

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**CONHECIMENTO E USO DAS MÉTRICAS DE  
MARKETING EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
SUPERIOR**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**FABRÍCIO PALERMO PUPO**  
Rio de Janeiro, 30 Abril 2010

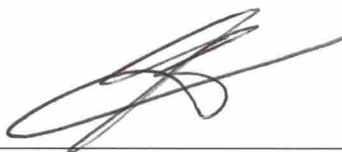
**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**  
**CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**  
**CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**CONHECIMENTO E USO DAS MÉTRICAS DE MARKETING EM INSTITUIÇÕES DE  
ENSINO SUPERIOR.**

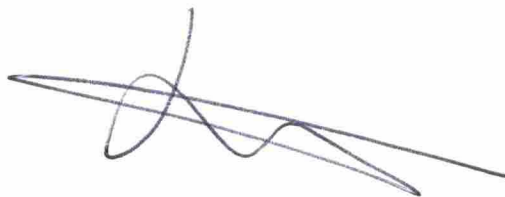
APRESENTADA POR: FABRÍCIO PALERMO PUPO

E  
APROVADO EM:  
PELA BANCA EXAMINADORA



---

Delane Botelho  
Doutor em Administração de Empresas



---

Deborah Moraes Zouain  
Doutora em Engenharia da Produção



---

Isabel de Sá Affonso da Costa  
Doutora em Administração

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 Tema.....	12
1.2 Justificativa da pesquisa.....	14
1.3 Problema de pesquisa e objetivos.....	17
<b>CAPÍTULO 2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	19
2.1 Evolução histórica dos estudos de métricas de marketing.....	19
2.2 O uso do marketing e a aplicação das métricas nas IES.....	24
2.3 Painel de controle na gestão das métricas de marketing.....	27
2.4 O conceito e as métricas utilizadas no marketing.....	28
2.5 O uso e a quantidade de métricas de marketing na gestão.....	30
2.6 Métricas de gerenciamento de produto e valor da marca.....	32
2.7 Métricas de imagem e percepção da marca.....	34
2.8 Métricas de preços.....	36
2.9 Métricas de ações promocionais.....	37
2.10 Métricas financeiras e de rentabilidade do cliente.....	38
2.11 Métricas de marketing digital.....	41
<b>CAPÍTULO 3 MÉTODO</b> .....	45
3.1 Coleta de Dados.....	46
3.2 Preparação do roteiro de entrevista.....	47
3.3 Procedimentos para análise das entrevistas.....	47
<b>CAPÍTULO 4 RESULTADOS</b> .....	49
4.1 Análise das entrevistas e discussão.....	49
4.2 O departamento de marketing nas IES.....	49
4.3 A responsabilidade do marketing pelo desempenho da IES.....	52
4.4 O conhecimento e uso de métricas de marketing pelos gestores das IES.....	58
4.5 As métricas de marketing mais comuns nas IES.....	60
<b>CAPÍTULO 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	67
5.1 Principais considerações.....	67
5.2 Limitações do estudo.....	69

5.3 Contribuições gerenciais e acadêmicas.....	70
5.4 Sugestões para futuras pesquisas.....	70
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>72</b>
<b>Anexo A - Roteiro da Entrevista.....</b>	<b>77</b>
<b>Anexo B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....</b>	<b>80</b>

## AGRADECIMENTOS

Acredito que todo ser humano passa por etapas na vida que o transforma, para mim o mestrado foi uma etapa de transformação, de poder ver um ambiente que antes passava despercebido, de poder entrar em contato com novos conhecimentos, autores, universidades e dos mais diversos lugares, de poder enxergar mais.

Esta etapa não poderia ter sido realizada sem o apoio de muitas pessoas, entre elas, o agradecimento especial a minha esposa, Yasmine Mendes Pupo, que mesmo com as suas atribuições profissionais e de pesquisa na odontologia, pode me ajudar, revisar inúmeras vezes e discutir sobre o tema, sobre os autores, sobre as traduções e fez da minha vida algo melhor.

Agradeço especialmente aos meus pais, os quais me ofertaram uma vida, desde criança, rica, criativa, cheio de oportunidades de aprendizados e conhecimentos.

Agradeço aos meus irmãos que também acompanharam os incansáveis fins de semana de estudos, as viagens e deram todo apoio possível durante esta fase.

À coordenação do curso na EBAPE que pode nos conduzir por esta jornada com organização.

Aos professores, que estiveram conosco durante todo o percurso, nos inspiraram e contribuíram com seus conhecimentos.

Ao ISAE que nos acolheu e ofertou toda infraestrutura física e pessoal, com todo apoio dos funcionários da secretaria.

Aos colegas de turma que foram propulsores e motivadores em todas as semanas de aulas, trabalhos, seminários e que daqui para frente damos continuidade em encontros e reuniões.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Delane Botelho, que desde o primeiro dia que conversamos sobre esta pesquisa me apresentou os caminhos para o que havia de

melhor em relação ao tema e que, com as suas observações e orientações pode contribuir profundamente para o meu crescimento acadêmico e profissional.

Agradeço a Deus, por ter me dado clareza, força e energia para esta etapa da vida.

" Somos o que repetidamente fazemos, a excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito."

Aristóteles

## RESUMO

A sociedade evoluiu, a oferta à educação superior aumentou e as instituições de ensino superior (IES) privadas passaram a investir em ações de marketing para se destacarem de seus concorrentes e tentarem obter maior quantidade de alunos matriculados. Esse fato foi responsável por provocar, nos últimos 10 anos, mudanças relevantes e adaptações nas gestões deste segmento, e a profissionalização da gestão de marketing nas IES no Brasil tem sido fonte de pesquisa nos estudos de métricas de marketing. O presente estudo tem como objetivo identificar na literatura métricas em marketing aplicadas aos serviços educacionais, o nível de conhecimento dos gestores de instituições de ensino sobre estas métricas e como estão sendo utilizadas e desenvolvidas. A metodologia utilizada neste estudo de natureza exploratória foi a pesquisa qualitativa por meio de entrevista em profundidade, realizada com oito profissionais dirigentes de marketing de IES privadas, classificadas em pequeno, médio e grande porte, da cidade de Curitiba - PR. Concluiu-se que o conhecimento empírico existe antes do avanço da educação, mas se fazem necessários o uso de métodos concretos e técnicos capazes de identificar os resultados das ações mercadológicas nas instituições. E verificou-se que essas ações começaram a ser praticadas nos últimos cinco anos pela maioria das instituições pesquisadas e a tendência é que exista maior desenvolvimento do mercado no setor da educação superior. Pesquisas futuras são discutidas à luz da teoria de marketing.

**Palavras-chave:** Métricas de marketing; Indicadores de desempenho; Instituições de Ensino superior.

## ABSTRACT

Society has evolved, the offer for a college education has increased and private institutions of higher education (IES) have invested in marketing activity to stand out from their competitors to try to obtain large quantities of students registered. This fact has been responsible for having provoked over the past ten years, relevant changes and adaptations in the management of this market segment and the professionalization of the management of marketing of IES's in Brazil has become the source of research in the study of market patterns. The present study has as its objective, the identification in literature pertaining to patterns in marketing applied to educational services, the level of knowledge of the management of institutions of higher learning concerning this measurement and how they are being utilized and developed. The methodology used in this study of an exploratory nature was a qualitative study through extensive interviews, done with eight marketing professionals of private IES institutions, classified as small, medium or large in the city of Curitiba, PR. It was concluded that the empirical proof exists before the advance of education but this proof necessitates the use of concrete methods and techniques capable of identifying the results of marketing patterns on the institutions. And it was verified that these activities started to be practiced in the past 5 years by the majority of institutions researched and the tendency is that there exists a greater market development in the sector of institutions of higher learning. Future research is being discussed concerning marketing theory.

**Keywords:** Marketing metrics; Performance indicators; Private institutions of higher education.

## LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELA

Figura 1 - As seis métricas de marketing mais comuns na indústria .....	21
Figura 2 - A expansão do domínio das métricas de marketing .....	24
Figura 3 - Principais problemas para a criação de uma política de marketing .....	25
Figura 4 - Planejamento de marketing e as métricas de marketing .....	26
Figura 5 - Benefícios do uso do painel de controle de marketing .....	28
Figura 6 - As cinco grandes linhas de pesquisa das métricas de marketing .....	29
Figura 7 - Modelo de organização das métricas de marketing .....	30
Figura 8 - Exemplo de um painel de controle do Google Analytics.....	42
Gráfico 1 - Número de IES no Brasil .....	12
Gráfico 2 - Número de vagas na graduação das IES Brasileiras .....	13
Gráfico 3 - Taxa de criação de novas IES privadas no Brasil. ....	14
Gráfico 4 - Ano de fundação do departamento de marketing .....	51
Quadro 1 - Histórico de autores que pesquisaram métricas de marketing .....	20
Quadro 2 - Métricas de gerenciamento de produto e valor de marca .....	32
Quadro 3 - Modelos de avaliação do valor de marcas .....	34
Quadro 4 - Métricas de imagem e percepção da marca .....	35
Quadro 5 - Métricas de preços .....	37
Quadro 6 - Métricas de ações promocionais.....	37
Quadro 7 - Métricas financeiras e de rentabilidade do cliente .....	39
Quadro 8 - Métricas de marketing digital .....	43
Quadro 9 - Atividades táticas e estratégicas do marketing nas IES .....	57
Quadro 10 - As métricas mais comuns na gestão de marketing educacional .....	62
Tabela 1 - Identificação das IES pelo número de matrículas.....	46

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA	American Marketing Association
ANPAD	Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
CMAC	Custo médio de aquisição de um cliente
CMR	Custo médio de retenção de um cliente
EMA	Encontro de Marketing da ANPAD
EnANPAD	Encontro Nacional da ANPAD
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MSI	Marketing Science Institute
ROIM	Retorno sobre o Investimento em marketing
SEMESP	Sindicato das Entidades Mantenedoras de Ensino Superior no Estado de São Paulo
VDC	Valor de duração do cliente
Y&R	Young and Rubicam (Agência de Propaganda)

# CAPÍTULO 1

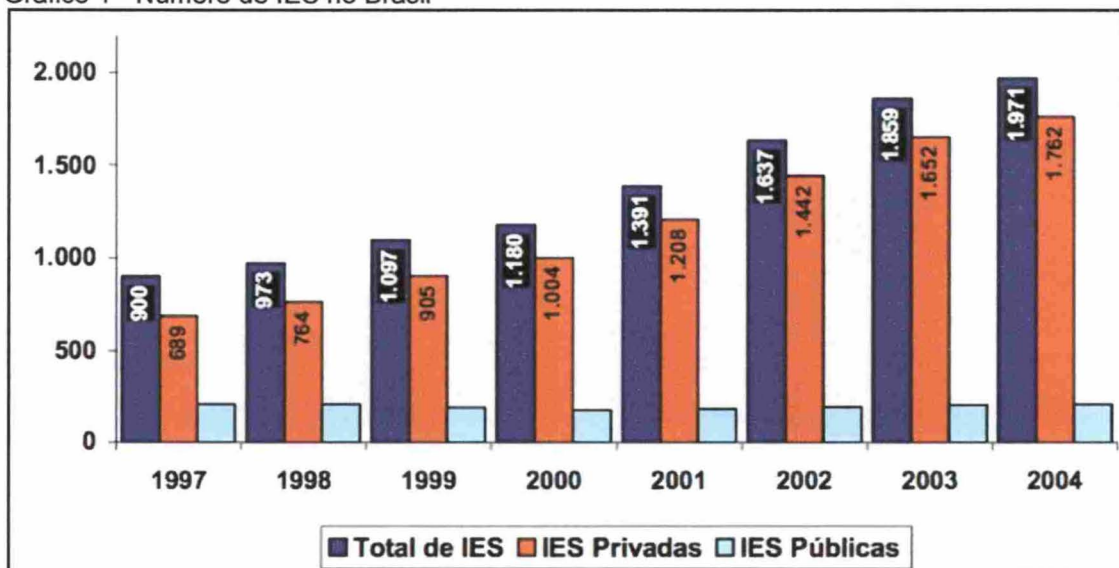
## INTRODUÇÃO

### 1.1 Tema

O cenário do Ensino Superior no Brasil tem sofrido alterações a partir do final da década de 1990. Em 1997, existiam no país, 689 Instituições de Ensino Superior (IES) privadas e 211 públicas. Entre 1997 e 2007 o número de instituições privadas aumentou em 256%, como mostra o Gráfico 1. Neste período as IES registraram uma média anual de 17% de crescimento. No entanto, a partir de 2001 o número de alunos matriculados no ensino médio apresentou-se constante (BRAGA *et al.*, 2005).

Este aumento do número de IES e a tendência de uma demanda menor que o número de vagas ofertadas (alunos provenientes do ensino médio) elevaram a importância de um tema no meio acadêmico e organizacional, que é a utilização de ferramentas de marketing no setor educacional. Não obstante a sua utilização, os gestores de marketing precisam conhecer e saber utilizar métodos de mensuração para avaliar o desempenho destas ferramentas (WEBSTER, 1981; HAUSER e KATZ, 1998; CLARK, 1999; AMBLER, 2000; AMBLER e KOKKINAKI, 2004; BARWISE, 2004; PATTERSON, 2007).

Gráfico 1 - Número de IES no Brasil



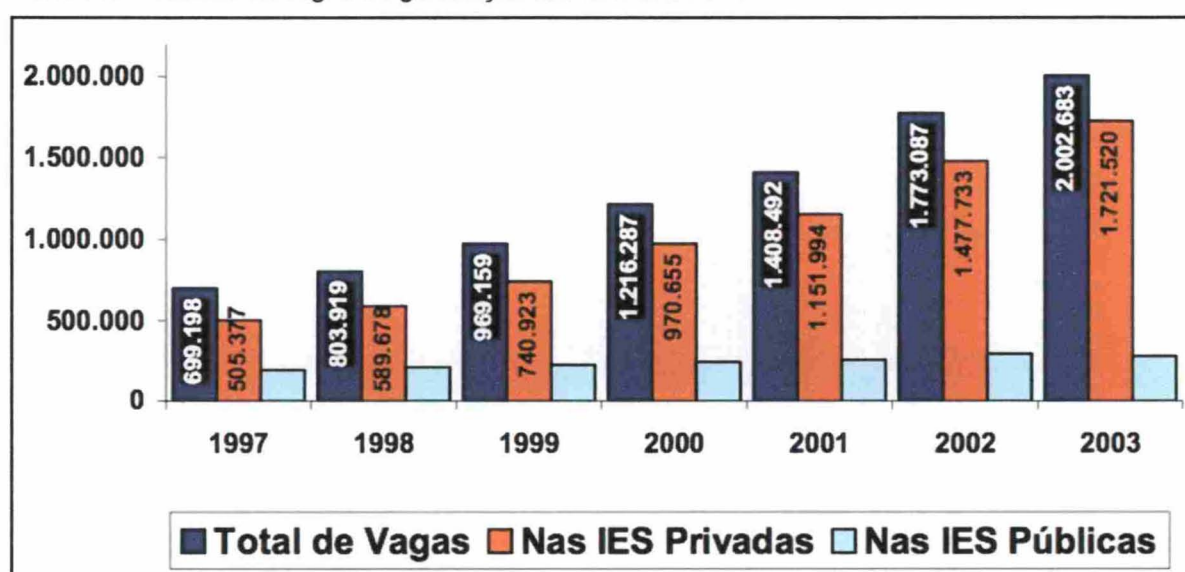
Fonte: MEC - Ministério da Educação e Cultura/INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - e Hoper Educacional, 2005

Em relação ao número de IES em funcionamento no ano 2008, houve uma redução de 29 instituições, comparativamente ao ano 2007, consolidando outra tendência do mercado, que é a estabilização na criação de novas IES, como demonstrado no Gráfico 2 (até 2004 ocorreu aumento ano a ano).

A explicação mais provável para esta diminuição de instituições são as fusões ou aquisições. No entanto, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP (2009a) mostrou que a redução de IES não seguiu a porcentagem equivalente ao número de vagas ofertadas, pois, em 1997 havia aproximadamente 700 mil vagas e em 2003, dois milhões (Gráfico 2). Os dados mostram também que em 2008 as vagas ofertadas foram de três milhões. A análise do número de IES com as vagas ofertadas somadas ao número de cursos ofertados amplia a visão do mercado, pois em 1997 havia 6.132 cursos e em 2008 cerca de 25 mil, incluindo presenciais e a distância segundo.

