

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

**A Gestão de Matrículas Como Estratégia de Sobrevivência: Um Estudo Comparado de
Universidades Comunitárias**

Victor Meyer Jr
Maria Cecília Barbosa Lopes
Marcos José Zablonky

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de analisar as práticas de gestão da Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR, quanto à atração e retenção de alunos, tendo como referência o modelo bem sucedido de gestão de matrículas, utilizado pela DePaul University, nos Estados Unidos da América. O contexto altamente competitivo vivenciado por essas universidades, torna a atração e a retenção de alunos um desafio a ser vencido com estratégias apropriadas. O trabalho caracteriza-se como um estudo comparativo de natureza descritiva. A análise focalizou o planejamento estratégico, o marketing educacional e a gestão de matrícula - os três principais elementos do modelo adotado pela DePaul University. As conclusões apontam que a gestão de matrículas, como uma moderna abordagem de administração, requer um trabalho profissional e integrado, sendo a sua prática condição fundamental para a sobrevivência institucional.

Palavras-chave: Estratégia. Gestão. Matrículas.

1 INTRODUÇÃO

O ensino superior é uma atividade de caráter estratégico para qualquer nação, dada a importância que as instituições educacionais têm na capacitação de profissionais e no desenvolvimento de competências e de conhecimento para a sociedade.

No contexto atual, as instituições de educação superior têm que identificar possibilidades e oportunidades para reagirem prontamente às imposições que são apresentadas por um mercado cada vez mais dinamizado, baseando-se em sistemas de informações capazes de balizar tomadas de decisões precisas e na racionalização dos processos, buscando melhorar as impressões dos clientes/usuários e diminuir custos.

Neste estudo analisa-se a gestão de matrículas e sua importância para as universidades comunitárias, que hoje atuam em um ambiente competitivo e em transformação, enfrentando uma forte dependência da vendas de serviços educacionais para sobreviverem.

O objetivo deste trabalho é desenvolver um estudo comparativo, tendo como referência o modelo bem sucedido de gestão de matrícula de uma universidade comunitária americana – a DePaul University e as práticas gerenciais, no sentido de atrair e reter alunos, de uma universidade comunitária brasileira – a Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). O modelo da DePaul University constitui-se em um sistema de gestão ainda pouco conhecido no Brasil, mas com grande potencial para ser utilizado no setor não público da educação superior brasileira.

1.1 O AMBIENTE COMPETITIVO DAS IES PRIVADAS

No conjunto das IES privadas brasileiras, observa-se que houve uma diminuição na relação candidato/vaga, fato que pode ser atribuído à grande expansão de instituições e de cursos e ao aumento de vagas. Em 2004, observou-se um acréscimo de vagas no setor privado, em relação a 2003, na ordem de 16,8%, enquanto que o acréscimo de ingressantes foi de apenas 2,0% (INEP, 2005). Essa expansão de vagas e o conseqüente decréscimo na relação candidato/vaga têm facilitado o ingresso na educação superior.

Segundo dados do Censo da Educação Superior (INEP, 2005), no ano de 2004, 86,7% das vagas oferecidas no vestibular estavam nas instituições privadas, enquanto apenas 50,5% das inscrições no vestibular estavam neste setor. Revela-se, deste modo, uma taxa de ociosidade de praticamente metade das vagas oferecidas pelo setor privado.

O cenário da educação superior caracteriza-se pela predominância de instituições não públicas, atualmente 88,9%, por uma grande e diversificada oferta de cursos, um descompasso entre oferta e demanda e uma maior limitação na capacidade de pagamento por parte dos alunos, o que tem levado a uma maior competição entre as instituições.

1.2 A GESTÃO DAS UNIVERSIDADES PRIVADAS

As universidades, a exemplo de outras organizações, dependem de uma gestão para que atinjam os níveis esperados de desempenho. Na medida em que o contexto onde atuam se transforma, surgem novas forças impelindo as universidades a inovarem seus processos gerenciais.

