1 Produto/variedade	4,38	0,94
A2 Produto/qualidade	2,81	1,54
A3 Produto/característica	2,54	1,46
A4 Produto/garantia	3,33	1,40
A5 Preço/lista de preço	2,47	1,53
A6 Preço/desconto	2,84	1,53
A7 Preço/subsídios	2,94	1,43
A8 Preço/prazo pagamento	2,79	1,53
A9 Preço/crédito	3,17	1,42
A10 Promoção/propaganda	3,46	1,43
A11 Promoção/vendas pessoais	3,11	1,50
A12 Praça/canal de distribuição	2,83	1,38
A13 Praça/sortimento	2,74	1,49
A14 Praça/localização	2,58	1,41

Fonte: Elaboração própria

Analisando a Tabela 2, constata-se que o entendimento que o serviço de controle de atividades urbanas possui diversos tipos de alvarás obteve a maior nota individual média (4,38), o que demonstra que os entrevistados reconhecem a existência de diversos tipos de alvarás (variável A1). O pequeno valor do desvio padrão (DP-A1=0,94) sinaliza uma consistência das respostas em torno da média e uma tendência a concordância total, com 87,50% dos respondentes concordando total ou parcialmente. Este resultado pode ser justificado devido ao fato que os servidores têm no seu trabalho diário a análise e aprovação, ou não, dos projetos e alvarás, o que foi facilmente reconhecido pela maioria.

Em segundo lugar, com nota individual média (3,46) e desvio padrão alto (DP-A10=1,43), tem-se que os entrevistados têm certa neutralidade com relação a variável A10 (promoção/propaganda), não havendo consenso nas respostas. Analisando-se as respostas individualmente, percebeu-se que 63,63% dos entrevistados concordaram total ou parcialmente que o contribuinte recebe as informações sempre que precisar e 28,40%

discordaram desta mesma afirmação, indicando posições divergentes entre os grupos. Este resultado pode ser justificado devido ao fato que muitos servidores têm contato direto com o cidadão, passando as informações necessárias, enquanto outros, que ficam nos serviços burocráticos internos, enfrentam dificuldades na análise dos processos administrativos, ocasionado pela ausência dos documentos e/ou providências que poderiam ter sido informadas previamente ao cidadão.

Em terceiro lugar, com nota individual média (3,33) e desvio padrão alto (DP-A4=1,40), tem-se que os entrevistados têm certa neutralidade com relação a variável A4 (produto/garantia), não havendo consenso nas respostas. Analisando-se as respostas individualmente, percebeu-se que 51,13% dos entrevistados concordaram total ou parcialmente que o serviço oferece garantias ao cidadão e 31,81% discordaram desta mesma afirmação, indicando posições divergentes entre os grupos. Este resultado pode ser justificado devido ao fato que muitos servidores não têm conhecimento de quais garantias o serviço prestado poderia oferecer ao cidadão, pois muitos desconhecem os aspectos jurídicos e financeiros que beneficiam o contribuinte decorrente da aprovação dos projetos e emissão dos alvarás.

Em quarto lugar, com nota individual média (3,17) e desvio padrão alto (DP-A9=1,42), tem-se que os entrevistados têm certa neutralidade com relação a variável A9 (preço/crédito), não havendo consenso nas respostas. Analisando-se as respostas individualmente, percebeu-se que 43,18% dos entrevistados concordaram total ou parcialmente que o serviço pode ser ofertado com um preço com descontos para pagamento antecipado ou penalidades para o pagamento atrasado e 29,54% discordaram desta mesma afirmação, indicando posições divergentes entre os grupos. Este resultado pode ser justificado devido ao fato que alguns servidores entendem que o Município não dá descontos para serviços pagos antecipadamente, mas reconhecem que o contribuinte sofrerá penalidades, caso o preço seja pago tardiamente.