Contudo, os gestores de IES estão preocupados com o número de matrículas oriundas dos processos seletivos e a retenção dos alunos. Para isso são necessárias estratégias de marketing aplicadas ao setor, o qual não possui um histórico de ações e inovações em marketing. O tema desta pesquisa aborda a questão de mensurar estas ações e com isso poder controlá-las.

Gráfico 2 - Número de vagas na graduação das IES Brasileiras



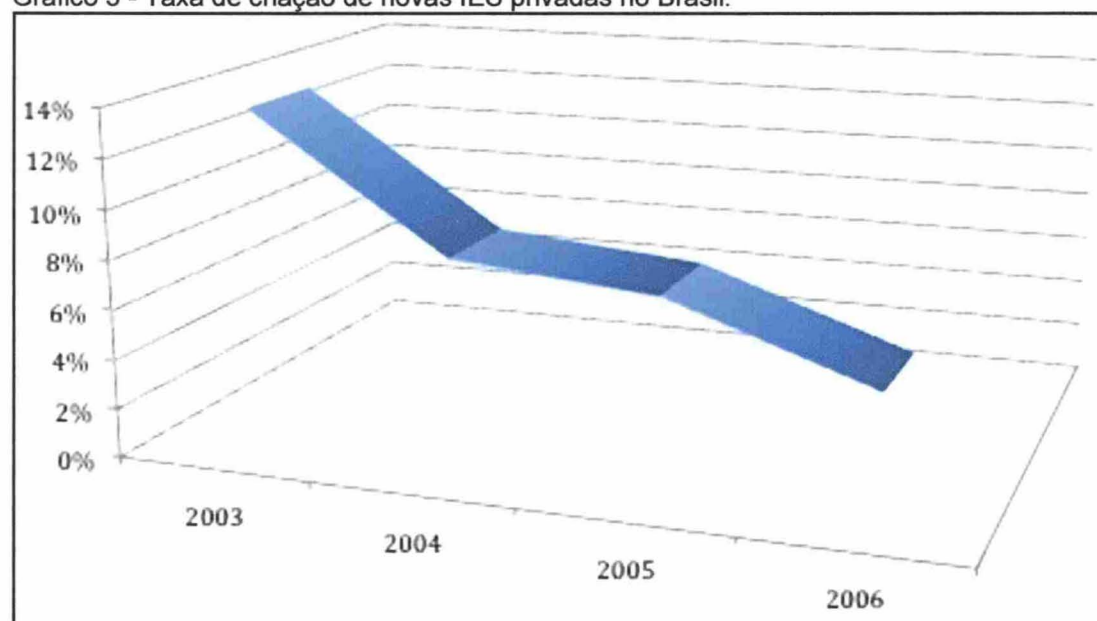
Fonte: MEC/INEP e Hoper Educacional (2005)

## 1.2 Justificativa da pesquisa

De acordo com o Gráfico 2, percebeu-se que o número de vagas foi crescente até 2003 e dados do INEP (2009a) apontam para uma continuidade deste crescimento. Isto é um dos fatores que está fazendo as IES investirem em novas estratégias de comunicação e marketing (PORTO, 2003; BRAGA *et al.*, 2005)

Em 2003, o segmento expandiu 13,6%, mas, em 2006, este número foi de 4,8%. Segundo INEP (2009a) o setor privado passa por fusões e aquisições, por isso esta diminuição na criação de novas IES (foram criadas 11 em 2007), o que explica esta pequena variação, observada no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Taxa de criação de novas IES privadas no Brasil.



Fonte: adaptado do Censo da Educação Superior (INEP, 2009a)

A taxa de crescimento do setor não segue uma linha ascendente desde 2004, mesmo assim, as instituições estão com cerca de 1,4 milhão das carteiras em cursos presenciais de Universidades, Centros Universitários e Faculdades desocupadas. Sabe-se que o número de novas vagas no Ensino Superior em 2008 foi de 2.985.137. Isto significa que a cada 100 vagas do ensino superior brasileiro, 49

ficam ociosas, e para as instituições particulares, sem a receita destas vagas, pode-se comprometer a sua saúde financeira (INEP, 2009b).

As considerações sobre o número de vagas ociosas nas IES e uma estabilidade na demanda (INEP, 2003), alertam as instituições para a competição por novos alunos matriculados e a retenção de alunos. Entretanto, há instituições mal preparadas para esta competição na captação de alunos e que podem perder espaço ou até deixar o mercado. É uma situação de sobrevivência e adaptação para o setor.

Muitos gestores de instituições captaram os sinais do mercado e por observação dos concorrentes são percebidas mudanças na forma de comunicação e posicionamento das marcas. Na visão de consultorias especializadas no setor educacional os mantenedores das IES avistaram um ponto de saturação e esperam por mudanças negativas, Braga *et al.*, (2005):

Muitos empresários do setor (mantenedores) acreditam que quando o mercado chegar ao ponto de saturação (e já chegou nas classes com poder aquisitivo para demandar o ensino privado), não haverá mais instituições interessadas em entrar nele. Ledo engano. Na prática, mesmo sem grande crescimento de demanda, teremos sempre um bom número de novos entrantes, de novos players. Se estes novos entrantes forem melhores ou apresentarem diferenciais competitivos significativos, terão o seu quinhão de clientes, mas sempre a custo da perda de alunos (ou melhor, da perda da captação de novos alunos) de outras instituições. Neste processo, a quebra ou falência de algumas instituições não só é inevitável, mas é também parte do ciclo de mudanças constantes em que vivemos hoje.

As instituições educacionais reconhecem que há problemas de marketing, pois o declínio do número de alunos potenciais e de alunos matriculados são indicadores sobre a sua dependência em relação ao mercado que atendem. Com esta visão, as IES investem em melhorias, em diferenciais, na qualidade do ensino e profissionalização na gestão, bem como, mais atenção ao setor de marketing (KOTLER e FOX, 1994; PORTO, 2003; BRAGA *et al.*, 2005;).

Este cenário é suficiente para que o mercado educacional estabeleça providências imediatas, como manter a qualidade dos serviços prestados e divulgar os diferenciais, a fim de aumentar o valor da marca e o número de alunos

matriculados. De acordo com Facó (2006), muitas IES vêm aumentando a verba em marketing, comprovada pelo Ibope Monitor (MÍDIA DADOS, 2005), que mede investimentos em propaganda, na categoria ensino escolar e universitário, nos quais foram despendidos, em 2003, mais de R\$ 400 milhões em mídia impressa. Dados de 2007 informam o investimento passou para R\$ 625 milhões (MÍDIA DADOS, 2007). Assim, além de investir na qualidade do ensino, as IES visam atrair o futuro aluno com o incremento de ações de marketing, eventos promocionais, estratégias de preço e propagandas semelhantes as praticadas pelo setor varejista para promover seus produtos.

Uma das grandes perguntas a serem respondidas pelos gestores das instituições é: como atrair a atenção dos estudantes a ponto de darem preferência a uma determinada instituição particular?

Para atingir este objetivo observa-se que algumas das estratégias praticadas no mercado são criar mais valor para a marca e trabalhar com uma comunicação integrada. Neste mesmo sentido, a partir do comprometimento de mais verbas surge a necessidade de medir com precisão os resultados do marketing. Quando a mensuração não é realizada, a avaliação da gestão e os esforços de marketing serão medidos subjetivamente.

No início da década de 1980 um estudo em corporações americanas apontou que seus profissionais de marketing geralmente não pensavam de forma inovadora e empreendedora, atribuindo parte do problema aos sistemas utilizados para dirigir, avaliar e controlar a performance de suas atividades (WEBSTER, 1981). No final dos anos 1990, o tema métricas de marketing foi apontado pelo *Marketing Science Institute* (MSI) como prioridade de pesquisa para os triênios 1998-2000 (MSI, 1998), 2000-2002 (MSI, 2000) e 2006-2008 (MSI, 2006).

O uso de métricas para explicar fenômenos é claro nas ciências exatas e biológicas, porém, nas ciências sociais aplicadas, isto é pouco transparente e há carência de métodos ou ferramentas disponíveis para gestão. Devido essa escassez de ferramentas e ausência de rigor na mensuração de ações de marketing surge o assunto desta pesquisa.

### 1.3 Problema de pesquisa e objetivos

Com o aumento do número de IES, das vagas ofertadas de cursos superiores e uma demanda estável pelo ensino superior (INEP, 2009a), os gestores das IES preocupam-se em desenvolver novas estratégias e táticas de marketing para atrair mais alunos e com isso preencher o maior número das novas vagas ofertadas.

Segundo Hauser e Katz (1998) criar estratégias e dirigir uma campanha publicitária é mais simples que propor as métricas de desempenho. Mensurar estas ações é algo que passou a ser estudado com maior atenção a partir da década de 1980. No ensino superior privado, este pensamento de melhorias nas estratégias de marketing e suas mensurações foram observados inicialmente em 2003 com a reunião de 500 representantes de instituições de ensino no 1º Congresso Brasileiro de Marketing e Comunicação para Instituições de Ensino, realizado pelo Sindicato das Entidades Mantenedoras de Ensino Superior no Estado de São Paulo (SEMESP). Segundo o presidente daquela gestão, este evento refletiu a preocupação em relação ao desempenho e o marketing do setor (STRAUSS, 2003).

O crescimento da oferta e a estagnação da demanda para o ensino superior aumentam o interesse das universidades e do mercado por um conhecimento mais aprofundado em relação ao marketing e a sua mensuração (PERIN e SAMPAIO, 1999), o que eleva a importância do assunto para os acadêmicos e gestores. Com isto, o objetivo desta pesquisa foi construído a fim de identificar o grau de conhecimento e uso das métricas de marketing nas instituições de ensino superior privadas. A questão que norteia a pesquisa é:

*Quais as métricas de marketing mais usadas e como são utilizadas em Instituições de Ensino Superior privadas?*

O referencial teórico para métricas de marketing é escasso em relação ao número de publicações aplicadas ao segmento educacional e, para alcançar o objetivo final da pesquisa, alguns objetivos intermediários precisam ser analisados:

- I. Identificar na literatura métricas de marketing aplicadas aos serviços educacionais;
- II. Apontar sobre o conhecimento, desenvolvimento e uso de métricas de marketing nas IES;
- III. Identificar o nível de conhecimento dos gestores sobre métricas de marketing.

A dissertação está formatada com uma estrutura dividida em capítulos e sub-capítulos. O presente capítulo aborda a introdução do assunto, com seu tema, o cenário atual do ensino superior, justificativa, problema geral pesquisa e objetivos intermediários. No capítulo 2 o referencial teórico é subdividido, desde o início das pesquisas sobre indicadores de desempenho nas organizações até os estudos específicos sobre o assunto métricas de marketing. No capítulo 3 são apresentados o método da pesquisa, o perfil dos entrevistados e a forma de coleta de dados. No capítulo 4 são analisados os resultados e a interpretação dos dados das entrevistas. No capítulo 5 são feitas as considerações finais, aliadas aos fundamentos teóricos pesquisados. Por fim, são apresentadas as contribuições da pesquisa para o meio gerencial, sendo consideradas as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

# CAPÍTULO 2

## REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Evolução histórica dos estudos de métricas de marketing

As empresas crescem, evoluem, os produtos são melhorados e o consumidor passa a ter diversas marcas a sua frente para comparar e escolher. Um exemplo é visto ao entrar em um supermercado e observar a prateleira de certa categoria de produtos e perceber que existe uma grande oferta de marcas diferentes. As organizações enfrentam concorrentes e atendem a um consumidor com acesso à internet, a qual possibilita comparar os produtos e conhecer as suas marcas.

Devido a essa competição entre os concorrentes e maior acesso às informações pelos consumidores, há necessidade de rever as estratégias de marketing e comunicação que façam a marca de uma organização estar mais presente na vida das pessoas e com isso aumentar a chance de ser mais consumida.

Medir as ações de marketing tem sido um desafio para os executivos (FARRIS *et al.*, 2007), pois as organizações precisam comprovar os resultados das estratégias e expor aos acionistas ou sócios. A fim de medir estas ações estratégicas com precisão, entender melhor os resultados e avaliar o desempenho dos executivos, a literatura de negócios insere um tema recorrente da disciplina de administração estratégica - as medidas de desempenho (VENKATRAMAN, 1986). É uma área em que muitos profissionais não possuem afinidade e tem sido uma exigência do mercado (FARRIS *et al.*, 2007).

O Quadro 1 apresenta um histórico com os autores que promoveram as primeiras publicações sobre avaliação de desempenho em marketing o qual, a partir da década de 1980, houve maior interesse por parte das organizações e universidades em entender profundamente o assunto (WEBSTER, 1981; DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993).

Quadro 1 - Histórico de autores que pesquisaram métricas de marketing

Webster (1981)	Estudou sobre a ligação entre produtividade de marketing e os conceitos e técnicas de seu gerenciamento.
Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)	Propuseram métricas de qualidade em serviços sob o enfoque de como o serviço foi entregue e qual era a expectativa do cliente.
Venkatraman e Ramanujam (1986)	Propuseram um esquema classificatório bidimensional baseado em dez métricas
Kohli, Jaworski e Kumar (1993)	Estudaram sobre métodos de mensuração da orientação para o mercado
Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Estudaram o desempenho empresarial para verificar a influência nos resultados para empresas que investem em inovação
Clark (1999)	Aborda a mudança de pensamento administrativo em relação ao uso de medidas simples de mensuração para o uso de métricas amplas
Farris <i>et al.</i> (2007)	Publicaram um livro com a explicação de mais de 50 métricas de marketing
Davis (2007)	Publica um livro com a explicação de mais de 103 métricas de marketing

As medidas de desempenho surgiram dentro da linha de estudos em estratégias, mas outras subdivisões da administração, como finanças e marketing também as adotaram e fizeram suas observações particulares a respeito do conceito. Na administração mercadológica haviam autores que sinalizavam, também desde a década de 1980, sobre a necessidade de criar formas de mensuração do desempenho das ações de marketing e munir os gestores com informações precisas (WEBSTER, 1981; SRIVASTAVA *et al.*, 1998).

Após estas iniciativas, passou-se à fase da evolução do conceito e identificação do seu uso nas organizações. Barwise e Farley (2004) realizaram um estudo sobre a mensuração das ações e despesas de marketing em indústrias de cinco países (Estados Unidos, Japão, Alemanha, Reino Unido e França) e identificaram que a maioria usa em média duas das seis métricas de marketing mais conhecidas (Figura 1). A métrica mais utilizada, participação de mercado (*market share*), está presente na gestão de 79% das empresas e, em seguida, a métrica qualidade percebida do produto/serviço é utilizada por 77% delas. Outras métricas, como o valor atual/potencial do tempo de vida do cliente são relatadas em apenas 40% das empresas.

Figura 1 - As seis métricas de marketing mais comuns na indústria



Fonte: adaptado de Barwise e Farley, 2004

Ainda na pesquisa de Barwise e Farley (2004) observaram que dentro dos países pesquisados existem diferenças culturais e de gestão entre eles, como as empresas alemãs que afirmam serem os maiores adeptos ao uso de métricas e as empresas japonesas em considerar que utilizam pouco, as métricas em seus negócios. Apesar das diferenças culturais, existem definições em comum a respeito das métricas, por exemplo, no estudo de Lovelock e Wright (2001), a qualidade percebida do produto/serviço refere-se a uma avaliação geral que uma pessoa faz a respeito de sua experiência com ele em certo momento.

Gerenciar orçamentos e conduzir estratégias de marketing sem saber qual a contribuição para o valor da marca de uma empresa pode sinalizar uma falha da gestão. O mercado de Marketing Direto faturou, no ano de 2007, R\$ 17,4 bilhões, o

que representa um crescimento de 15,2% em relação a 2006 (MELLO, 2008). Comparativamente, em 2000 o faturamento era de R\$ 7,5 bilhões. No setor educacional, Facó (2006) mostra que foram investidos em marketing valores superiores a 400 milhões de reais, porém não se encontram dados sobre o retorno sobre o investimento em marketing (ROIM).