O contexto competitivo tem conduzido as universidades privadas a aperfeiçoarem a sua gestão acadêmica, especialmente no que diz respeito à oferta de cursos, considerando variedade, qualidade e preço. Ações destinadas a atrair e reter alunos têm se tornado, cada vez mais, atividades estratégicas para a viabilização do empreendimento educacional.

Kotler & Fox (1994) afirmam que a tarefa de recrutar alunos é fundamental para as escolas. Estes autores lembram que o recrutamento de estudantes não é atividade nova, pois professores itinerantes, na antiga Grécia, viviam das contribuições dos alunos que os seguiam. Ressaltam, os autores, que sem estudantes as escolas não teriam as receitas oriundas das mensalidades e deixariam de ter prestígio e reconhecimento decorrentes da atuação dos ex-alunos na comunidade.

Para que o recrutamento e a retenção de alunos realmente aconteça e produza os resultados esperados para as IES, é necessário que os dirigentes destas organizações compreendam o significado de valor da educação para potenciais alunos, ou alunos efetivamente matriculados, o que passa, obrigatoriamente, pela clara definição do perfil deste público.

A literatura referente ao tema *conceito de valor* ainda é bastante escassa na área educacional. Termos como qualidade, valia, benefícios e utilidades têm sido muito empregados, mas como advertem Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2006), tratam-se de termos com significados bastante subjetivos. Estas autoras propõem estudos de valor baseados em cadeias meios-fim para a caracterização das inter-relações cognitivas entre atributos do produto, conseqüências advindas do seu uso e, por conseguinte, o alcance de valores pessoais.

A reputação de uma instituição, em qualquer contexto, constitui-se em fator-chave de atração de alunos. Como destacam Brewer, Gates e Goldman (2002), a reputação é construída com base nas habilidades da instituição responder às demandas dos seus clientes. Esse fator-chave

é muito explorado pela administração de universidades, em todo o mundo, como elemento de atratividade de alunos, de recursos financeiros e de professores, constituindo-se, também, em elemento integrante da composição do valor das mensalidades.

A gestão das universidades comunitárias, em razão das ameaças ambientais, tais como competição, mudanças no mercado de trabalho, inovações tecnológicas, alterações no perfil dos alunos e a globalização da educação superior, tem sido forçadas a desenvolver estratégias que permitam conciliar o papel educacional, o papel social e a própria viabilidade do empreendimento.

Nesse sentido, a formulação e implementação de estratégias passam a ser atividades críticas para a sobrevivência das universidades comunitárias. Para Meyer e Mugnol (2004) estratégia pode significar um conjunto de políticas, decisões, objetivos e ações, que caracterizam o posicionamento de uma instituição em um determinado contexto.

Porter (1998), por sua vez, ressalta que a essência da estratégia é lidar com a competição e argumenta que seja qual for o esforço organizacional, o objetivo estratégico da empresa é sempre encontrar uma posição no mercado onde ela possa melhor se defender contra as forças que afetam o seu ambiente, inclusive utilizando-as ao seu favor. O autor propõe um modelo de estratégia que contempla quatro dimensões: os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos. O conhecimento destas forças determina o posicionamento estratégico de uma organização.

Diante desta abordagem, nada é mais importante para uma escola do que o foco no aluno, já que não existem escolas sem alunos. Mesmo as universidades virtuais necessitam deles para o seu funcionamento. São as suas mensalidades a principal fonte de receita das universidades foco deste estudo. Portanto, torna-se fundamental que a gestão dessas instituições melhore, substantivamente, as ações gerenciais na captação e retenção de alunos.

1.3 A GESTÃO DE MATRÍCULAS

O conceito de gestão de matrículas engloba planejamento, políticas, programas e práticas, buscando a melhor combinação de alunos matriculados. Na visão de Kalsbek (2003), a melhor combinação de alunos matriculados é definida pela missão e pelo planejamento institucionais, caracterizando-se como elemento central da gestão. É a integração entre missão e planejamento que dá sentido às atividades típicas da gestão de matrículas, tais como marketing, recrutamento de alunos, admissão e serviços de apoio estudantil.