Com relação a variável A11 (promoção/vendas pessoais) com nota individual média (3,11) e desvio padrão alto (DP-A11=1,50), tem-se que os entrevistados têm certa neutralidade, não havendo consenso nas respostas. Analisando-se as respostas individualmente, percebeu-se que 48,86% dos entrevistados concordaram total ou parcialmente que o serviço pode ser ofertado com promoção e vendas pessoais e 42,04% discordaram desta mesma afirmação, indicando posições divergentes entre os grupos. Este resultado pode ser justificado devido ao fato que alguns servidores não têm contato direto

com o cidadão, ficando em serviços burocráticos, enquanto outros têm este contato e cobram a obtenção dos alvarás por meio da fiscalização municipal.

Com relação a variável A12 (praça/canal de distribuição) com nota individual média baixa (2,83) e desvio padrão alto (DP-A12=1,38), tem-se que os entrevistados têm certa neutralidade, não havendo consenso nas respostas. Analisando-se as respostas individualmente, percebeu-se que 39,77% dos entrevistados concordaram total ou parcialmente que o serviço é feito através de uma rede capaz de conectar os servidores com os contribuintes e 42,04% discordaram desta mesma afirmação, indicando posições divergentes entre os grupos. Este resultado pode ser justificado devido ao fato que alguns servidores não têm utilizado com predominância os novos canais de contato, tal como a internet, permanecendo no contato pessoal esporádico, que não tem a mesma capacidade de unir os servidores com os usuários deste serviço.

Com relação a variável A7(preço/subsídios), com nota individual média (2,94) e desvio padrão alto (DP-A7=1,43), tem-se que os entrevistados têm certa neutralidade, não havendo consenso nas respostas. Analisando-se as respostas individualmente, percebeu-se que 35,22% dos entrevistados concordaram total ou parcialmente que o serviço tem o seu custo em algumas situações subsidiados pela administração municipal e 35,22% discordaram desta mesma afirmação, indicando posições divergentes entre os grupos. Este resultado pode ser justificado devido ao fato que alguns servidores não têm conhecimento que a administração, em alguns momentos, presta o serviço sem ônus para o contribuinte, principalmente àqueles de baixa renda.

Resultado interessante traz a variável A2 (produto/qualidade) com nota individual média baixa (2,81) e desvio padrão alto (DP-A2=1,54), sendo o maior DP das variáveis pesquisadas. Os resultados sinalizam que os entrevistados têm certa neutralidade, com falta de consenso nas respostas. Analisando-se as respostas individualmente, percebeu-se que 42,04% dos entrevistados concordaram total ou parcialmente que o serviço tem níveis de rigor diferenciado entre os contribuintes e 46,59% discordaram desta mesma afirmação, indicando posições divergentes entre os grupos. Este resultado pode ser justificado devido ao fato que alguns servidores entendem que alguns cidadãos têm seus pedidos analisados com mais rigor do que outros, sinalizando a existência de privilégios para um grupo na prestação do serviço em detrimento de outro.

As variáveis A3, A5, A6, A8, A13 e A14, com médias entre 2 e 3 e desvio padrão, em geral, próximo de 1,5, indicam a existência de grupos com percepções divergentes com tendência a discordância total.

Por fim, percebeu-se que os resultados sugerem a formação de grupos (clusters), especialmente por causa dos altos desvios padrão. Conforme Hair Jr. et al. (2005), a análise de clusters permite conhecer comportamentos similares e diferentes na amostra pesquisada, visando aumentar o conhecimento a respeito dos grupos identificados. Pesquisas futuras podem identificar e pesquisar os comportamentos destes grupos.

4.3 ANÁLISE FATORIAL

A análise fatorial exploratória foi utilizada para sintetizar os dados e verificar os comportamentos semelhantes, de modo a tratar, simultaneamente, diversas variáveis como fatores latentes, que não são facilmente identificáveis (Hair Jr. et al., 2005).

Assim, foi utilizada uma rotação ortogonal porque os fatores sofrem rotação de modo a serem independentes uns dos outros. A correlação entre eles é zero. Por ser mais adequada na pesquisa em administração, e para proceder a uma solução ortogonal, a rotação Varimax foi escolhida por maximizar a soma de variâncias de cargas da matriz fatorial (Hair Jr. et al., 2005).