Segundo Webster (1981) *apud* Grinberg (2000):

“... o marketing tem sido, nos últimos anos, muito questionado, em relação à sua produtividade. Já no início da década de 1980, Webster (1981) mostrava, em estudo realizado com altos executivos de 21 grandes corporações americanas, que seus profissionais de marketing geralmente não pensavam de forma inovadora e empreendedora, atribuindo parte do problema aos sistemas utilizados para dirigir, avaliar e controlar a *performance* de suas atividades. Segundo o autor, aparentemente, havia pouca ou nenhuma ligação entre a análise da produtividade de marketing e conceitos e técnicas da ciência de gerenciamento desenvolvida nas duas últimas décadas.”

Medir a eficácia de uma produção industrial é algo tangível, controlável, no entanto, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) enfatizam que a qualidade em produtos tangíveis é descrita e mensurada, e que qualidade em serviços é largamente indefinida e não pesquisada. Ainda, medir a qualidade em serviços significa entender como o serviço foi entregue e qual era a expectativa do cliente. Os métodos de se avaliar serviços são, até o momento, subjetivos ou ligados a um ou outro referencial. Venkatraman e Ramanujam (1986) pesquisaram sobre um esquema classificatório bidimensional que realça dez modos diferentes para mensuração de desempenho empresarial em pesquisa de estratégia. Com isso, é inserida na ciência administrativa uma nova visão de se mensurar atividades intangíveis, como os serviços.

No início da década de 1990 foram apresentados estudos sobre métodos de mensuração da orientação para o mercado, um assunto proveniente da administração estratégica e muito pesquisado por acadêmicos e praticantes na época (KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993). Outro estudo da mesma década buscou pesquisar em empresas japonesas, a questão de orientação para o cliente

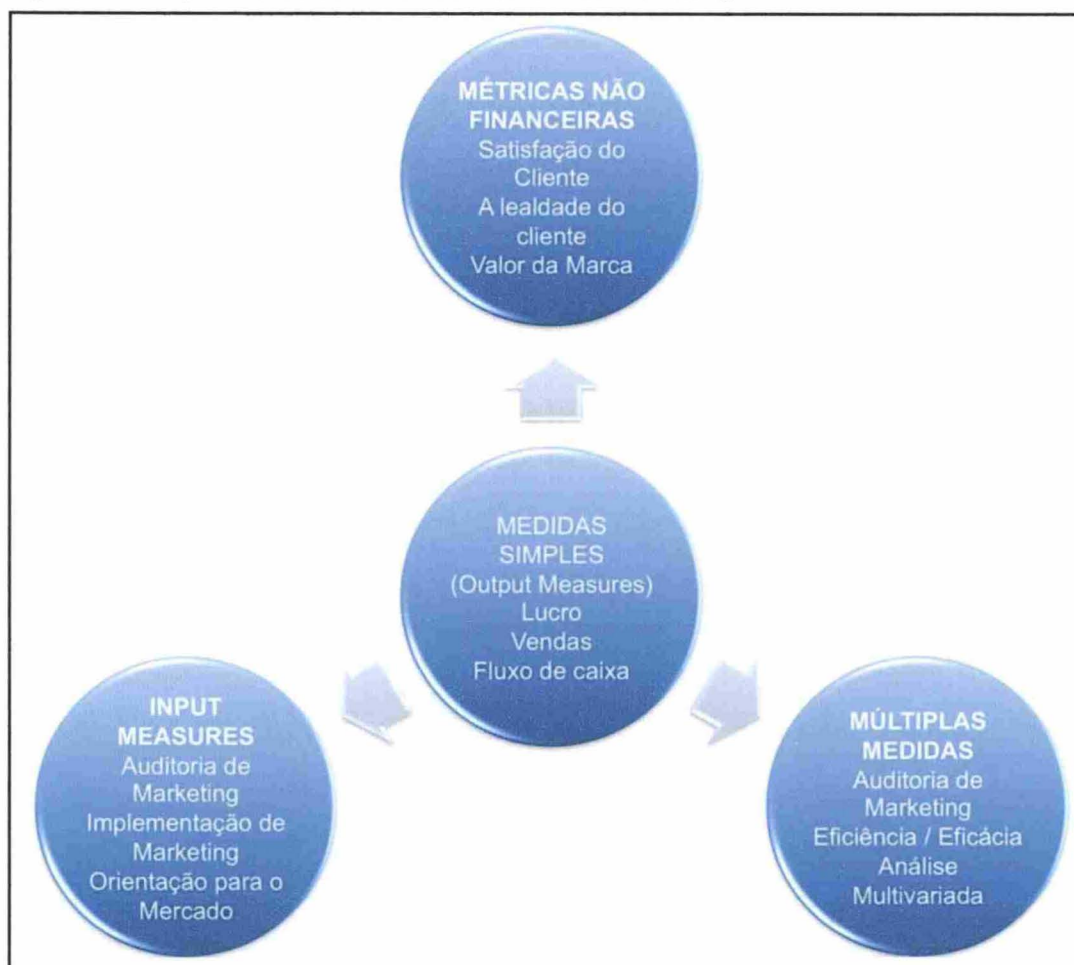
como forma de estratégia e inovação para o mercado e constataram que o desempenho empresarial é acrescido quando se investe em inovação (DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993).

No final da década de 1990 a mensuração do desempenho nas empresas é conduzida por dois critérios: crescimento de vendas e rentabilidade do patrimônio. (MORAES, 1998). Outros autores também apresentaram estudos sobre métricas de marketing e o desempenho empresarial e compararam indicadores subjetivos (de percepção) e objetivos (retorno sobre ativos, taxa de crescimento de vendas e lucratividade). O estudo sugere que estes indicadores apresentaram positiva e significativa correlação com a performance geral das empresas, assinalando que esses três indicadores podem ser utilizados quando se pretende avaliar a performance empresarial de forma subjetiva (PERIN e SAMPAIO, 1999).

Neste momento da história da evolução dos conceitos de métricas de marketing, uma pesquisa apresenta três temas que abordam a mudança de pensamento do uso de medidas simples de mensuração (*outputs measures*) para o uso de métricas amplas. Assim, foram propostas as seguintes idéias (Figura 2): a transição das medidas financeiras para as não financeiras, a expansão da mensuração de resultados de marketing para a mensuração das entradas de marketing (*input measures*) e a evolução da visão unidimensional de medidas de desempenho para a visão multidimensional (CLARK, 1999).

A partir do final da década de 1990 que os estudos das métricas de marketing começam a estar mais presentes nos trabalhos científicos apresentados em congressos e publicações de revistas científicas (ALMEIDA, 2007).

Figura 2 - A expansão do domínio das métricas de marketing



Fonte: adaptado de Clark (1999)

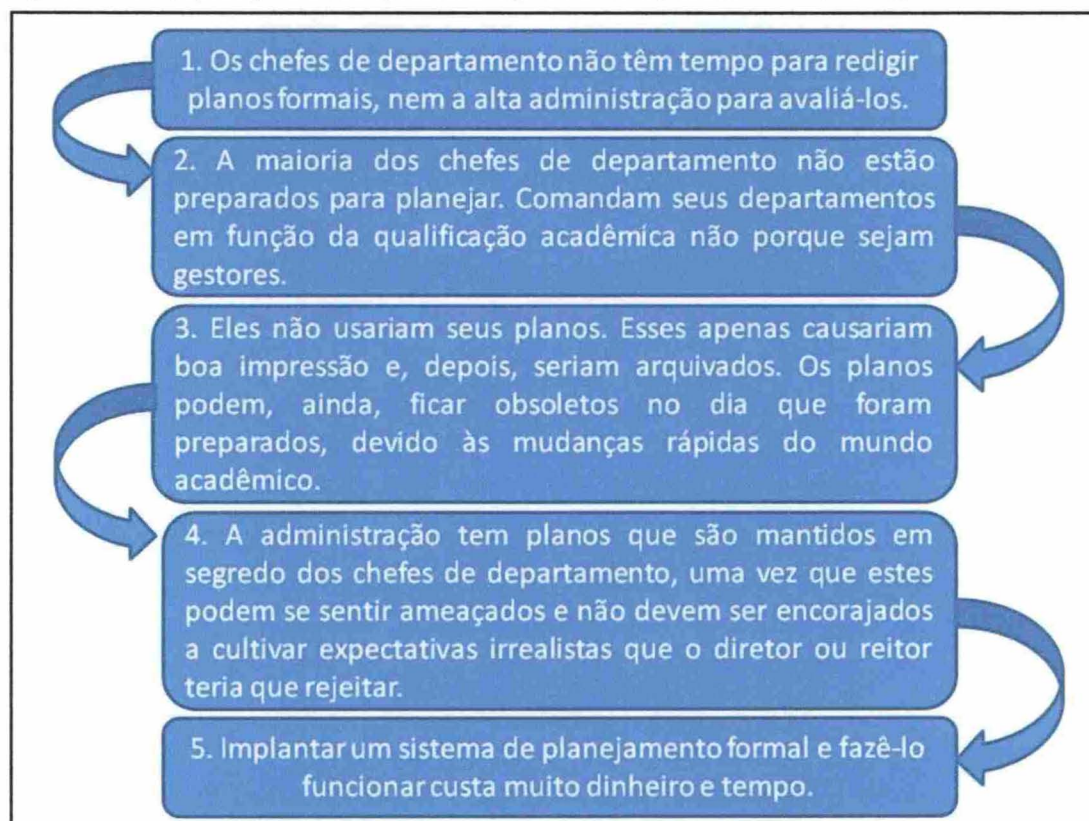
## 2.2 O uso do marketing e a aplicação das métricas nas IES

Alguns gestores de IES apresentam rejeição ao uso do marketing para o ensino superior e isso afeta o aprimoramento e uso técnico-profissional das ferramentas de marketing para enfrentar a concorrência, o aumento na oferta de vagas e o pouco crescimento na demanda (COBRA e BRAGA, 2004). Porém, a partir do início de 2000, as IES passaram a reconhecer a necessidade e o valor de se adotar um planejamento de marketing (STRAUSS, 2003).

Kotler e Fox (1994) haviam identificado o seguinte comportamento do reitor de uma universidade a respeito da profissionalização do marketing nas IES, que ele reconhece a necessidade de se investir em marketing, mas não está preparado para

conduzir uma mudança cultural na organização. Nisto, são apresentadas cinco justificativas (crenças) que inibem o avanço do marketing profissional dentro das instituições de ensino, conforme se observa na Figura 3:

Figura 3 - Principais problemas para a criação de uma política de marketing



Fonte: adaptado de Kotler e Fox (1994)

Embora estas crenças tenham sido identificadas, o cenário apresentado a partir de 1997 (Gráfico 1) alerta as IES que sistemas formais de planejamento e controle são necessários e melhoram o controle do desempenho da instituição. O planejamento formal e as ferramentas de marketing ajudam a instituição a manter uma comunicação linear e mais eficiente com os seus públicos determinados.

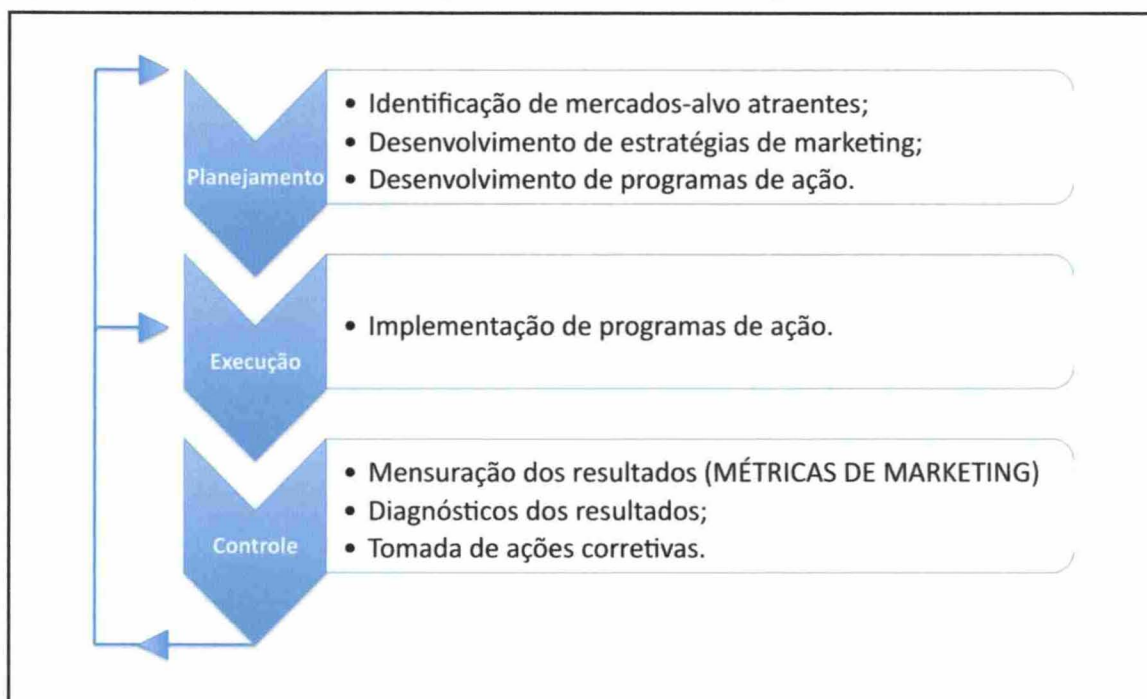
O gerenciamento do planejamento de marketing dentro de uma organização (Figura 4) possibilita ao gestor melhor visão e controle das etapas a fim de obter eficiência no processo.

A primeira etapa do planejamento possibilita que a IES identifique e gerencie melhor as oportunidades atraentes para os objetivos de marketing. Na segunda etapa entra o processo de execução, que é a etapa em que as empresas podem se diferenciar dos concorrentes. Considerada uma tarefa complexa, executar é algo que não acontece por si só, é preciso que a organização administre três processos-

chave, que são: administração de pessoal, comunicação da estratégia com clareza a todos os envolvidos e determinação das operações necessárias (BOSSIDY e CHARAN, 2005).

A terceira etapa do planejamento de marketing é o controle que assegura se os objetivos estão sendo atingidos. Este controle envolve a mensuração dos resultados, a análise das causas de resultados não esperados e a adoção de ações emergenciais de correção, o que pode interferir no plano para se fazer ajustes e na sua execução.

Figura 4 - Planejamento de marketing e as métricas de marketing



Fonte: adaptado de Kotler e Fox (1994)

Uma instituição que inicia um planejamento a longo prazo assume que as estratégias, a estrutura institucional e os procedimentos atuais permanecerão apropriados, mesmo com alterações no cenário competitivo. Eventualmente a administração da IES percebe que o ambiente é modificado rapidamente e que é exigido um pensamento estratégico, por isso, cabe aos administradores a responsabilidade de criar planos de contingência para reagirem diante de novas ameaças e oportunidades. As IES necessitam conduzir com profissionalismo essas contingências e estar preparadas para adotar ações se o sistema de controle de marketing sinalizar a existência de algum problema (KOTLER e FOX, 1994).

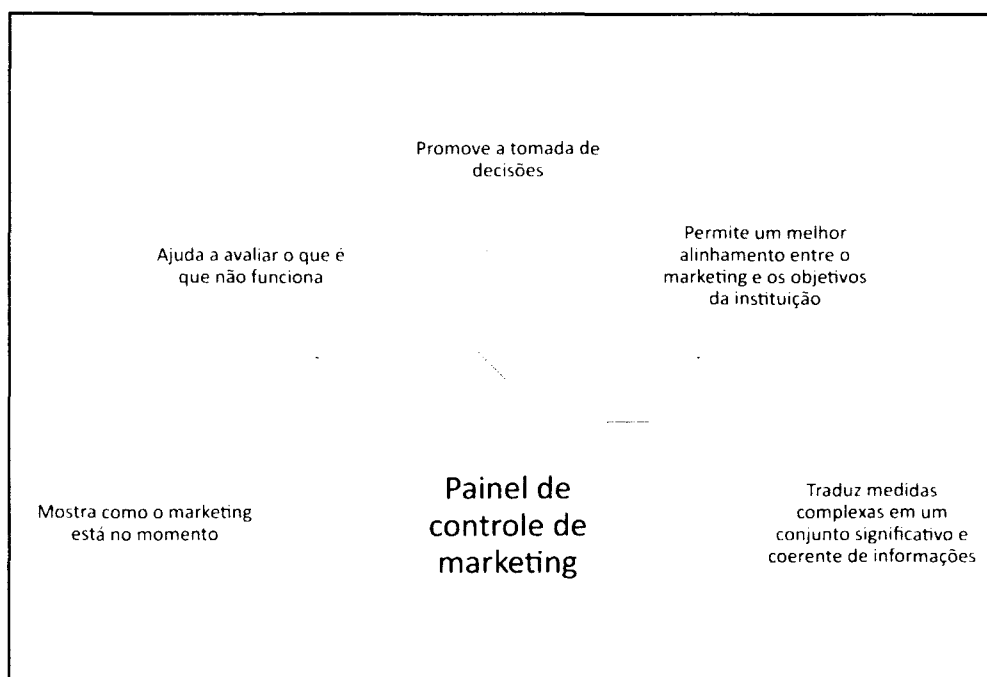
### 2.3 Painel de controle na gestão das métricas de marketing

O controle de marketing é um sistema preventivo, abrangente, que envolve a análise do plano de uma forma geral, com a determinação de metas e o seu alcance. No momento que um plano de marketing é implantado pode ocorrer alterações no mercado, como por exemplo alguma mudança na legislação educacional. A IES terá que re-planejar, reorganizar e atender ao novo ambiente de mercado.