No Brasil, em razão de novas realidades nos campos demográfico, político, econômico e social, as universidades, e em especial as universidades privadas, têm sido impelidas a buscarem novas formas de se estruturarem, de maneira a oferecer serviços educacionais diferenciados, de qualidade e acessíveis, utilizando não só métodos tradicionais de aprendizagem, como também métodos inovadores, apoiados em novas tecnologias. Soma-se a isto as políticas educacionais, recentemente implantadas pelo governo federal, que promovem a inclusão social por meio de programas como o *universidade para todos* – PROUNI e o sistema de quotas, incentivando e oportunizando o ingresso na educação superior de grupos não privilegiados do ponto de vista econômico e social.

De acordo com Kotler e Fox (1994), os gestores responsáveis pelas matrículas nas instituições de educação superior têm a responsabilidade de coordenar os esforços do planejamento de matrículas através das seguintes ações: a) Prover entradas (inputs); b) Definir opções para o recrutamento e admissão; c) Avaliar a eficácia dos esforços de retenção e graduação; d) Estabelecer uma filosofia integrada de gestão, planos estratégicos e táticos; e) Definir metodologias para atingir as metas de matrículas desejadas.

A gestão de matrículas não se configura em uma nova abordagem gerencial, pois como destaca Kalsbek (2003), o modelo surgiu no Boston College, nos anos 70, quando essa instituição começou a pensar sobre como tornar mais intencional a sua busca por resultados. A literatura sobre administração da educação superior destaca que nos EUA, durante os anos 80, começou a se expandir o conceito de gestão de matrículas, tornando-se, nos anos 90, uma atividade profissional e especializada da administração das instituições de educação superior. O autor argumenta que, atualmente, a gestão de matrículas está se tornando um conceito dominante entre os líderes institucionais pois suas estratégias estão focadas na efetivação de matrículas que permitirão não somente a sobrevivência, como também a prosperidade acadêmica e financeira, influenciando no tamanho, na forma e nas características do corpo estudantil.

Desta forma, otimizar o perfil da matrícula engloba não somente o plano financeiro, mas também a missão da instituição, a visão acadêmica e o plano estratégico. Para Kalsbek (2003, p.125) “quando as metas de matrículas se fundem com as metas acadêmicas e institucionais, a administração de matrículas se torna uma atividade pivô no planejamento estratégico, ao invés de uma atividade tática”.

1.4 UMA REFERÊNCIA EM GESTÃO DE MATRÍCULAS: DEPAUL UNIVERSITY

A DePaul University é a maior universidade católica americana e a oitava maior universidade privada comunitária dos Estados Unidos. O fator-chave de seu êxito, no entanto, não está no seu tamanho, mas na taxa de crescimento do número de alunos matriculados, que a destaca no mercado educacional americano. Segundo Kalsbek (2003, p. 127) “nos últimos cinco anos, as universidades católicas americanas cresceram, em média, 5%, enquanto a DePaul University cresceu 60%”. Isto reflete a eficácia do modelo de gestão de matrículas, que se caracteriza pelo comprometimento instituição com o plano estratégico.

A instituição busca selecionar potenciais candidatos, cujo perfil apresenta maior probabilidade de se matricularem na instituição. Esse processo, baseado em análise estatística, diferencia segmentos e mercados-alvo, apoiado em uma metodologia de predições de maior probabilidade de matrícula e chances de que o aluno conclua o curso.

Quando os potenciais candidatos entram em contato com a DePaul University, esta procura obter-lhes o maior número possível de informações, como seus interesses, passado, aspirações e como e quando contataram a universidade. Tais informações são colocadas em uma grande base de dados e através de análises estatísticas são identificados padrões e características de estudantes que apresentam maior probabilidade de se matricularem. Por intermédio da segmentação estatística de anos anteriores, projetam-se futuros potenciais alunos em grupos. Combinando planejamento estratégico, marketing e gestão de matrículas, os gestores da DePaul University desenvolveram um modelo para entender as estratégias que integram o processo de gerenciamento de matrícula. Este modelo é representado por uma pirâmide que ilustra as fases pelas quais passam os candidatos às vagas da DePaul University e a sua vida acadêmica até a conclusão do curso. A DePaul University mede o desempenho do recrutamento pela taxa de conversão de alunos potenciais em alunos matriculados.