Para esta análise, foram utilizadas as 104 observações para avaliar as 14 variáveis determinantes da percepção do marketing no serviço público de controle de atividades urbanas. Após realizar o primeiro teste, observou-se que as variáveis A2 (Produto/qualidade), A9 (Preço/crédito) e A13 (Praça/sortimento) não puderam fazer parte da análise pois apresentaram correlação inferior a 0,5 na diagonal da matriz de anti-imagem. Na tabela das comunalidades, as variáveis A9 (Preço/crédito) e A13 (Praça/sortimento) apresentam-se com pouca presença, A9 (0,53) e A13(0,30), estando abaixo ou próximo do não aceitável (aceitável: comunalidade > 0,50). Após excluir estas variáveis, os 4 fatores foram identificados. A Tabela 3 apresenta esses resultados.

Tabela 3:

Componentes dos fatores/Matriz rotacionada, método de rotação Varimax.

FATOR	VARIÁVEL/ATRIBUTO	CONTRIBUIÇÃO	ALFA DE CRONBACH
F1	A10 Promoção/propaganda	0,79	0,75
	A11 Promoção/vendas pessoais	0,75	
	A12 Praça/canal de distribuição	0,73	
	A3 Produto/característica	0,53	
F2	A4 Produto/garantia	0,85	São correlacionadas
	A5 Preço/lista de preço	0,60	
F3	A7 Preço/subsídios	0,79	0,59
	A8 Preço/prazo pagamento	0,66	
	A6 Preço/desconto	0,51	
F4	A1 Produto/variedade	0,80	São correlacionadas
	A14 Praça/localização	0,61	

Fonte: Elaboração própria

As variáveis da Tabela 3 foram organizadas em ordem de importância para o fator. Os fatores foram elencados conforme a contribuição de cada variável (A) para a definição do fator (F). A Tabela 3 apresenta também a matriz dos componentes rotacionados, indicando os loadings da solução após a rotação dos fatores. Com isso, foi possível observar o agrupamento das variáveis que mais se assemelham. Verificou-se a carga de cada componente na composição dos fatores.

Conforme Hair Jr. et al. (2005), quando se decide utilizar a rotação ortogonal (Varimax) espera-se que os fatores mantenham uma proporção de variação que melhor represente os dados. Dessa forma, foi realizada a rotação ortogonal, facilitando a definição dos nomes dos fatores. Assim, observando a Tabela 3, identificou-se os 4 fatores criados a partir das 11 variáveis testadas. Com isso, a partir das características e combinações das variáveis, é possível nomear os 4 fatores, conforme apresentado na Figura 7.

FATOR	NOME
F1	Interação
F2	Custo-benefício
F3	Condições de pagamento
F4	Disponibilidade

Figura 7. Nomeação dos fatores

Fonte: Elaboração própria

Observando a Figura 7, constatou-se que os fatores apresentam-se coerentes com as características das variáveis originais. O Fator 1 (Interação), por exemplo, representou as seguintes variáveis: Promoção/propaganda, Promoção/vendas pessoais, Praça/canal de distribuição, Produto/ característica. O Fator 2 (Custo-benefício) foi representado pelas variáveis: Produto/garantia e Preço/lista de preço. O Fator 3 (Condições de pagamento) foi representado pelas variáveis: Preço/subsídios, Preço/prazo pagamento e Preço/desconto. O Fator 4 (Disponibilidade) foi representado pelas variáveis: Produto/variedade e Praça/localização.

Prosseguindo, foi feito o Teste KMO (Measure of Sampling Adequacy – MSA). O Teste KMO indica quanto da variância dos dados pode ser explicada simultaneamente por todas as variáveis. Conforme Mingoti (2005) é desejável que esse teste apresente valores próximos a 1. Também foi realizado o Teste de Esfericidade de Bartlett, utilizado para avaliar se os dados são correlacionados.

O Teste KMO resultou em 0,77. Esse valor é indicativo de uma relação boa de tamanho da amostra e número de itens. Os resultados do Teste de Esfericidade de Bartlett indicaram que os dados não são correlacionados como hipótese nula. Logo, a rejeição dessa hipótese viabiliza a utilização da análise fatorial, pois o teste apresentou um p-valor menor que 0,01. Assim, para a aplicação da análise fatorial, existem relações suficientes entre as questões (Mingoti, 2005).