O sistema de controle de marketing inclui técnicas para avaliar se as metas do plano estão sendo atingidas e realizar ajustes quando isto não estiver ocorrendo. O controle estratégico consiste de uma avaliação sistemática do desempenho de marketing da instituição em relação a suas oportunidades de mercado (KOTLER e FOX, 1994).

Esta avaliação sistemática do desempenho de marketing pode ser traduzida em um modelo concreto, o qual é chamado de painel de controle de marketing (*dashboard*). Uma vez que uma empresa define as métricas de marketing, pode criar um painel que irá fornecer uma maneira de controlar visualmente as suas métricas. O gestor terá uma ferramenta para acompanhar o progresso, analisar os resultados e fornecer subsídios para tomada de decisões quando necessárias. Os benefícios do uso do painel de controle podem ser observados na Figura 5 (PATTERSON, 2007; QUEIROZ, 2009).

Figura 5 - Benefícios do uso do painel de controle de marketing



Fonte: adaptado de Patterson, 2007

Ao se observar os benefícios do uso do painel de controle (Figura 5) e relacioná-lo ao setor educacional observa-se a possibilidade de fornecer ao gestor, por exemplo, uma visão detalhada do andamento de novas matrículas e apresentar informações que forneçam subsídios para uma tomada de decisão apropriada.

## 2.4 O conceito e as métricas utilizadas no marketing

Em relação ao conceito da gestão das métricas de marketing, Patterson (2007) define como a prática organizada no equilíbrio dos processos, sistemas e pessoas envolvidas para um conjunto comum de metas e objetivos. Ele ainda afirma que qualquer sistema que seja usado para alinhar as necessidades de marketing com o negócio e transformá-lo em um desempenho-dirigido, baseado em resultados e centrado no cliente, é considerado como uma gestão de métricas de marketing. Esta visão mostra que o objetivo do marketing ultrapassa a função de dar suporte a vendas conforme analisado em suas pesquisas.

Para Grinberg (2001), a teoria de métricas de marketing, originalmente, abrange cinco grandes linhas de pesquisas, conforme a Figura 6, as quais compõem um modelo em relação a gestão de métricas de marketing e engloba uma forma múltipla de se utilizar as avaliações. Os cinco grandes tópicos são: o valor do cliente, valor da marca, comércio eletrônico, mix de métricas em marketing e medidas financeiras. Dentro desta estrutura, a métrica valor do cliente subdivide-se em dois temas considerados alicerces para a construção do conhecimento, que são: as medidas de desempenho e a orientação para o mercado.

Figura 6 - As cinco grandes linhas de pesquisa das métricas de marketing



Fonte: adaptado de Grinberg (2001)

Farris *et al.* (2007) propõem que as métricas de marketing podem estar agrupadas de uma forma diferente da proposta por Grinberg (2001), conforme a Figura 7, e com isso é proposto oito grandes áreas para a gestão das métricas de marketing, que são: participação em corações, mentes e mercados; margens e lucros; gerenciamento de produtos e de portfólio; rentabilidade do cliente; gerenciamento da equipe de vendas e do canal; estratégia de preços; promoção; métricas da mídia e da web e marketing e finanças.

Figura 7 - Modelo de organização das métricas de marketing



Fonte: Farris et al. (2007)

## 2.5 O uso e a quantidade de métricas de marketing na gestão

A importância do uso das métricas de marketing pelas organizações se dá pelas análises e mensurações feitas a respeito de algo planejado, mas concentrar a estratégia de mensuração em métricas relevantes, relacionadas com os produtos ou serviços, é uma tarefa técnica que depende de habilidades (PATTERSON, 2007).

A relação entre o número de métricas e a sua eficácia foi observada em um estudo de Hauser e Katz (1998) desenvolvido em uma empresa de cartão de crédito que tinha experiência no uso de mais de 100 métricas diferentes em seu painel de controle. O excesso de métricas foi identificado em uma métrica da qualidade dos plásticos utilizados em seus cartões de crédito que avaliava a tolerância a bolhas ou manchas. Porém, depois de conversar com os clientes, foi observado que nunca perceberam as manchas, desde que a tarja magnética do cartão funcionasse. Por outro lado, os clientes ficaram extremamente preocupados com outros aspectos do serviço. Ao focar a qualidade do plástico, a empresa havia desviado a atenção das questões que eram relevantes para os clientes. Com esta pesquisa a empresa

reduziu o número de suas métricas para mais da metade e concentrou os esforços para os aspectos do serviço que fizessem com que aumentassem a receita e melhorassem os lucros.

O uso preciso de métricas de marketing em uma organização serve de apoio nas tomadas de decisão (DAVIS, 2007). Nas IES, várias métricas podem ser usadas para medir o desempenho das ações de marketing. A métrica lembrança da marca e o custo de aquisição do cliente podem ser bons indicadores para saber como o marketing está sendo usado na IES, da mesma forma que as métricas de frequência de compra e lealdade a marca são indicadores-chave para medir o valor da marca para o cliente.

Na proposta de Davis (2007) existem várias possibilidades de medir o desempenho do marketing nas IES, cabe ao gestor organizar e definir quais são as mais relevantes. Cobra e Braga (2004) afirmam que o marketing das IES precisa ser aprimorado e novas estratégias são necessárias, mas segundo Patterson (2007) não bastam apenas novas ações, tem que medi-las para saber se estão contribuindo para as metas da organização ou não.

Segundo Davis (2007) existem métricas normalmente utilizadas pelo marketing como as vendas e a preferência por uma marca, mas as organizações percebem a necessidade de combiná-las a outras métricas como a taxa de adoção de novos produtos e o valor da marca. Estes tipos de métricas podem parecer incomuns das métricas normalmente utilizadas pelo marketing e este autor propõe que as métricas sejam administradas em conjunto a fim de formar um sistema de avaliação abrangente.

Nesta pesquisa o foco está no estudo das métricas de marketing aplicadas aos serviços educacionais e as bases das métricas são explicadas de acordo com a sua construção, as considerações a respeito da métrica e o propósito (FARRIS, 2007; DAVIS, 2007).

## 2.6 Métricas de gerenciamento de produto e valor da marca

Farris *et al.* (2007) apresentam mais de 50 métricas de marketing que servem a variados segmentos de mercado e a métrica de valor da marca é apresentada como um dos elementos-chave para o direcionamento das estratégias de marketing. Para as IES ela representa todo o valor do serviço proposto e isto se insere na vida do aluno ao levar consigo o diploma de uma graduação, por exemplo, por toda a sua carreira.

As métricas de gerenciamento de produto podem ser administradas segundo a sua demanda, participação em relação ao segmento que atua e pelo valor que a marca representa, conforme se observa nas descrições das métricas no Quadro 2.

Segundo Barwise e Farley (2004) a métrica mais utilizada pelas organizações é a participação de mercado (*market share*), conforme descrita no Quadro 2. No ensino superior é uma medida que, por monitorar sinais de mudanças no cenário competitivo, freqüentemente leva a ações estratégicas ou táticas por parte das instituições. É um indicador de como uma organização está se saindo em relação aos seus concorrentes. As demais métricas também contribuem para o gerenciamento do desempenho de marketing nas organizações, conforme se observa nos propósitos descritos do Quadro 2.

Quadro 2 - Métricas de gerenciamento de produto e valor de marca

MÉTRICA	CONSTRUÇÃO	CONSIDERAÇÕES	PROPÓSITO
Número de matrículas efetivas	É o número efetivo de matrículas novas do primeiro período registradas no início no período letivo.	Não são somadas as matrículas de primeiro período de alunos veteranos reprovados.	Indica a entrada de novos alunos da IES
Número de inscritos no processo seletivo	É a quantidade de inscritos pagantes em um processo seletivo.	Pode indicar a demanda por um determinado curso. Estratégias de comunicação com mais orçamento ou menos podem ser aplicadas de acordo com os resultados parciais.	Mensurar o número de pessoas que se inscreveram no processo seletivo para comparar com o número dos que se matricularam.

Participação de mercado ( <i>market share</i> )	É a porcentagem de um mercado (definido em termos de unidades, de receita ou matrículas de uma IES) atendido por uma entidade específica.	Pode não ser uma suposição razoável se houver diferenças significativas entre as marcas concorrentes.	Útil para medir a competitividade do setor e gerar uma estimativa das matrículas e participações após a entrada de um novo concorrente.
Decomposição da participação de mercado	Participação de penetração. Participação nos gastos da categoria. Índice de intensidade de consumo.	Pode ser baseada nas participações unitárias ou de receita. Período de tempo abrangido.	Cálculo da participação de mercado. Análise de tendências históricas. Formulação de objetivos de marketing.
Taxa de conversão de inscritos <i>versus</i> matriculados	É a razão entre o número de inscritos em um processo seletivo versus o número de novos matriculados.	É necessário observar que existem matrículas de primeiros períodos de reprovados e não devem ser somadas ao número de novas matrículas.	Mede o número das pessoas que se interessam pela IES daquelas que concretizam o compromisso.
Taxa de demanda por curso	É o número de pessoas que se matriculam em um determinado curso superior.	Pode sofrer interferência de cursos recém-lançados ou um novo curso no mercado.	Mede a demanda por determinado curso.
Taxa de retenção de alunos	É o número de alunos que efetivam a re-matrícula.	A retenção refere-se somente aos alunos existentes em situações contratuais.	Mapear mudanças na habilidade da empresa em reter os alunos.
Taxa de preenchimento de vagas ofertadas	É a razão entre as vagas preenchidas e as ofertadas em um processo seletivo.	Esta taxa indica o resultado do processo seletivo como um todo e não avalia individualmente a demanda por um curso	Avalia o resultado do processo seletivo.
Tempo de atendimentos ao aluno	Avalia o tempo de atendimento de um processo burocrático de secretaria, biblioteca ou até uma informação por telefone.	Cabe a IES determinar os processos a serem medidos e indicar o tempo ideal de atendimento.	Mede a eficiência dos processos no atendimento ao aluno ou comunidade.
Taxa de sucesso do aluno e ex-aluno	É o grau de satisfação do aluno ou ex-aluno com a sua empregabilidade ou empreendimento.	O grau de satisfação desta métrica pode ter variações dependendo dos valores pessoais do aluno ou ex-aluno.	Medir a empregabilidade ou capacidade empreendedora dos alunos e ex-alunos
Métricas de valor de marca	Pesquisas que identifiquem os atributos da marca	Métricas que mapeiam a essência da marca podem não mapear sua saúde e valor.	Monitorar o valor de uma marca. A sua imagem e percepção.

Fonte: adaptado de Farris *et al.* (2007)

Medir o valor de uma marca, conforme o propósito descrito no Quadro 3 de monitorar a sua imagem e percepção, identifica o quanto a marca pode ser relevante ou apreciada para um cliente. Existem métodos adotados pelo mercado e gerenciados por algumas empresas que patentearam metodologias. Segundo Aaker, Kumar e Day (1995), uma marca terá alto valor para o consumidor se corresponder ao seu nível esperado de expectativas.

No Quadro 3, são apresentados três modelos para medir o valor de uma marca.

Quadro 3 - Modelos de avaliação do valor de marcas

<b>Avaliador de marca Y&amp;R</b>	<p>Envolve pesquisas de consumidores sobre suas crenças e atitudes em relação às marcas. Quatro dimensões principais dominam as crenças dos consumidores sobre as marcas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a diferenciação percebida no mercado;</li> <li>• a relevância para o estilo de vida do consumidor</li> <li>• a estima que o consumidor nutre pela marca;</li> <li>• o grau percebido de conhecimento da marca pelo consumidor.</li> </ul>
<b>Modelo de valor de marca de David Aaker</b>	<p>Utiliza 11 medidas de mapeamento não-ponderadas para diagnosticar a força de uma marca. São elas:</p> <p>Diferenciação, Satisfação/Lealdade, Qualidade Percebida, Liderança/Popularidade, Valor Percebido, Personalidade da Marca, Associações Organizacionais, Consciência da Marca, Participação de Mercado, Preço de Mercado e Cobertura de Distribuição.</p>
<b>Metodologia de valor de marca de Moran</b>	<p>Essa ferramenta verifica mudanças anuais e baseia-se na combinação de participação efetiva de mercado, preço relativo e durabilidade (índice de lealdade).</p>

Fonte: adaptado de Farris *et al.* (2007)

## 2.7 Métricas de imagem e percepção da marca

Uma IES pode ter certa imagem diante de um público que pode variar de positiva ou negativa, forte ou fraca, boa ou ruim, e isso contribui para a demanda por um curso superior no momento do processo seletivo.

No Quadro 4 observa-se a métrica de satisfação do aluno, que segundo Leite (2006), os alunos atribuem qualidade ao curso mediante uma avaliação baseada em

fatores que eles consideram os mais relevantes, entre eles, dois estão diretamente relacionados ao valor da mensalidade paga e um à disposição de professores e funcionários em resolver os problemas apresentados pelos discentes.

Quadro 4 - Métricas de imagem e percepção da marca

MÉTRICA	CONSTRUÇÃO	CONSIDERAÇÕES	PROPÓSITO
Índice de satisfação do aluno	Geralmente medida em uma escala de 1 a 5, em que os alunos declaram sua satisfação com a IES.  Podem ser usados dados do relatório da Comissão Própria de avaliação (CPA).	Sujeito à tendenciosidades nas respostas.  Capta visões dos atuais clientes, não dos clientes evadidos.	Relatos de insatisfação mostram aspectos que exigem aperfeiçoamento.
Penetração de mercado	Compradores de uma categoria de produto como porcentagem da população total.	Baseada na população. Portanto, a consideração unidade/receita não é relevante.	Medir a aceitação da categoria por uma população definida. Pode ser usada para medir a aceitação de novos cursos.
Consciência da marca	Porcentagem da população total que conhece uma marca.	Essa consciência está ativa ou não?	Considerar o quanto uma marca já foi observada.
Associação espontânea à marca	Primeira marca a ser considerada.	Pode estar sujeita à propaganda ou experiência recente.	Identificar o posicionamento da marca.
Consciência de propaganda	Porcentagem da população total que conhece a propaganda de uma marca.	Pode variar de acordo com o horário, alcance e frequência da propaganda.	Medida dos efeitos de uma propaganda. Pode indicar o "poder de parada" das propagandas.
Conhecimento da marca	Porcentagem da população com conhecimento do produto e lembrança de sua propaganda.	Não é uma métrica formal.	Familiaridade com o produto indo além do reconhecimento do nome.
Intenções de estudar na IES	Probabilidade da intenção de comprar ou estudar na IES	Estimar a probabilidade de compra, agregar e analisar classificações das intenções declaradas.	Mensurar a disposição pré-compra.

Taxa de retorno e lealdade	As medidas incluem a participação nos gastos, disposição de pagar mais, disposição para procurar.	A “lealdade” por si só não é uma métrica formal, mas as métricas específicas avaliam aspectos dessa dinâmica. A entrada de novos produtos pode alterar os níveis de lealdade.	Indicação de fluxo de receita futura básica.
Taxa de disposição para indicar	Geralmente medida via classificações em uma escala de 1 a 5.	Tem impacto não-linear.	Mostra a força da lealdade, o impacto potencial sobre os outros.
Número de matérias na imprensa da própria IES - (Clipping)	Número de publicações jornalísticas com citação da marca da IES	É avaliado o número e o conteúdo. Dependendo do conteúdo da citação pode haver retratação.	Mensura o quanto a marca é usada de referência no meio jornalístico.
Número de matérias na imprensa da concorrência - (Clipping)	Número de publicações jornalísticas com citação das marcas concorrentes da IES	É avaliado o número e o conteúdo. Dependendo do conteúdo da citação pode haver retratação ou resposta a uma ação da concorrente.	Mensura o quanto a marca é usada de referência no meio jornalístico.