Figura 1 - Pirâmide da DePaul University.
Fonte: Kalsbek (2003)

Na base da pirâmide estão os possíveis e potenciais candidatos às vagas disponíveis na instituição e que estão terminando o ensino médio, ou têm interesse em cursar uma universidade. O próximo estágio da pirâmide compõe-se de alunos que estão potencialmente interessados em se matricular. Acima, ficam aqueles estudantes que serão admitidos porque atingiram os padrões acadêmicos para admissão, exigidos pela instituição. No quarto e quinto níveis, estão os alunos que se matricularam e freqüentaram regularmente o curso durante o tempo previsto. No topo, estão os alunos que receberam seus diplomas.

Na gestão de matrículas, são adotadas medidas de desempenho, consideradas essenciais para testar a eficiência e a eficácia das estratégias utilizadas. A busca de uma maior fatia de mercado e de crescimento do alunado requer o aumento da conversão do número de alunos interessados em número de alunos efetivamente matriculados. Igualmente importante é reter os alunos após o primeiro ano de estudos na Instituição. Assim, torna-se extremamente importante para o processo de gestão de matrículas, examinar as características de um estudante de sucesso, ou seja, aquele que permanece na Instituição e conclui o seu curso e identificar no mercado potenciais alunos, com perfis semelhantes. Para tanto, no modelo citado, é necessário fazer com que os alunos não deixem a universidade depois de concluir o primeiro ano de estudos. É importante, para a estratégia de custos, compreender as características de um estudante de sucesso, ou seja, aquele que permaneceu na instituição e concluiu seu curso, para, dessa forma, ir para o mercado e identificar outros alunos com características iguais.

Dessa maneira, o histórico do relacionamento da instituição com seus candidatos ou alunos, que registra em cada transação suas preferências e necessidades, serve de instrumento-chave para ampliar a atração e retenção de alunos (Kalsbek, 2003).

2 METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se por sua natureza descritiva. Segundo Isaac e Michael (1979) a pesquisa descritiva tem como elemento distintivo a descrição sistemática, acurada e factual de fatos e de características de uma determinada população ou área de interesse. Trata-se de uma análise das práticas de gestão de matrícula da Pontifícia Universidade Católica do

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA
AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Paraná, tradicional universidade comunitária brasileira, tendo como referência o modelo de gestão adotado pela DePaul University, respeitada instituição católica norte-americana e reconhecida, dentre outros aspectos, por sua prática de gestão de matrículas, cujos resultados favoráveis alcançados têm contribuído para o melhor desempenho institucional.

Por se tratar de um estudo comparado, a PUCPR foi escolhida por integrar a mesma tipologia da DePaul University, uma vez que apresenta as mesmas características, no que se refere ao tamanho, localização em área metropolitana, programas acadêmicos – com ênfase na graduação, orientação filosófica e prestígio. Ambas encontram-se em expansão de suas atividades e atuam em um ambiente competitivo, onde estão presentes inúmeras instituições de educação superior.

Os pesquisadores utilizaram, como fonte de dados: a) pesquisa realizada por Zablonky (2004), b) documentos de ambas as instituições, como o planejamento estratégico e relatórios de avaliação, c) outras publicações institucionais contendo informações sobre taxas de matrícula, programas de fomento a estudantes, projetos de expansão da infraestrutura e dados sobre a ociosidade das vagas.

Os pesquisadores recorreram, também, à literatura referente ao tema gestão de matrícula (Kalsbek, 2003) e às suas percepções acerca das práticas de gestão das IES pesquisadas, uma vez que integram ou já integraram o quadro docente da PUCPR, sendo que um deles, além de ser professor da IES brasileira, também atua na DePaul University, na qualidade de professor convidado.

Foram consultados, ainda, documentos estatais, contendo análises da educação brasileira, particularmente da educação superior.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados revela que, em seu planejamento 1998-2006 (DePaul University, 1998), a Universidade fixa claramente metas para o crescimento do alunado até o ano de 2006, inclusive com as implicações resultantes desse crescimento, para o corpo docente, expansão financeira e instalações físicas.