Também foram verificadas as comunalidades das variáveis, de forma a demonstrar a proporção de contribuição da variância que cada item pode contribuir para gerar os fatores a serem extraídos, ou seja, o percentual da variância explicada pelos itens comuns aos fatores.

Em uma análise conservadora, os valores satisfatórios deverão ser acima de 50% para todas as variáveis. Todas as variáveis que contribuíram para a determinação dos fatores (11

variáveis) apresentaram comunalidades com valores próximos ou acima de 0,60, estando acima do aceitável.

A Tabela 4 apresenta os 4 fatores determinados a partir da análise fatorial, dentre as 11 variáveis pesquisadas. Também são apresentados os valores próprios para cada fator e a variância explicada por eles.

Tabela 4:
Total da variância explicada

COMPONENTE	SOMA DA EXTRAÇÃO DE CARGAS ROTACIONADAS AO QUADRADO			ALFA DE CRONBACH
	TOTAL	% DA VARIÂNCIA	% ACUMULADO	
1	2,69	24,48	24,48	0,75
2	1,59	14,46	38,94	Não tem
3	1,54	13,96	52,90	0,59
4	1,43	12,96	65,86	Não tem

Fonte: Elaboração própria

Observando a Tabela 4, a análise fatorial com os 4 fatores explica 65,86% da variabilidade total dos dados originais. A estatística Alfa de Cronbach foi gerada para verificar a consistência interna dos fatores. O valor desta estatística foi considerado bom para o Fator 1 e aceitável para o Fator 3 (Hair Jr. et al., 2005). No entanto, para alguns fatores (componentes 2 e 4), a estatística Alfa de Cronbach não pode ser calculada, pois ela não é eficiente para poucas variáveis e existe correlação entre as mesmas. Dessa forma, constatou-se que a análise fatorial agrupou os fatores de forma coerente com os atributos do marketing público identificados na literatura.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com a aplicação da análise fatorial, percebeu-se que os servidores da SEDEC tendem a valorizar mais o **Fator Interação (F1)** no momento de identificar o seu entendimento do marketing público. Constatou-se, com isso, que o **Fator Interação (F1)** corroborou com os estudos de Lamb (1987), Kaplan e Haenlein (2009) e Kotler e Lee (2007), sendo responsável por explicar 24,48% da variância do modelo. Outros três Fatores ocupam lugar de destaque como determinantes do entendimento do marketing público: o **Fator Custo-benefício (F2)**, que é responsável por explicar 14,46% da variância, o **Fator Condições de Pagamento (F3)**, que explica 13,96% da variância, e o **Fator Disponibilidade (F4)**, por sua vez, que explica 12,96% da variância do modelo. Estes resultados respaldam as observações de Lamb (1987), Kaplan e Haenlein (2009) e Kotler e Lee (2007).

O **Fator Interação (F1)**, que é responsável por explicar a maior parte da variância do modelo (24,48%) compreende as características mais determinantes no entendimento do marketing no serviço público pelos servidores da SEDEC que atuam no serviço de controle de atividades urbanas. Apesar disso, há outras variáveis a serem consideradas, permitindo constatar que não há um único fator determinante (pois o principal fator explicou somente 24,48% da variância), o que mostra que outras variáveis/fatores explicam o marketing no serviço público pesquisado. O percentual acumulado de 65,86% sinaliza que ainda existem outras variáveis/fatores a serem descobertos e que não foram alvo dessa pesquisa.

Os resultados mostram que o marketing público tem servidores com percepções diversas, e alguma das vezes antagônicas, devendo receber atenção dos gestores. Neste cenário, uma análise de clusters pode futuramente contribuir para entender os fatores que influenciam a percepção dos diferentes grupos.

6 CONCLUSÃO

Logo, para concluir este estudo, o objetivo foi resgatado e discutido. Partindo do arcabouço teórico baseado nos 4Ps, buscou-se os resultados que pudessem responder ao objetivo, sendo sugeridas implicações acadêmicas e gerenciais. Foram feitas recomendações para pesquisas futuras e indicadas as limitações da pesquisa.

O objetivo principal deste estudo foi identificar os fatores determinantes para o entendimento do marketing público no serviço de controle de atividades urbanas numa prefeitura municipal. Desta forma é possível, com um número menor de variáveis, ter um entendimento das percepções do servidor público com relação ao marketing no serviço público, em especial no serviço de controle de atividades urbanas.