Fonte: adaptado de Farris *et al.* (2007)

## 2.8 Métricas de preços

As métricas de preços são usadas para analisar alternativas de preços quando a IES pratica estratégias promocionais com o intuito de atrair mais alunos. Dentre as duas métricas apresentadas no Quadro 5, a primeira explica um índice de resposta de mercado às mudanças de preços e a segunda métrica aborda o preço que determina a melhor contribuição para determinado curso.

O preço cobrado por uma instituição de ensino interfere na percepção de qualidade atribuída pelo aluno (LEITE, 2006).

Quadro 5 - Métricas de preços

MÉTRICA	CONSTRUÇÃO	CONSIDERAÇÕES	PROPÓSITO
Elasticidade de preço da demanda	Resposta da demanda a uma pequena mudança de preço, expressa como razão de porcentagens.	No ensino superior o preço do curso pode estar ligado à sua qualidade atribuída.	Mede a resposta da demanda às mudanças de preço.
Preço ótimo	Em geral, o preço ótimo é o preço que maximiza a contribuição.	As fórmulas de preço ótimo são adequadas somente se o custo variável por unidade é constante e não há outra consideração estratégica.	Determinar rapidamente o preço que maximiza a contribuição.

Fonte: adaptado de Farris *et al.* (2007)

## 2.9 Métricas de ações promocionais

As métricas descritas no Quadro 6 referem-se as ações promocionais de uma empresa e devem ser construídas a partir do planejamento de marketing da organização (KOTLER e FOX, 1994).

Segundo Hoper (2005), com a mudança na competitividade do setor educacional, as ações devem ser medidas e corrigidas quando necessário. A instituição que utiliza de métricas pode organizá-las de forma em que o tomador de decisões acesse isto de forma rápida e atualizada (PATTERSON, 2007).

Quadro 6 - Métricas de ações promocionais

MÉTRICA	CONSTRUÇÃO	CONSIDERAÇÕES	PROPÓSITO
Retorno do investimento das mídias	É o número de vezes que cada mídia foi vista por um aluno participante do processo seletivo	Pode haver alunos que observaram mais de uma mídia	Aponta para a mídia mais vista durante uma campanha de processo seletivos.
Inscrições básicas	Total de inscritos menos os inscritos no vestibular incrementais gerados por uma campanha de marketing.	As atividades de marketing também contribuem para a base.	Determinar até que ponto as inscrições atuais são independentes de esforços de marketing específicos.

Porcentagem de matrículas com desconto	Número de matrículas com desconto.	Não faz distinção para profundidade de descontos oferecidos.	Medir o quanto a marca depende dos esforços promocionais.
Porcentagem de tempo em promoção	Porcentagem de tempo durante o qual as promoções temporárias são oferecidas.	Não reflete se o comércio ou os consumidores tiram vantagem dos descontos oferecidos.	Medir o quanto a marca depende dos esforços promocionais.
Desconto médio	Preço médio real por matrícula dividido pelo número de matriculados/curso.	Alguns descontos podem ser oferecidos em um nível absoluto, não por item.	Indicar o preço da mensalidade realmente paga.

Fonte: adaptado de Farris *et al.* (2007)

## 2.10 Métricas financeiras e de rentabilidade do cliente

No Quadro 7 são descritas as métricas financeiras e de rentabilidade do cliente. Um dos indicadores mais relevantes ao tópico é o custo médio de aquisição de um cliente que é a razão da despesa de aquisição pelo número de clientes adquiridos (FARRIS *et al.*, 2007; COBRA e BRAGA, 2004).

$$C. M \text{ aquisição } (\$) = \frac{Desp. Aquisição(\$)}{Nr. Clientes Adquiridos(\$)}$$

Reter um cliente é mantê-lo ativo após a sua primeira aquisição. Este cliente já fez parte da métrica de custo de aquisição, pois foi o momento de prospectá-lo. Representa o custo médio para reter um cliente existente e é a razão da despesa de retenção direcionada a um grupo de clientes pelo número dos clientes retidos com sucesso (DAVIS, 2007; FARRIS *et al.*, 2007).

$$C. M \text{ retenção } (\$) = \frac{Desp. Retenção(\$)}{Nr. Clientes Retidos(\$)}$$

Quadro 7 - Métricas financeiras e de rentabilidade do cliente

MÉTRICA	CONSTRUÇÃO	CONSIDERAÇÕES	PROPÓSITO
Retorno de um novo curso	Tempo necessário para que haja retorno do investimento inicial.	Favorece mais os projetos com retornos rápidos do que o sucesso de longo prazo.	Cálculo de retorno simples.
Custo médio de captação por matrícula	Razão da despesa de aquisição para o número de novos clientes adquiridos.	Frequentemente é difícil isolar a despesa de aquisição da despesa total de marketing.	Mapear o custo da aquisição de novos clientes e comparar esse custo com o valor dos clientes recém-adquiridos.
Investimento em propaganda (orçamento anual)	É o planejamento orçamentário anual do investimento com propaganda.	Não avalia demais despesas de marketing, como patrocínios, por exemplo.	Controla o valor de investimentos previstos para propaganda.
Despesas de marketing	Analisa os custos planejados que abrangem as despesas de marketing	Podem ser divididas em custos de marketing fixos e variáveis. Pode englobar a métrica de investimento em propaganda	Controla o valor de investimentos previstos para o marketing.
Custo médio de retenção	Razão da despesa de retenção para o número de novos clientes adquiridos.	Frequentemente, é difícil isolar a despesa de retenção da despesa total de marketing. O número do custo médio de retenção não é muito útil para tomada de decisões em orçamentos de retenção.	Monitorar as despesas de retenção por cliente.
Ponto de equilíbrio financeiro	Para ponto de equilíbrio unitário, dividem-se os custos fixos pela contribuição por unidade. Para ponto de equilíbrio de receita, dividem-se os custos fixos pela margem de contribuição (%).	As estimativas de custos variáveis e fixos podem ser válidas somente em certas faixas de vendas e de produção.	Indicador aproximado da atratividade projetada e da habilidade de produzir lucro.
Rentabilidade do cliente	Diferença entre as receitas obtidas e os custos associados com a relação com o cliente durante um período específico.	Exige que se atribuam receitas e custos para clientes individualmente.	Permite que a empresa identifique quais clientes são rentáveis e quais não são... como precursor ao tratamento diferencial destinado a melhorar a lucratividade da empresa.

Valor de duração do cliente	O valor atual de futuros fluxos de caixa atribuídos à relação com o cliente.	Exige uma projeção de fluxos de caixa futuros da relação com um cliente. Isso será mais fácil de fazer em uma situação contratual.	As decisões administrativas da relação com o cliente devem ser tomadas com o objetivo de melhorar a esta métrica. O orçamento de aquisição deve basear-se no VDC.
Volume desejado de Matrículas	Ajusta o cálculo de ponto de equilíbrio para incluir o alvo de lucro.	Os custos de marketing variáveis devem ser refletidos nas margens de contribuição.  Aumentos de vendas quase sempre exigem aumento de investimento ou capital de giro.	Garantir que os objetivos de matrículas possibilitem que a empresa ultrapasse obstáculos financeiros para lucro ou retorno sobre investimento.
Receita desejada	Converte o volume desejado de matrículas em receitas desejadas usando preços médios por unidade. De forma alternativa, combina custos e dados-alvo com o conhecimento das margens de contribuição.	As mesmas que a anterior.	O mesmo que o anterior, aplicado aos objetivos de receita.
Retorno sobre investimento em marketing (RSIM); receita	Incremento na receita atribuível ao marketing sobre a despesa de marketing.	Os profissionais de marketing precisam estabelecer uma base exata para conseguir afirmar de modo significativo que receitas são atribuíveis ao marketing.	Comprar as vendas geradas em termos de receita com a despesa de marketing que ajudou a gerar as vendas. A porcentagem ajuda na comparação entre planos de diferentes magnitudes.

Fonte: adaptado de Farris *et al.* (2007)

Ao analisar o Quadro 7, pôde-se verificar a variedade de métricas que o gestor pode ter em mãos para analisar as ações de marketing, controle da verba anual e formas financeiras de medir o retorno das ações. As empresas que possuem prática na administração de métricas de marketing determinam as mais importantes a fim de focar em métricas relevantes aos objetivos organizacionais (HAUSER e KATZ, 1998).

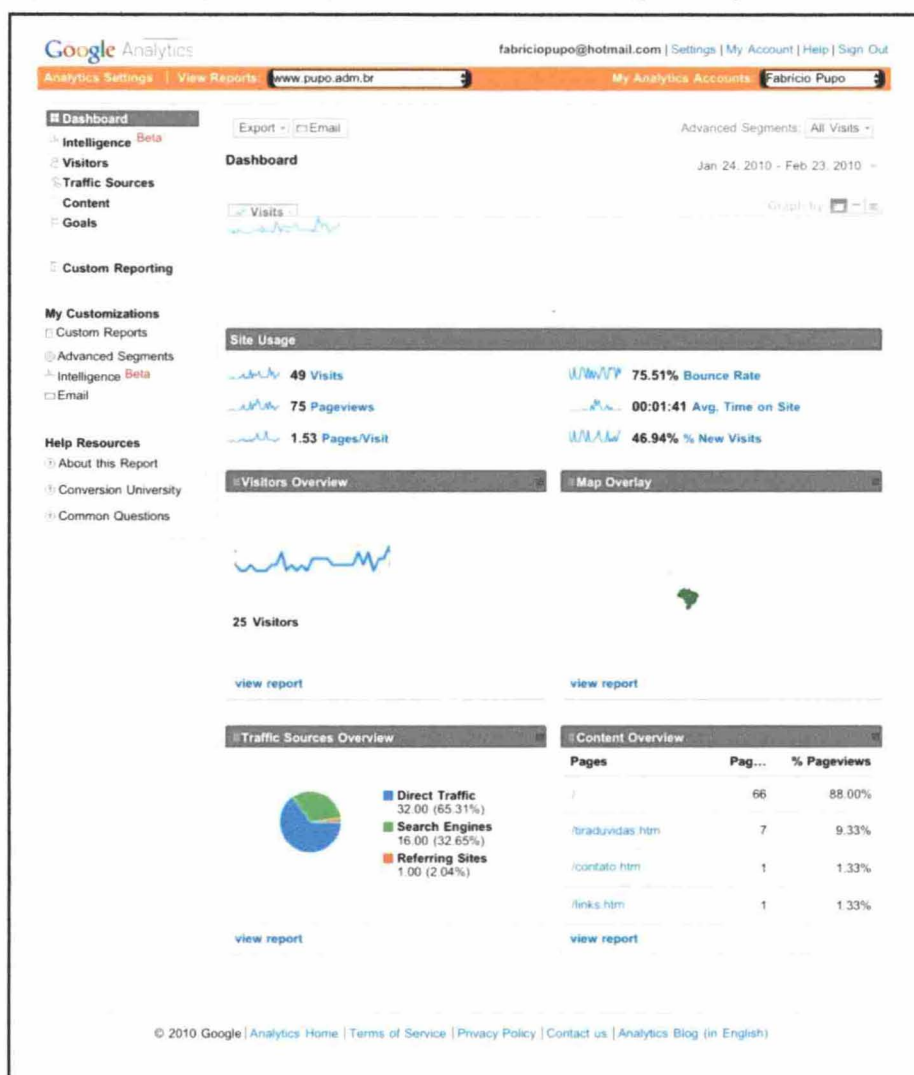
## 2.11 Métricas de marketing digital

Segundo Ledford (2009), na internet existem registrados dois bilhões de páginas da web e é necessário que empresas e organizações que investem em ações de marketing digital para aprimorar seus objetivos, como aumentar o número de visitantes da página, analisem as métricas para tomar decisões.

O marketing digital soma-se a promoção das marcas, que antes do início da web, eram feitos por meio das mídias tradicionais, como televisão, rádio, jornal e outros. Neste meio digital as métricas são analisadas com mais precisão do que em meios de comunicação tradicionais, devido as suas características de conexão em redes e da tecnologia de ferramentas de análise e rastreamento da internet.

Uma das ferramentas utilizadas no marketing digital é o *Google Analytics*, conforme mostrado a tela de painel de controle (*dashboard*) na Figura 8 de um site em funcionamento. Esta ferramenta digital pode monitorar o *site* e fornecer ao administrador da conta os registros das navegações, incluindo uma personalização avançada e análises por segmentação do cliente, fornece informações sobre o perfil dos visitantes e pode comparar dados de investimentos com propagandas, fornece gráficos em movimento e relatórios sobre o conteúdo pesquisado dentro da página. Identifica também as palavras-chave buscadas que podem ter direcionado o visitante a sua página e monitora se o visitante entrou diretamente no seu endereço ou migrou de outra página que estava navegando. O gestor pode consultar diversas informações sobre a visitação do site para usar de base nas tomadas de decisões de marketing digital.

Figura 8 - Exemplo de um painel de controle do Google Analytics



Fonte: Google (2010)

Em comparação com a comunicação tradicional de rádio e televisão, o marketing digital possui termos específicos de análises, tais como: cliques, visitantes e abandono de página. O Quadro 8 apresenta algumas métricas de marketing digital.

Quadro 8 - Métricas de marketing digital

MÉTRICA	CONSTRUÇÃO	CONSIDERAÇÕES	PROPÓSITO
Exposições de um anúncio	Uma exposição é gerada cada vez que um anúncio é visto. O número de exposições alcançado é uma função do alcance do comercial (o número de pessoas que o vêem), multiplicado por sua frequência (número de vezes que as pessoas o vêem).	Como métrica, as exposições não explicam a qualidade do que é visto. Nesse sentido, uma olhada rápida terá menos efeito do que um estudo detalhado.	Identificar quantas vezes um anúncio é visto.
Custo por mil exposições	Custo de propaganda dividido pelas exposições geradas (em milhares).	É uma medida de custo por exposição de comercial, representando as exposições em milhares.	Mensurar a eficácia de custo na geração de exposições.
Frequência média	Número médio de vezes que um indivíduo recebe um comercial, desde que ele realmente seja exposto à propaganda.	A frequência é medida somente entre pessoas que de fato vêem o anúncio que está sendo estudado.	Mensurar com que intensidade um comercial se concentra em uma dada população.
Visualização de página	Número de vezes que uma página da Web é acessada.	Os impactos, por sua vez, representam as visualizações de página multiplicadas pelo número de arquivos em uma página, o que os torna tanto uma métrica de design de página quanto de tráfego.	Representa uma medida de alto nível da popularidade de um site da web.
Taxa de cliques	Número de cliques como fração do número de exposições.	Medida interativa de propaganda na Web.	Mensurar a eficácia de um anúncio na Web.
Custo por clique	Custo de propaganda, dividido pelo número de cliques gerados.	Freqüentemente usado como mecanismo de cobrança.	Mensurar ou estabelecer a eficácia de custo de um comercial.

<i>Page views</i> ou impressões	Número total de vezes que uma página é visualizada pelos Internautas.	Exemplo: 4 milhões de <i>page views</i> significa que a página foi aberta 4 milhões de vezes. Para ser contabilizada, a página precisa ser aberta totalmente.	Identificar quantas vezes a página está sendo acessada.
Visitas únicas	Número de visualizações individuais de um site da Web.	Diferente da métrica <i>page views</i> , mede o número de visitas únicas. Exemplo: dos 4 milhões de <i>page views</i> , 1,8 milhão eram visitantes únicos.	Mensurar o tráfego de público em um site da Web.
Taxa de abandono	Taxa de início de um processo no site, que não foi finalizado. Exemplo: cadastro de pré-inscrição no processo seletivo.	Pode alertar quanto a um site com design confuso, ineficiente e a sua lentidão ou um processo mal elaborado.	Mensurar a eficácia do site em manter um visitante

Fonte: adaptado de Farris *et al.* (2007)

No ensino superior pode-se utilizar o portal web de uma IES para criar relacionamento com o aluno, o ex-aluno e informar os acontecimentos da instituição (COBRA e BRAGA, 2004; LEITE, 2006). Os alunos que irão ingressar em um ensino superior buscam informações na internet sobre referências da IES e isto pode ser monitorado pelos gestores de marketing por meio de ferramentas de internet específicas. Essas buscas podem oferecer informações importantes a respeito do curso mais procurado ou da instituição mais pesquisada na internet (LEDFOORD, 2009).