No caso da PUCPR, o plano estratégico 2002-2006 (PUCPR, 2003) define os grandes objetivos e metas institucionais de forma mais abrangente e qualitativa, sem as especificidades apresentadas pela instituição americana, especialmente no que se refere à expansão de alunos. No que se refere à expansão geográfica, no entanto, observa-se que ambas as instituições desenvolvem estratégias rumo a novos mercados. A DePaul University ainda na área metropolitana de Chicago e a PUCPR em direção ao interior do Estado do Paraná, especialmente Londrina, Toledo e Maringá.

Tabela 01 – Planejamento Estratégico

Elementos	PUCPR	DePaul University
Crescimento do Alunado	Meta não especificada no plano	25.000 alunos (2006)
	Qualidade do Ensino	Diversidade do alunado

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA
AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Estratégias	Qualificação Docente Imagem Institucional	Qualidade do Ensino Imagem Institucional
Financiamento	Dependência de mensalidade	Diversificação de fontes de receitas
Expansão	Novos Campi (interiorização)	Cinco novos campi (região metropolitana)

Fontes: Planejamento Estratégico da PUCPR 2003 e Planning De Paul for 2006, 1998.

Quanto às ações de marketing, observa-se, na DePaul University, a existência de uma prática sistemática e profissional para a captação de alunos, com destaque para pesquisa de mercado, uso de modelo preditivos e alavancagem de ajuda financeira (Kalsbek, 2003). Por outro lado, no caso da PUCPR, observa-se a existência de ações esparsas e não sistematizadas de marketing, algumas delas ainda amadoras.

Tabela 02 – Marketing Institucional

Elementos	PUCPR	DePaul University
Fatores de atratividade	Prestígio e reputação, instalações, corpo docente qualificado e diversidade de cursos.	Prestígio e reputação, instalações, apoio às minorias, localização e diversidade de cursos.
Preço mensalidade	Custos e missão	Custos e preços dos competidores.
Abordagens	Campanha temática em mídia impressa e eletrônica, prospectos, sites, outdoors, palestras e feiras de cursos.	Contato via web, mala direta, contato telefônico, análise de mercado, modelos preditivos, parcerias com governo, empresas, ex-alunos e pessoas influentes.
Imagem	Presença do Reitor em eventos da comunidade, publicações acadêmico-científicas e notícias na mídia.	Presença do Reitor em eventos da comunidade, especialmente junto a empresas, publicações acadêmico-científicas, notícias na mídia e forte relacionamento com ex-alunos.

Fontes: Kalsbek (2003), Minogue (2003) e Zablonsky (2004)

Ao se comparar as práticas das duas instituições - foco do estudo – observa-se a existência de um sistema consolidado de gestão de matrícula na DePaul University, cujos resultados exitosos têm permitido uma expansão do alunado e o crescimento da Instituição. Por outro lado, a realidade da PUCPR reflete a estrutura tradicional de gestão acadêmica das IES

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA
AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

brasileiras, incompatível com as condições do ambiente, em particular com as mudanças de políticas públicas, perfil do alunado e situação econômica do País.

No caso da PUCPR, inexistem estudos que conduzam à identificação do perfil do aluno em potencial, para o qual convergiriam os esforços de marketing. Como já destacado, o modelo da DePaul University concentra-se na identificação prévia de um segmento de mercado de onde se originam os potenciais alunos.

Enquanto o trabalho da gestão de matrículas, na DePaul University, está agrupado em uma pró-reitoria específica, onde atuam de forma integrada aproximadamente cinquenta profissionais, na PUCPR o trabalho é desenvolvido de forma esparsa e distribuído entre várias unidades da administração central, onde se mesclam atividades profissionais e amadoras.