Para tal, analisou-se 14 ferramentas de marketing no serviço público aplicadas para o serviço pesquisado, conforme Figura 6. Estudos como os de Lamb (1987), Kaplan e Haenlein (2009) e Kotler e Lee (2007) foram utilizados para sustentar a identificação dos determinantes que levaram o servidor da SEDEC a identificar o marketing no seu serviço. A partir desse levantamento, os atributos foram agrupados em 4 fatores, que procuram explicar, de modo sistematizado, quais são as características que levam o servidor a entender o marketing no serviço público de controle de atividades urbanas.

Conseqüentemente, foi traçado um objetivo específico para a pesquisa, buscando desenvolver e validar um instrumento de medição através da sistematização dos fatores/atributos do marketing público contidos na literatura. Para responder a esse objetivo,

um instrumento de coleta de dados foi elaborado a partir das ferramentas identificadas do marketing no serviço público, e testado com 104 servidores da SEDEC. Para apoiar a validação do instrumento de coleta de dados, uma análise fatorial exploratória foi conduzida com resultados positivos, indicando boa confiabilidade da ferramenta à análise.

A análise fatorial conduzida para amparar a validação do instrumento de coleta de dados resultou em 4 fatores, agrupados de forma coerente com as ferramentas do marketing público estabelecidos pela literatura.

Como implicações acadêmicas, diante dos resultados da pesquisa, é possível assumir que o estudo contribuiu para a teoria por abranger e expandir a compreensão acerca da percepção dos servidores envolvidos no serviço de controle de atividades urbanas, cujo serviço é alvo de diversas reclamações (Monteiro et al., 2013), em relação ao marketing público. Foi possível também agrupar, por meio do instrumento de coleta de dados, os atributos/fatores determinantes de percepção destes servidores, especialmente porque são raros os estudos brasileiros que incorporaram, no segmento estudado, 14 variáveis numa única pesquisa.

Com esta investigação, pretende-se que os administradores públicos possam ter elementos que apoiem a tomada de decisão, de modo a reconhecer os atributos/fatores que os servidores públicos, em especial no serviço de controle de atividades urbanas, consideram mais relevantes em relação ao marketing público. Dessa forma, poderão desenvolver estratégias mais adequadas ao se considerar os atributos relevantes para o serviço pesquisado.

Por ser uma pesquisa amostral com 104 opiniões de servidores, é válido considerar também as limitações do estudo. Embora provenientes de servidores com uma certa homogeneidade por trabalharem no mesmo local, os resultados podem não representar a totalidade da população, não permitindo assim a generalização dos achados. Outra limitação encontrada está no fato de que foram consideradas 14 ferramentas do marketing no serviço público. Certamente, tendo em vista a complexidade do processo de entendimento do marketing no serviço público, podem existir outras variáveis na literatura que não foram contempladas nesta pesquisa.

A contribuição pretendida por este estudo é identificar os fatores mais relevantes no marketing público, no serviço de controle de atividades urbanas numa prefeitura municipal. Com estas informações, a administração municipal pode identificar o atual cenário de entendimento dos servidores com relação ao tema de forma mais precisa, por meio de questionários mais objetivos, e planejar as futuras ações de marketing que visem melhor

atender as demandas do contribuinte na prestação deste serviço. Como contribuição acadêmica, essa pesquisa propõe de um novo campo de interesse aos pesquisadores para uma área do setor público carente de estudos, que é o serviço público de controle de atividades urbanas, alvo de reclamações (Monteiro et al., 2013).

Estudos futuros podem ser feitos para entender os motivos da existência de grupos (clusters) com percepções diferenciadas quanto as ferramentas do marketing dentro do serviço público, o motivo do desconhecimento da maioria das ferramentas do marketing pelos servidores que prestam este serviço, ou quais seriam as ações necessárias para melhorar esta percepção.

Evoluindo os estudos nesta área, espera-se melhorar a receptividade das ações de marketing junto aos servidores públicos, melhorando o desempenho deste serviço e o atendimento as demandas dos cidadãos.