As métricas de marketing tem sido um tema em constante evolução desde as suas primeiras publicações na década de 1980. Neste capítulo foram apresentadas as teorias dos autores que contribuíram para o tema e também as métricas que são utilizadas nos diversos setores da economia. A organização das métricas no formato de painéis de controle tem sido um facilitador para os gestores da área. Por fim, foram apresentadas formas de mensuração de mídias web, as quais possuem mais precisão que as tradicionais e isto também serve de contribuição para a ampliação dos estudos relacionados ao tema.

## CAPÍTULO 3

### MÉTODO

O presente estudo foi estruturado a fim de identificar quais as métricas mais comuns de marketing e como são utilizadas na gestão de Instituições de Ensino Superior privadas em Curitiba. A primeira fase da pesquisa ocorreu por meio de consulta a materiais publicados que abordam temas relacionados ao da pesquisa. Assim, foram consultados livros, periódicos internacionais, relatórios técnicos e páginas da Internet, como fontes de informação, para posterior análise com os dados obtidos.

A pesquisa classifica-se como exploratória, pois tem o “objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” (GIL, 2002). Utilizou-se como método de coleta de dados a entrevista de profundidade conceituada como “uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico” (MALHOTRA, 2001).

A principal utilidade das entrevistas de profundidade é a pesquisa exploratória, que proporciona análise pessoal e entendimento. Segundo Malhotra (2001) essas entrevistas podem ser de grande validade quando os problemas de pesquisa exigem discussão de tópicos confidenciais, compreensão detalhada de um comportamento complicado, entrevistas com profissionais, entrevistas com concorrentes.

Foram realizadas entrevistas de profundidade com oito profissionais dirigentes de marketing de IES privadas, sendo que a maioria possui em torno de 10 anos de atuação profissional na área. As IES dos entrevistados foram classificadas em pequeno (mais que 2.000 matriculados), médio (mais que 2.000 e menos que 8.500 matriculados) e grande porte (mais que 8.500 matriculados), determinadas pelo número de matrículas no início dos anos letivos, de acordo com dados do Censo de Educação Superior 2008 (INEP, 2009a). As entrevistas consistiram em um

roteiro semi-estruturado, realizada pelo autor da dissertação, com duração variável de 40 minutos a 1 hora e 20 minutos.

As instituições do presente estudo foram classificadas por ordem de porte de alunos matriculados e identificadas pelas letras A, B, C, D, E, F, G e H, como descrito na Tabela 1.

Tabela 1 - Identificação das IES pelo número de matrículas

<b>Identificação</b>	<b>Porte</b>	<b>No. de Matriculados</b>
IES A	Grande Porte	mais que 8.500
IES B	Grande Porte	mais que 8.500
IES C	Grande Porte	mais que 8.500
IES D	Médio Porte	mais que 2.000 menos que 8.500
IES E	Médio Porte	mais que 2.000 menos que 8.500
IES F	Médio Porte	mais que 2.000 menos que 8.500
IES G	Pequeno Porte	menos que 2.000
IES H	Pequeno Porte	menos que 2.000

### 3.1 Coleta de Dados

Os oito entrevistados foram previamente contatados por telefone para agendar as entrevistas, realizadas em seus próprios ambientes de trabalho. As entrevistas de profundidade foram realizadas individualmente, pelo próprio pesquisador, cujos dados eram registrados manualmente e por meio de gravador de áudio (quando autorizado pelo entrevistado). O período de coleta de dados foi de

aproximadamente quatro meses, pelo grau de dificuldade e disponibilidade de agendamento com os profissionais.

Os entrevistados receberam informações prévias sobre a natureza do trabalho, forma de divulgação dos resultados e garantia de anonimato. Também lhes foi assegurada total liberdade para se recusarem a participar ou se retirar da pesquisa a qualquer momento, sendo que ao concordarem em participar assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo B).

### 3.2 Preparação do roteiro de entrevista

A preparação do roteiro de entrevista seguiu as seguintes etapas: o planejamento da entrevista; a escolha dos entrevistados, que eram pessoas com familiaridade ao tema pesquisado; a oportunidade da entrevista, ou seja, a disponibilidade do entrevistado em fornecer a entrevista; as condições favoráveis que garantiram ao entrevistado o segredo de suas confidências e de sua identidade e, por fim, a preparação específica que consistiu em organizar o roteiro com as questões mais importantes (LAKATOS, 1996).

Pelas duas primeiras entrevistas selecionou-se as questões de maior relevância ao tema em estudo. Assim, as perguntas eram feitas levando-se em conta a seqüência do pensamento do entrevistado, ou seja, procurando dar continuidade na conversação, conduzindo a entrevista com certo sentido lógico para o entrevistado.

### 3.3 Procedimentos para análise das entrevistas

Todas as entrevistas tiveram gravação autorizada e, posteriormente, foram transcritas, o que possibilitou a análise de conteúdo de forma mais minuciosa e a transcrição de alguns trechos ao longo da dissertação. Nas transcrições o

entrevistador foi denominado pesquisador e os entrevistados, independente do gênero masculino ou feminino, denominados gestores entrevistados

Os roteiros de entrevista (Anexo A), já possuíam subcategorias nas quais as respostas foram enquadradas, com perguntas relacionadas ao conhecimento dos profissionais sobre as métricas de marketing. Entretanto, novas dimensões de análise foram se desenvolvendo com as entrevistas e as respostas foram estruturadas com relação à origem dos departamentos, satisfação dos alunos, o papel do marketing e sua função nas IES.

# CAPÍTULO 4

## RESULTADOS

### 4.1 Análise das entrevistas e discussão

Neste capítulo é feita uma discussão a respeito do tema e são apresentados trechos das entrevistas junto com uma análise baseada nas teorias pesquisadas. O roteiro (Anexo A) utilizado nas entrevistas ajudou a manter um diálogo com o entrevistado que o direcionasse a explicar sobre o conhecimento e uso das métricas de marketing na gestão de ensino superior. A análise seguiu uma ordem em que os temas e as perguntas coincidiram com o roteiro que foi utilizado.

A primeira avaliação foi sob a origem do departamento nas IES e o tempo de existência deste departamento na IES, com o objetivo de saber sobre a experiência que possuem na aplicação do marketing dentro dos serviços educacionais. O segundo item deste capítulo analisa as funções do departamento e suas responsabilidades. Na seqüência é avaliado o conhecimento e uso das métricas de marketing pelos gestores das IES pesquisadas. Para concluir o capítulo da análise dos resultados as métricas de marketing mais comuns usadas nas IES foram inseridas no Quadro 10.

### 4.2 O departamento de marketing nas IES

A primeira análise refere-se ao departamento de marketing como o seu tempo de existência e experiência no segmento, as suas funções e atividades mais comuns e a responsabilidade pelo desempenho da instituição.

Em relação à estrutura formal de marketing e o seu tempo de experiência, estima-se que quanto maior a idade do departamento, mais se tem experiência, maior a probabilidade dos processos de marketing estarem formalizados, porém a

eficácia e desempenho do departamento estão ligados à qualidade e aos métodos utilizados pelo gestor. Durante as entrevistas foi possível identificar o tempo de atuação do departamento de marketing.

Os depoimentos mostraram que a gestão de marketing organizada em um departamento é algo novo para todas as instituições pesquisadas. Foi identificada predominância na pré-existência de ações de marketing e comunicação, mas não de uma forma organizada com um departamento próprio, tarefas claras e metas estabelecidas. Estas tarefas misturavam-se a outros departamentos e o desempenho poderia estar sob responsabilidade de uma área que poderia ter outras prioridades. Na entrevista com o gestor da IES A percebe-se que isso foi comum até o momento da criação de um departamento específico.

*“...existiam atividades de comunicação e marketing que eram realizadas dentro de outras áreas administrativas... mas, como departamento estruturado, com pessoas específicas, dedicadas, há menos de cinco anos.”*

*Gestor de marketing da IES A*

Em outra entrevista percebe-se que as funções de marketing já eram exercidas, tecnicamente, mas não geridas por um responsável ou formatadas em um único departamento.

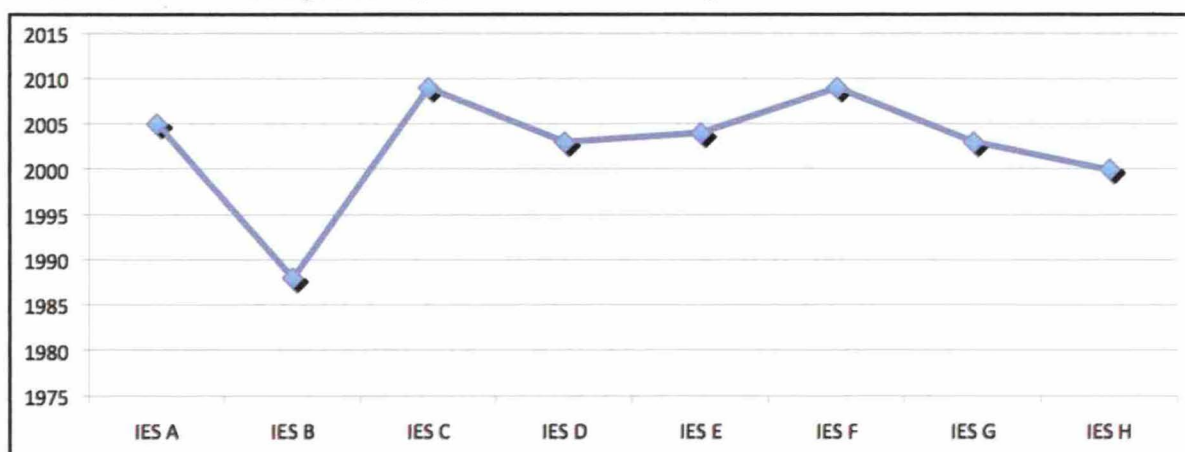
*“... o marketing existia, mas como um departamento de comunicação, então ele fazia somente a parte de publicidade e propaganda e a assessoria de imprensa. Ele não tinha um trabalho de avaliação, de planejamento, de aliar todas as ferramentas.”*

*Gestor de marketing da IES C*

Alguns autores já apontavam que o mercado educacional estava passando por alterações e as IES deveriam dar atenção a questões de estratégia, promoção, da propaganda e da criação de programas de relacionamento com os alunos, ex-alunos e comunidade (KOTLER e FOX, 1994; COBRA e BRAGA, 2004; BRAGA, 2005).

No Brasil, a profissionalização de marketing no setor educacional passou a ser implantada nos últimos dez anos. Em média as IES pesquisadas mostram seis anos de fundação de um departamento de marketing estruturado e dirigido por um profissional, conforme se observa no Gráfico 4. Esta profissionalização ocorreu a partir do ano 2000 devido à necessidade das IES se adaptarem ao crescimento do número de concorrentes, do número de cursos e da demanda que se manteve estável (PORTO, 2003; HOPER, 2005; MONTEIRO, 2009; INEP, 2009a).

Gráfico 4 - Ano de fundação do departamento de marketing



As IES passaram a praticar marketing de forma semelhante ao das indústrias e outros setores (HOPER, 2005). Porém, os gestores entrevistados nesta pesquisa demonstraram que ainda não é uma realidade usar o marketing como ferramenta de pesquisa, desenvolvimento de novos cursos, estimativa de demandas e produzir comunicação que gere valor à marca. Na maior parte das ações de marketing são usadas para anunciar o processo seletivo (Vestibular).

Em relação à mensuração dos resultados de marketing existem compreensões diferentes sobre o objetivo que se quer alcançar, por isso em algumas instituições é dado mais valor a uma métrica e não a outra. Um resultado

positivo pode estar ligado ao alcance da divulgação de um processo seletivo e em outra IES pode estar ligado à rentabilidade do cliente a longo prazo. Isto foi observado na literatura em análises de indicadores subjetivos e objetivos (PERIN, SAMPAIO, 2006)

#### 4.3 A responsabilidade do marketing pelo desempenho da IES

O marketing possui responsabilidades específicas e pode ser dirigido operacionalmente ou estrategicamente por uma organização e também podem ser atribuídos resultados de desempenho do produto ao marketing (KOTLER e KELLER, 2005). Na visão de alguns gestores das IES pesquisadas é necessário especificar o que vem a ser este desempenho baseado nas responsabilidades que são atribuídas por uma direção superior. As IES A e E posicionaram-se em relação ao significado deste desempenho de forma quantitativa e qualitativa, conforme trechos apresentados a seguir:

*"... o desempenho em relação às vendas, a trazer alunos e manter alunos, isso sim é responsabilidade do marketing, é primordial. "*

*"... que não é só um resultado financeiro, você tem resultados e desempenhos qualitativos. Por exemplo, a construção, a imagem e o valor da marca..."*

*Gestor de marketing da IES A*

*"... como qualquer negócio se não for bom, não tiver valores a serem explorados, não tiver uma boa oferta, não há marketing, não há ferramenta de comunicação que vá gerar um bom desempenho."*

*"... não só financeiro, você tem resultados e desempenhos qualitativos. Por exemplo, a construção, a imagem e o valor das marcas."*

*Gestor de marketing da IES E*

Dentro das ações de marketing, a campanha de divulgação do Vestibular que é responsável pela captação de novos alunos e novas matrículas e conseqüentemente pelas receitas financeiras, tem sido a ação de maior visibilidade pelos gestores. É geralmente nesta campanha que são alocados a maior parte dos investimentos anuais.

O marketing é visto em muitas organizações como um setor de apoio às vendas ou ainda um articulador do gerenciamento da propaganda (CAMPOMAR, 2006). Na entrevista da IES B o gestor posicionou-se de maneira diferente dos gestores que consideram o marketing como apoiadores e deixou claro que o marketing é um departamento de suporte.

*" ... não temos uma visão de que o marketing possa causar ou melhorar o desempenho, na verdade, o processo pedagógico, o processo de ensino, o processo todo da educação, do serviço educacional é apoiado onde o marketing, dá um suporte para ajudar na comunicação da percepção da qualidade de ensino, mas ele não é em si alguém que possa ir a frente. Nós temos uma posição muito clara, na área de marketing, como suporte, como retaguarda, como comunicação."*

*"... o marketing corre atrás do pedagógico e não o pedagógico corre atrás do marketing."*

*Gestor de marketing da IES B*

Por outro lado, as demais instituições consideraram que o marketing é mais que um setor de suporte e o colocam como co-responsável pelo desempenho da instituição, como observado na entrevista com os gestores das IES A e F.

*" ... toda atividade de marketing tem que estar focada em desempenho e isso significa, hoje, na contemporaneidade, olhar para o desempenho a partir da ótica do cliente, do consumidor, do aluno, então, quem teria a expertise, ou estaria mais próximo deste campo de atuação? que sensibilizaria a academia? a Universidade como um todo é a área de marketing ..."*

*Gestor de marketing da IES A*

*" Com certeza! O marketing é responsável pelo bom desempenho e o que define como esse bom desempenho: desde a questão da entrada, entrada boa, de alunos, através do vestibular, manter estes alunos dentro da faculdade, fazer com que eles falem bem da faculdade para outras pessoas, isso até promovendo futuras transferências de outros alunos para a faculdade, e além disso também trabalhando com a pós-graduação."*

*Gestor de marketing da IES F*

A questão do desempenho pode ser vista por outro ângulo, como o de separar o desempenho da organização acadêmica junto aos órgãos regulamentadores do ensino superior, do desempenho comercial que envolve as metas de preenchimento de vagas ofertadas e da estratégia de divulgação dos processos seletivos. Esta questão foi observada no trecho da entrevista com o gestor da IES C.

*" ... não poderia dizer assim que o marketing é responsável pelo bom desempenho da instituição. Um bom desempenho da instituição seria um bom desempenho diante dos órgãos governamentais. Em relação à avaliação do MEC, à avaliação dos nossos alunos, do ENADE e as avaliações das comissões designadas à instituição. Então eu digo que isso é o desempenho. Agora,.. o desempenho em relação às vendas, a*

*trazer alunos e manter alunos, isso sim é responsabilidade do marketing, é primordial."*

*" ... ele está atrelado ao resultado, não só ao resultado financeiro, como decorrências das campanhas mas o resultado da imagem da instituição referente ao público de interesse dela e dos stakeholders, dos interessados na instituição, todo público-alvo, em geral. "*

*Gestor de marketing da IES C*

Sobre as funções e atividades do departamento de marketing foi identificado que existem no dia a dia dos departamentos as funções táticas e estratégicas. No trecho da entrevista com o gestor da IES F percebe-se que o marketing é tratado como uma agência de propaganda que conduz os trabalhos de criação e produção. Conforme os autores pesquisados, desde a década de 1980 já era sinalizada a necessidade de organizar o marketing de maneira profissional, mais precisa e que ofereça à gestão informações mais técnicas daquilo que está sendo feito e planejado (WEBSTER, 1981; SRIVASTAVA *et al.*, 1998).

*Pergunta: Dentro da sua instituição de ensino quais as principais responsabilidades e atividades do marketing?*

*" Criação do material gráfico, material de divulgação, criação de propagandas e a publicidade nos meios de comunicação, é rádio, jornal, televisão, relações com o mercado, relações corporativas ... "*

*Gestor de marketing da IES F*

*" ... instituições que são grandes, instituições acima de cinco mil alunos, dez mil alunos. A maioria está entre mil e dois mil alunos, nestas, existem departamentos de marketing estruturados, até porque há uma necessidade de se estar divulgando os cursos e a função, a*

*funcionalidade do diretor de marketing é muito mais operacional e menos estratégica, mais tático operacional e menos estratégica."*

*Gestor de marketing da IES G*

*Pergunta: Isso tem haver com o tamanho das empresas?*

*" Marketing não tem haver com tamanho, tem haver com cultura, com conceito, com uma idéia, e principalmente se você está voltado para a satisfação do seu consumidor. Uma pequena escola, uma pequena instituição de ensino pode ter o marketing de um nível de excelência, e todas as ferramentas são acessíveis e aplicáveis, desde que você tenha um cliente, você já pode utilizar isso, e toda a gama de oportunidade de relacionamento e oportunidade de satisfação."*

*Gestor de marketing da IES B*

Segundo Kotler e Keller (2005) utilizar marketing nas IES refere-se a tarefas ligadas ao escopo de que estão sendo executadas diariamente. Nas entrevistas pôde-se identificar que as IES estão preocupadas com resultados gerais, de atendimento da secretaria à qualidade da aula, na visão do gestor da IES A o marketing possui uma responsabilidade abrangente e é importante a instituição deixar claro entre os departamentos sobre esta responsabilidade.

*" ... a partir do momento que a instituição atende melhor, de forma mais adequada, entende as necessidades, desejos e transforma aquilo em produtos, aquilo se transforma em desempenho e é a área de marketing que tem que sensibilizar e conduzir isto dentro da instituição... "*

*Gestor de marketing da IES A*

Com o intuito de conhecer as responsabilidades do marketing os gestores entrevistados foram questionados se existem responsabilidades diferentes sendo executadas em outras IES e a resposta de todos os gestores foi negativa. As IES possuem responsabilidades semelhantes uma das outras, conforme apresentadas no Quadro 9, o qual mostra algumas das responsabilidades do marketing e divididas entre o que é operacional e estratégico (KOTLER e KELLER, 2005; CAMPOMAR, 2006).

Quadro 9 - Atividades táticas e estratégicas do marketing nas IES

<b>Operacional</b>	<b>Estratégico</b>
Execução de eventos	Criação da estratégia de divulgação
Apoio ao atendimento dos vestibulandos (Telefone/presencial)	Criação de estratégias promocionais
Visita acompanhada ao <i>campus</i>	Criação de um Plano de mídia
Ações de panfletagem	Criação de peças publicitárias
Desenho de materiais para comunicação	

Na entrevista com o gestor da IES H pôde-se observar uma resposta abrangente daquilo que alguns autores consideram como funções estratégicas dos departamentos de marketing das IES. Estas funções podem colaborar para o desenvolvimento de novos cursos e melhorar a percepção da qualidade do serviço educacional (COBRA e BRAGA, 2004; BRAGA, 2005).

*" ... a principal responsabilidade do marketing é fazer uma leitura do mercado, identificar as oportunidades, as tendências, o marketing é muito confundido com publicidade e propaganda e isso talvez seja apenas um dos pés, mas tem que considerar, que todos os outros são muito importantes, mas o marketing está mais voltado a trabalhar com a inteligência, mais informação e não simplesmente operacionalizando uma campanha, uma ação promocional. "*

*" ... acho também que a área de marketing de instituições tem que estar ligado à área estratégica, caso contrario ficará ligado ao operacional."*

Gestor de marketing da IES H

#### 4.4 O conhecimento e uso de métricas de marketing pelos gestores das IES

As entrevistas demonstraram que os gestores de marketing das IES conhecem as funções e responsabilidades do marketing, porém medir os resultados não é algo comum nas gestões ou tem sido praticado mais tecnicamente nos últimos cinco anos.

Segundo Hauser e Katz (1998) uma organização só pode administrar com competência aquilo que pode medir. O domínio das métricas de marketing pelo gestor é algo que está em evidência nas organizações (AMBLER, 2000).

Na entrevista com o gestor da IES C foi observado que o reconhecimento e a responsabilidade (apenas comunicar ou divulgar um processo seletivo) do marketing deveriam ser maiores por parte da direção geral das instituições. Uma das funções do marketing é pesquisar as tendências e entender o consumidor. Nesta entrevista (IES C) isto ficou claro, pois o entrevistado espera que o marketing atenda a essas funções mais nobres, que podem contribuir para a construção de um novo curso, por exemplo (SOLOMON, 2002; COBRA e BRAGA, 2004; CAMPOMAR, 2006).

*" ... hoje nosso departamento cuida só da parte de divulgação, acaba que os coordenadores e diretores não têm uma cultura de marketing, assim, eles dizem: - Estou querendo abrir um tecnólogo! E, o certo seria montar uma pesquisa para saber a demanda de mercado, as necessidades, o preço e a concorrência. Então, o que estou tentando conscientizar é essa mentalidade de marketing, é participar das decisões..."*

*Gestor de marketing da IES C*

Os gestores das IES A e C enfatizaram que o marketing pode ser visto de maneira operacional, mas no futuro deverá estar presente no cerne da organização. Com esta visão mais abrangente, de interferir no produto e cuidar da entrega do serviço, o departamento passará a obter maior importância na estratégia da

organização e contribuir para o crescimento da instituição, conforme observado na entrevista com a IES C.

*" ... acredito ser de uns dois anos, até que eu consiga participar de todos os processos decisórios e ajudar na elaboração dos produtos, na precificação... "*

*Gestor de marketing da IES C*

*" ... uma instituição de ensino superior, é assim: é o nível de satisfação dos alunos, é o nível de empregabilidade, é o nível de atratividade (concorrência por vaga), isso tudo relata um bom desempenho, o número de matriculados, obviamente, o número de alunos que voltam, o número de alunos que vem fazer, indicados por outros alunos, isso é métrica de desempenho, as transferências, o nosso índice de atratividade que essa instituição tem."*

*Gestor de marketing da IES A*

Em relação ao conhecimento de métricas de marketing todos os gestores se mostraram conhecedores e receptivos sobre o assunto, nem sempre em métricas formais e detalhadas, mas reconhecem a importância da mensuração das atividades de marketing.

Os gestores sabem que a questão das métricas e o seu uso formal é algo recente. No trecho a seguir percebe-se que o entrevistado tem o conhecimento das métricas e sabe que não é uma prática que se implanta rapidamente, existe um processo que vai sofrendo alterações e aperfeiçoamentos (WEBSTER, 1981; AMBLER, 2000; PATTERSON, 2007).

*" ... o uso das métricas é um processo em crescimento, não existiam conhecimentos históricos, mas temos assim: Investimento publicitário*

*versus inscrição, por matrícula, investimento publicitário versus meio ou a mídia, enfim, na hora da inscrição tem lá: quem veio de internet e você sabe quanto gastou em internet. Ai, eu vejo quanto foi gasto e descubro quanto que custou esse candidato. Métrica nenhuma é perfeita, mas tem como saber de onde vem. E isso já redirecionou muito investimento. A internet tinha muito menos investimento antigamente, e assim começa a ter uma noção daquilo que precisa investir. "*

*Gestor de marketing da IES A*

#### 4.5 As métricas de marketing mais comuns nas IES

O resultado das entrevistas com os gestores em relação às métricas de marketing mais comuns é apresentado no Quadro 10 e o que se identificou foi que somando todas as métricas chegou-se ao número de 18 métricas mais comuns, mas ao analisar as métricas usadas em comum por todos os gestores reduzem-se a um número de cinco. As IES têm que estar atentas à relevância das métricas e não a sua quantidade, portanto, cada gestor deve considerar quais são as métricas necessárias para medir o retorno das atividades de marketing (HAUSER e KATZ, 1998).

No trecho da entrevista com o gestor da IES A é percebido o uso e o conhecimento de várias métricas de marketing. Percebe-se nas entrevistas com outros gestores, que existe conhecimento sobre o assunto, mas que neste momento não se praticam, conforme se observa nos trechos das entrevistas a seguir.

*" Você começa a ver o que foi visto, ai tem TV, rádio também. O que mais temos de métricas? Matérias publicadas no mês versus concorrência, matérias positivas com negativas, (o clipping), depois tem o relatório gerencial mensal, e a gente capta, não só o que a instituição fez, mas o concorrente ... "*

*Gestor de marketing da IES A*

*" Por enquanto nós não parametrizamos nenhuma dessas atividades de marketing, mas o que nós pretendemos trabalhar é o seguinte, o que nós temos agora: a entrada de alunos na faculdade. Quantos que estão entrando a cada vestibular comparando em relação ao investimento que foi feito no vestibular, e aí, qual seria o valor do aluno e comparar até com outras faculdades que nós temos as informações. Mas também queremos avaliar a entrada do aluno na faculdade em relação a determinado curso e o número de desistência. Qual foi o motivo do aluno de ter desistido do curso? "*

*" E, até o nível de satisfação do aluno. Isto nós já fazemos, fazemos na faculdade como no ensino presencial. Ou seja, na sexta-feira ele trabalha com DVD e com o professor. Então nós avaliamos como que está a participação do aluno, a temática de trabalho, e também qual o valor para ele avaliar a satisfação do aluno em relação à faculdade. Por enquanto nós temos indicadores muito bons. "*

*Gestor de marketing da IES F*

O Quadro 10 apresenta as 18 métricas mais usadas na gestão de marketing de IES e observa-se que as cinco primeiras métricas são usadas por todas as IES, sendo, portanto, consideradas as mais comuns.

Quadro 10 - As métricas mais comuns na gestão de marketing educacional

Métrica	IES A	IES B	IES C	IES D	IESE	IES F	IES G	IES H
Número de matrículas efetivas	X	X	X	X	X	X	X	X
Taxa de conversão (inscritos x matrículas)	X	X	X	X	X	X	X	X
Retorno do investimento das Mídias	X	X	X	X	X	X	X	X
Número de inscritos no processo seletivo	X	X	X	X	X	X	X	X
Índice de satisfação do aluno	X	X	X	X	X	X	X	X
Custo médio de captação por matrícula	X	X	-	X	X	X	X	X
Taxa de demanda por curso	X	X	X	-	-	-	X	X
Investimento em propaganda (orçamento anual)	X	X	X	-	-	-	X	X
Métricas de web ( <i>Google analytics</i> )	X	X	-	X	X	-	-	-
Taxa de retenção de alunos	X	X	X	-	-	-	X	-
Taxa de preenchimento de vagas ofertadas	X	-	X	-	-	-	-	X
Número de matérias na imprensa da própria IES - ( <i>Clipping</i> )	X	-	X	-	-	-	-	-
Taxa de retorno e lealdade	X	-	-	X	-	-	-	-
Taxa de disposição para indicar	X	-	-	-	-	X	-	-
Número de matérias na imprensa da concorrência - ( <i>Clipping</i> )	X	-	-	-	-	-	-	-
Taxa de transferências (entradas e saídas)	-	-	X	-	-	-	-	-
Tempo de atendimentos ao aluno	-	-	-	-	-	-	X	-
Taxa de sucesso (empregabilidade) do aluno e ex-aluno	-	-	-	-	X	-	-	-

(X): usa a métrica; (-): não usa a métrica

São diversas as métricas de marketing a serem utilizadas por uma organização (DAVIS, 2007), cabe ao gestor escolher as que lhe proporcionarão

informações relevantes para apoio na tomada de decisões, conforme observado no trecho da entrevista com o gestor da IES C.

*" O relatório da CPA é uma das métricas que utilizamos para avaliar. Estatísticas de vestibular, que prestam o vestibular, pesquisamos, temos este histórico. O número de alunos inscritos e matriculados. Acompanhamento das transferências externas, entradas e saídas, o que eu vou implantar e detectar, o por quê veio e o por quê saiu, e qual curso está tendo maior procura ou vazão. Mesma coisa com a desistência e o trancamento, quais os principais motivos, para que isso diminua. Os relatórios da CPA e avaliação dos serviços ... "*

*Gestor de marketing da IES C*

Quando questionados em relação ao surgimento de novas métricas e outros indicadores capazes de mostrar o retorno sobre o investimento em marketing não houve resposta que pudesse indicar novidades. No trecho da entrevista com o gestor da IES C foi possível observar que existe uma preocupação em avaliações qualitativas, para fornecerem subsídios maiores em relação ao comportamento do aluno. E, ao serem questionados sobre a continuidade dos estudos e a importância das métricas de marketing para a gestão, a IES D afirmou que é uma questão definitiva para o setor e tende a ser aprimorada com o passar do tempo.

*Pergunta: Existem outros tipos de indicadores que vocês podem estar usando no futuro?*

*" Estamos criando, já temos alguns, em princípio temos alguns mais diretos. Mas estamos criando a questão de pesquisas, qualitativas, quantitativas, grupos de foco, indicadores de medição e valor da marca."*

*Gestor de marketing da IES C*

*Pergunta: ... e sobre a continuidade do uso das métricas para o marketing nas IES?*

*" ... eu vejo que se não existirem as métricas o marketing está fadado ao fracasso, porque a partir do momento que você tem essas métricas, esses indicadores de desempenho fica mais fácil de mensurar as ações, determinar o planejamento e trabalhar em cima disso. "*

*Gestor de marketing da IES D*

Segundo Leite (2006) a satisfação do aluno está em receber da IES aquilo que ele esperava. Para os gestores, medir a satisfação do aluno é algo complexo, conforme observado nos trechos das entrevistas das IES A, C e E. Entretanto, a utilização dos relatórios da comissão própria de avaliação (CPA) capta as principais informações em relação à qualidade, pois avalia a infraestrutura, o projeto pedagógico e a qualidade do corpo-docente. Nos trechos da entrevista da IES C observam-se que a responsabilidade da satisfação do aluno é do marketing.

*" ... a satisfação do aluno passa pelo marketing. "*

*" ... sobre a CPA considero o principal documento hoje de marketing."*

*" ... o relatório da CPA, serve de base para montar o plano de marketing."*

*Gestor de marketing da IES C*

No trecho da entrevista com a IES A o gestor relata que o marketing não é o responsável pela mensuração, pois utilizam os dados da comissão própria de avaliação.

*" Não é marketing que mede a satisfação do aluno com regularidade, pois isto faz parte da CPA. A gente retrata as informações, pois temos a mesma base de dados e a gente faz a nossa própria leitura daquela base de dados. É visto: idade de aluno, que está entrando, o perfil, dos que estão saindo também. "*

*Gestor de marketing da IES A*

*Pergunta: e sobre as pesquisas de satisfação, de quanto em quanto tempo fazem?*

*" ... as avaliações são feitas semestralmente, pela CPA, e a partir daí a gente avalia as questões da instituição as coordenações. "*

*Gestor de marketing da IES D*

No trecho da IES C o entrevistado reforça sobre o uso do marketing não só na comunicação, mas na construção de um novo curso, nas pesquisas de satisfação do aluno. Com isso, entende-se que novas métricas podem surgir para mensurar o desempenho do marketing. O trecho abaixo reforça a importância do papel de marketing na organização, esta visão reflete o que o mercado aponta como mudanças na gestão de marketing das IES (BRAGA *et al.*, 2005; ALMEIDA, 2007)

*" ... implantar uma estrutura para conscientizar que em todos os processos decisórios o marketing deve participar, porque o marketing tem que participar da elaboração, por exemplo, de um curso, e não só da divulgação do curso. "*

*Gestor de marketing da IES C*

Neste contexto, a análise das entrevistas contribuiu para mostrar o quanto é conhecido pelos gestores o assunto métricas de marketing e quais são as mais usadas na gestão do ensino superior. Contribuiu também para mostrar quais as reais funções dos departamentos de marketing na prática e quais são as funções desejáveis pelos gestores, para poderem oferecer melhores resultados à instituição, como pesquisas e estudos da demanda.