REFERÊNCIAS

- Blackwell, R. D., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2005). *Comportamento do consumidor* (9a ed.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Brasil, C. (1988). *Constituição da república Federativa do Brasil*.
- Butler, P. & Collins, N. (1995). Marketing public sector services: concepts and characteristics. *Journal of Marketing Management*, 11(1-3), 83-96.
- Constantinides, E. (2006). The marketing mix revisited: towards the 21st century marketing. *Journal of Marketing Management*, 22, 407-438
- Coviello, N. E., Brodie, R.J. & Munro, H.J. (2000). An investigation of marketing practice by firm size. *Journal of Business Venturing*, 15, 523-545.
- Do Censo Demográfico, I. M. (2003). IBGE. Rio de Janeiro.
- Gelders, D. & Van De Walle, S. (2005). Marketing government reforms. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing* 14(1/2), 151–168.
- Gelders, D., Bouckaert, G. & Ruler, B. V. (2007). Communication management in the public sector: Consequences for public communication about policy intentions. *Government Information Quarterly*, 24(2), 326–337.
- Graham P. (1994). Marketing in the public sector: inappropriate or merely difficult. *Journal of Marketing Management*, 11, 83-96.
- Hair Jr. J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Kaplan, A.M. & Haenlein, M. (2009). The Increasing Importance of Public Marketing: Explanations, Applications and Limits of Marketing within Public Administration. *European Management Journal*, 27(3), 197-212.
- Kotler, P., Lee, N. (2007a). *Marketing in the public sector: A roadmap for improved performance*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., Lee, N. R. (2007b). Marketing in the public sector: the final frontier: government agencies can use the four Ps product, price, place, and promotion and other marketing techniques to transform their communication with the public and improve their performance. *The Public Manager*, 36(1).
- Kotler, P., Levy, S., (1969). Broadening the concept of marketing. *The Journal of Marketing*, 33, 10-15.
- Lamb, C. W. (1987). Public sector marketing is different. *Business Horizons*, 30(4), 56-60.

Lei nº4. 821, de 30 de dezembro de 1998. Institui o Código de Edificações do Município de Vitória e dá outras providências. Prefeitura Municipal de Vitória: Vitória.

Lei nº6. 080, de 29 de dezembro de 2003. Institui o Código de Posturas e de Atividades Urbanas do Município de Vitória. Prefeitura Municipal de Vitória: Vitória.

Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.

Lorenzo, R. B. (2010). Public sector marketing, political Science and the Science of public administration: the evolution of a transdisciplinary dialogue. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 7(2), 113-125.

Mainardes, E. W., & Domingues, M. J. (2010). A qualidade da administração das instituições de ensino superior: um estudo multicaso em instituições privadas que oferecem cursos de graduação em Administração em Joinville, SC. *Revista Economia & Gestão*, 10(22), 9-30.

Meirelles, H. L. (2005). *Direito de Construir*. São Paulo: Editora Malheiros.

Mingoti, S. A. (2005). *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Editora UFMG.

Moliner, M. A. (1995). La evolución del marketing social. In *IX Congreso Nacional y V Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*, 2273-2283.

Monteiro, A. E., Correa, V. E., & Gallo, R. (2013). Prefeitura emperra licenças em SP e só libera 02 obras em seis meses. Folha de São Paulo on line. Edição 24/04/2013. Recuperado em 06 janeiro, 2014, de <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2013/04/1267745-prefeitura-emperra-licencas-em-sp-e-so-libera-2-obras-em-seis-meses.shtml>.

Ringold, D. & Weitz, B. (2007). The American Marketing Association definition of marketing: moving from lagging to leading indicator. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 251-260.

Romano, C. & Ratnatunga, J. (1996). The hole of marketing. *European Journal of Marketing*, 29(7), 9-30.

Sriram, V. & Sapienza, H.J. (1991). An empirical investigation of the hole of marketing for small exporters. *Journal of Small Business Management*, 29(4), 33-34.

Ticlau, T., Mora, C., Tiganas, A. & Bacali, L. (2010). Public marketing as a strategic component of public management. A pilot study in club county on the existence of basic marketing conditions in the local public administration in Romania. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 31(3), 147-167.