# CAPÍTULO 5

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 Principais considerações

As principais considerações a respeito do tema são apresentadas após a finalização da pesquisa bibliográfica e a análise das transcrições das entrevistas com os gestores das instituições escolhidas. Assim, foi observado que o conhecimento empírico existe antes do avanço das técnicas, mas se fazem necessários o uso de métodos concretos, organizados e documentados. E verificou-se que essas ações começaram a ser praticadas nos últimos cinco anos pela maioria das instituições pesquisadas e a tendência é que exista maior desenvolvimento das práticas de gestão e mensuração. Os posicionamentos a respeito do método usado para dirigir os departamentos são divergentes entre alguns gestores. Há os que não se responsabilizam pelo resultado da IES e outros que consideram como uma atividade de alta relevância para o resultados das matrículas.

A respeito das métricas mais usadas e conhecidas, foram identificadas 18, conforme apresentadas no Quadro 10, e cinco delas são usadas por todas as instituições, que são: número de matrículas efetivas; taxa de conversão (inscritos x matrículas); retorno do investimento das mídias; número de inscritos no processo seletivo e o índice de satisfação do aluno. Uma sexta métrica foi considerada como mais comum por sete dentre os oitos gestores entrevistados, portanto também considerada como mais usada.

Para atender ao objetivo central da pesquisa, alguns objetivos intermediários foram propostos e os seus resultados são comentados a seguir.

### 5.1.1 Identificar na literatura métricas em marketing aplicadas aos serviços educacionais

Foi identificado que a literatura sobre métricas de marketing começou a ser estudada com profundidade a partir da década de 1980 e que a bibliografia sobre o uso em segmentos específicos, como o do ensino superior, foi inexistente até a conclusão desta pesquisa. Por mais que identificadas métricas para o gerenciamento de serviços, nada foi abordado em relação à gestão de instituições educacionais. Então, conclui-se que o conhecimento teórico a respeito do tema foi considerado em construção.

### 5.1.2 Apontar sobre o conhecimento, desenvolvimento e uso das métricas de marketing nas IES

Os resultados apresentados por este objetivo intermediário retratam a imagem geral do funcionamento do marketing nas IES, pois, em relação ao conhecimento foi observado que existe por parte dos gestores e estão aprimorando este conhecimento e uso das métricas. Sobre o desenvolvimento e uso, há escassez no apoio teórico sobre o tema, portanto os gestores estão atuando e utilizando as métricas de acordo com as necessidades, exigências das diretorias da instituição ou para o uso próprio do departamento.

Em relação ao uso das métricas aplicadas aos serviços educacionais pode-se afirmar que estão sendo utilizadas de maneira simples, sem o uso de ferramentas avançadas ou de painéis de controle (conforme abordado no item 2.3 do referencial teórico). Na entrevista com a IES B foi identificado que já deram início a um processo de formalização do uso das métricas e também o gestor entrevistado relatou que isto ocorre para atender a uma necessidade da direção geral, já na IES D também há um início da concretização e formalização dos processos de mensuração, mas o gestor afirmou que a maioria das métricas será para o uso do departamento, pois a direção geral não apontou como prioridade o uso de métricas para a gestão.

### 5.1.3 Identificar o nível de conhecimento dos gestores sobre métricas de marketing

Todos os gestores entrevistados demonstraram conhecimento, interesse e afinidade pelo assunto por ser algo que já estavam perseguindo devido as modificações do cenário do mercado do ensino superior. Comparativamente entre as IES, pode-se afirmar que duas delas se destacaram por apresentarem propostas e ferramentas mais concretas a respeito de métricas de marketing. As demais IES, demonstraram que conhecem e utilizam as métricas, mas não apontaram formalmente como usam isto. Estas métricas não formalizadas são construídas e analisadas sob demanda para servir de base a um novo planejamento de marketing. Então, em certos períodos a IES pode não ter as métricas atualizadas devido esta falta de formalização no processo e isto pode ocorrer por não utilizarem um painel de controle de marketing.

Conclui-se que as métricas de marketing fazem parte das gestões das IES, mas se encontram em evolução, para a formalidade e o uso comum do segmento, e que os gestores são os principais responsáveis por colaborar com o estudo das métricas para uma construção sólida junto à academia.

## 5.2 Limitações do estudo

Esta pesquisa foi construída e administrada para se atingir um objetivo central, porém é necessário compreender que existem algumas limitações do estudo.

As entrevistas foram feitas com profissionais do mesmo segmento de atuação do pesquisador e para poder coletar as informações com espontaneidade tomou-se o cuidado de não dirigir a entrevista a questões que pudessem parecer sondagens do setor, como por exemplo comentários das propagandas da IES.

Durante as entrevistas houve, em algum momento, interferência do pesquisador para compreender melhor as informações, por exemplo, um entrevistado dizia não usar uma métrica comum para todas as IES pesquisadas que era o custo de captação por aluno, mas ao ser questionado se o valor gasto com a campanha promocional era comparado com o número de novas matrículas, então afirmava que isto era praticado.

Outro limitador desta pesquisa foi a dificuldade do entrevistado comprovar o uso das métricas por meio de um processo escrito, planilha eletrônica ou algum relatório. No momento em que o pesquisador perguntava se os procedimentos eram registrados ou havia algum documento formal, percebeu-se na maioria das respostas um tom de receio devido não haver um documento formal, atualizado ou pronto para ser mostrado. Apenas dois entrevistados apresentaram um relatório impresso de como as métricas eram administradas.

Durante as entrevistas foi percebido a ausência de respostas técnicas baseadas na literatura e os gestores afirmaram terem pouco acesso às publicações científicas. Assim, a falta de disseminação do tema entre os gestores também foi um limitador da pesquisa.

### 5.3 Contribuições gerenciais e acadêmicas

As contribuições gerenciais surgem no momento que os gestores passam a conhecer e identificar melhor a realidade da gestão do setor (HAUSER e KATZ, 1998). Foi possível observar a forma com que os gestores podem organizar as métricas (Patterson, 2007) e quais as mais relevantes ao bom desempenho de um departamento de marketing. Identificou-se também na pesquisa a importância para o gestor com relação à qualidade das métricas e não à quantidade que se utiliza na instituição.

Em relação às contribuições acadêmicas foram apresentadas adaptações de métricas e formalização dos propósitos para o uso na gestão do ensino superior.

#### 5.4 Sugestões para futuras pesquisas

As futuras pesquisas servirão para aprimorar o tema que, desde a década de 1980, passou a ser discutido e pesquisado de uma forma mais aprofundada (AMBLER, 2000).

As sugestões para pesquisas futuras são:

- Pesquisar a eficácia do uso dos painéis de controle de marketing;
- Pesquisar sobre o uso de novas métricas para as IES;
- Comparar o desempenho de instituições que usam métricas de marketing com instituições que não usam;
- Pesquisar a evolução do conhecimento e uso de métricas de marketing em outros setores da economia;

Por fim, a sugestão de novas pesquisas levam os pesquisadores da área a darem continuidade daquilo que passou a ser relevante na gestão profissional de marketing e que o mercado exige com mais rigor, pois os gestores de marketing precisam conhecer e saber utilizar métodos mais aprimorados de mensuração em marketing para avaliar o seu desempenho e o do setor que dirige (WEBSTER, 1981; HAUSER e KATZ, 1998; CLARK, 1999; AMBLER, 2000; AMBLER e KOKKINAKI, 2004; BARWISE, 2004; PATTERSON, 2007).

# REFERÊNCIAS

- AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Marketing Research**. 5. ed. New York: John Wiley & Sons, 1995, 782 p.
- ALMEIDA, A. L. S. de. **O conhecimento e a importância das métricas de marketing para gestores de médias e grandes empresas brasileiras**. 2007. 171f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre.
- AMBLER, T. Marketing Metrics. **Business Strategy Review**. v. 11, n. 2, p. 59-66, 2000.
- \_\_\_\_\_. T.; KOKKINAKI, F. *et al.* Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection. **Journal of Marketing Management**. v. 20, n. 3/4, p. 475-498, 2004.
- BARWISE, P.; FARLEY, J. U. Marketing Metrics: Status of Six Metrics in Five Countries. **European Management Journal**. v. 22, n. 3, p. 257-262, 2004.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**. v.2, n 1 (3), p. 68-80, 2005.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. Tradução de PEPE, E. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BRAGA, Ryon *et al.* **Análise Setorial do Ensino Superior Privado no Brasil Tendências e Perspectivas 2005-2010**. Brasil: Editora Hoper, 2005.
- CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. **Falácias em Marketing no Brasil**. EMA. Curitiba, 2006.
- CLARK, B. H. Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. **Journal of Marketing Management** . v. 15, n. 8, p. 711-732, 1999.
- COBRA, M.; BRAGA, R. **Marketing Educacional**. São Paulo: Editora Marcos Cobra, 2004.

- DAVIS, J. **Measuring Marketing: 103 key metrics every marketer needs**. Singapore (Asia), John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, 2007.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER Jr, F. E. Corporate Culture Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. **Journal of Marketing**. v.57, n.1, p. 23-37, 1993.
- FACÓ, M. **Propaganda impressa de serviços educacionais: uma investigação sobre o impacto da fotografia das instalações e do testemunhal nas atitudes dos consumidores**. 2006. 136f. Dissertação (Mestrado em Administração) – EBAPE, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro.
- FARRIS, P. W. B.; NEIL T.; PFEIFER, P. E.; REIBSTEIN, D. J. **Métricas de Marketing: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar**. Tradução de RIBEIRO, L. B. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOOGLE. **Painel de controle (Dashboard) - Google Analytics**. (Conta/Domínio: [www.pupo.adm.br](http://www.pupo.adm.br)) Disponível em: < <http://www.google.com.br/analytics>>. Acesso em 24 de fevereiro de 2010.
- GRINBERG, C. S. **Marketing Metrics - Um estudo exploratório sobre a construção do conhecimento de um novo tema em Marketing**. 2001. 125f. Dissertação (Mestrado em Administração - Marketing) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre.
- HAUSER, J.; KATZ, G. Metrics: You are what you measure! **European Management Journal**. v. 16, p. 517-528, 1998.
- INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior 2003**. Ministério da Educação MEC. Brasília, DF, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Censo da Educação Superior 2008**. Ministério da Educação MEC. Brasília, DF, 2009a.
- \_\_\_\_\_. **Divulgado o Censo da Educação Superior 2008, 27/09/2008**. Disponível em: < [http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/censo/superior/news09\\_05.htm](http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/censo/superior/news09_05.htm)>. Acesso em 27 de novembro de 2009b.

- KOHLI, A. ; JAWORSKI, K. B. J. ; KUMAR, A. MARKOR: A Measure of Market Orientation. **Journal of Marketing Research**. v. 30, n. 4, p. 467-477, 1993.
- KOTLER, P.; FOX, K. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo, Editora Atlas, 1994.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- LEDFORD, J. *et al.* **Google analytics**. 3.ed. Indianapolis: Wiley publishing, Inc., 2009.
- LEITE, R. S. L.; GARCIA, H. E.; LEITE, D. S. **A qualidade percebida no ensino superior: um estudo em uma instituição do centro-oeste de Minas Gerais**. EnANPAD. Salvador / BA - Brasil, 2006.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços, marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Marketing Science Institute. **The 1998-2000 Research Priorities**. MSI Research. 1998.
- \_\_\_\_\_. **The 2000-2002 Research Priorities - Guide to MSI research programs and procedures**. MSI Research: Massachusetts, 2000.
- \_\_\_\_\_. **The 2006 – 2008 Research Priorities - Guide to MSI research programs and procedures**. MSI Research: Massachusetts, 2006.
- MELLO, Clayton. Setor de Marketing direto movimentou R\$ 17,4 bilhões. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 01 abril 2008. Caderno C - p. 9.
- MÍDIA DADOS. **Ibope Monitor**. São Paulo, Grupo de Mídia São Paulo. 2005.

- \_\_\_\_\_. **Ibope Monitor**. São Paulo, Grupo de Mídia São Paulo. 2007.
- MONTEIRO, C. **Estudos de Mercado - Brasil, Paraná, Curitiba**. Brasil: Editora: CM - Consultoria, 2009.
- MORAES, W. F. A. **Administração estratégica e performance de grandes empresas brasileiras**. EnANPAD. Foz do Iguaçu, 1998.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**. v. 49, p. 41- 50, 1985.
- PATTERSON, L. Taking on the metrics challenge. **Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing**. v. 15, n. 4, p. 270-276, 2007.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. **Performance Empresarial: Uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos**. EnAnpad. Foz do Iguaçu, 1999.
- PORTO, C.; RÉGNIER, K. **O Ensino Superior no Mundo e no Brasil - Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003-2025: Uma Abordagem Exploratória**. Brasília: Macroplan, 2003.
- QUEIROZ, M. J. de. **Métricas de desempenho de marketing em empresas brasileiras**. 2009. 188f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo
- RIBEIRO, A. H. P.; ANDRADE, D. F., *et al.* **Competência em Marketing e Performance: os Construtos, as Dimensões e suas Relações**. EMA. Rio de Janeiro, 2006.
- SOLOMON, M. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Tradução de RIBEIRO, L. B. 5a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- STRAUSS, L. R. Folha on line: **Faculdade vê na mídia solução contra crise**, 31/08/2003. disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u72772.shtml>>. Acesso em 09 de setembro de 2008
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **Academy of Management Review**. v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

WEBSTER, F. Top Management's Concerns about Marketing: Issues for the 1980's. **Journal of Marketing**, v. 45, 1981.

**ANEXO A**  
**Roteiro da Entrevista**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA  
MESTRADO - EBAPE**

ID. IES			
DATA:		HORA:	
PESQUISADOR:			
GESTOR ENTREVISTADO:			

1

Há quanto tempo a instituição constituiu um departamento de Marketing?

menos de 5 anos

de 5 a 10 anos

mais de 10 anos

**Não existe** um departamento formalmente constituído, mas a instituição passou a pensar e agir em relação à GESTÃO DE MARKETING há:

menos de 5 anos

de 5 a 10 anos

mais de 10 anos

2

Você poderia afirmar que Marketing é responsável pelo bom "DESEMPENHO" da instituição, e poderia também descrever o que significaria este "DESEMPENHO"?

3

Dentro da sua IES quais as principais atividades e responsabilidades do Marketing?

4

E nas outras IES, quais as principais atividades e responsabilidades do Marketing?

5

Existem atividades ou responsabilidades que deveriam ser do Marketing, mas neste momento não são em sua instituição?

**6**

Dentro do contexto Marketing, temos usado a palavra MÉTRICAS para descrever “indicadores de desempenho”.  
Você utiliza algum tipo de aferição, medição, ou seja, alguma métrica para controlar os resultados das suas atividades de Marketing? Quais são?

**7**

De uma maneira geral, no Ensino Superior, quais são as MÉTRICAS de Marketing mais comuns de serem vistas e utilizadas?

**ANEXO B**  
**Termo de consentimento**

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

## **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Curitiba, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

Prezado(a) Senhor(a)

Gostaríamos de contar com sua participação em um estudo sobre MÉTRICAS DE MARKETING. Para tanto, você precisaria responder às questões formuladas pelo entrevistador, as quais são relacionadas com sua área de atuação.

Afirmamos que as informações obtidas serão utilizadas exclusivamente para a finalidade proposta e que sua identidade não será em nenhum momento revelada.

Sem mais para o momento, agradecemos por sua colaboração.

\_\_\_\_\_  
Fabrício Palermo Pupo  
Mestrando Fundação Getúlio Vargas

### **Documento de Consentimento Livre e Esclarecido**

Declaro, por meio deste, que tomei conhecimento dos termos deste estudo e que concordo em participar. Autorizo a utilização das informações por mim fornecidas para fins científicos e acadêmicos, por meio de publicações e/ou apresentações em eventos de natureza científica.

\_\_\_\_\_  
Nome

\_\_\_\_\_  
Assinatura