Tabela 03 – Gestão de Matrículas

Elementos	PUCPR	DePaul University
Gestão do sistema	Ações isoladas e amadoras	Ações integradas e profissionais
Perfil do aluno (alvo)	Alunos do ensino médio e cursinhos	Definição prévia de perfil (modelos preditivos)
Estratégias de atração e retenção	Marca, projeto Pedagógico diferenciado, flexibilização na negociação de dívidas, qualidade das instalações e prestígio institucional.	Marca, pesquisa de mercado (segmentação), monitoramento do desempenho de IES competidoras, programas de financiamento estudantil (compatíveis com as características sócio-econômicas), ambiente e prestígio institucional.

Fontes: Kalsbek (2003) e Zablonsky (2004)

4 CONCLUSÕES

As forças ambientais e, em especial as forças de mercado, estão desafiando as atuais práticas de gestão das universidades brasileiras, no que se refere a sua capacidade de atrair e reter alunos. Inexiste na realidade brasileira um modelo adequado para lidar com este desafio, o que tem limitado o desempenho dessas instituições, ameaçando a sua viabilidade.

A gestão de matrículas se constitui em uma abordagem em fase de aperfeiçoamento e consolidação nas instituições de educação superior dos Estados Unidos, que varia em razão do contexto ambiental, do perfil institucional, do nível de profissionalismo dos gestores e comprometimento dos dirigentes. Esta abordagem engloba técnicas de marketing, análises estatísticas e o planejamento estratégico, constituindo-se em um sistema de gestão.

No Brasil, no entanto, a gestão de matrículas é uma prática incipiente, dispersa e desintegrada, embora o ambiente atual de transformações e de competição por alunos e prestígio, presente no segmento de instituições comunitárias, requeira uma mudança nessa prática gerencial. O

exemplo da DePaul University poderá servir de referência aos dirigentes das IES comunitárias brasileiras, que estão sendo pressionadas a melhorar o seu desempenho. Nesse sentido a introdução do conceito de gestão de matrículas torna-se um imperativo para essas organizações.

No que se refere ao caso da PUCPR, a adoção de um sistema de gerenciamento de matrículas, pela Instituição, irá proporcionar um melhor nível de decisões em relação ao mercado, em especial no que se refere a análise da concorrência, projeção de demanda (potencial e real) e perfil de aluno, o que trará claros benefícios à instituição, que poderá calcar as decisões mais seguras, para a formulação e implementação de estratégias institucionais, que assegurem maior competitividade e capacidade de sobrevivência.

REFERÊNCIAS

BREWER, D. J.; GATES, S. M.; GOLDMAN, C.A. **In pursuit of prestige: strategy and competition in U.S. Higher Education**. New Jersey: Transaction Publishers, 2002.

DEPAUL UNIVERSITY. **Planning DePaul for 2006**. Chicago: DePaul University, 1998.

INEP - MEC. **Censo da Educação Superior, 2004**. Brasília: MEC, 2005.

ISAAC, S. e MICHAEL, W.B. **Handbook in research and evaluation**. San Diego: Edits publishers, 1979

KALSBEK, David H. **Marketing no Ensino Superior. Seminário Desafios da Gestão Universitária no Novo Milênio**. Rio de Janeiro: FGV, IEPES e DePaul University. 11 e 12 de Junho de 2001. (Palestra)

KALSBEK, D. H. **Marketing e gerenciamento de matrículas na educação superior**. In: MEYER JUNIOR, V. e MURPHY, J.P. (Org.). *Dinossauros, gazelas e tigres*. 2003.

KOTLER, P., FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

MEYER, V. e MUGNOL, G. **Competição e estratégia no contexto das instituições do ensino superior privadas**. Revista Diálogo Educacional. Curitiba: PUCPR, v. 4, n.11, p. 153-165, jan./abr. 2004.

MINOGUE, J.P. **Aprendendo a caçar**. In: MEYER JUNIOR, V. e MURPHY, J.P. (Org.). **Dinossauros, Gazelas e Tigres: Novas Abordagens da Administração Universitária: Um Diálogo Brasil e EUA**. 2º ed. Florianópolis: Insular, 2003.

PORTER, M. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. In: MONTGOMERY, C. e PORTER, M. **Estratégia. A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 2ª ed.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA
AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

PUCPR . **Plano Estratégico 2002-2006**. Curitiba: Editora Champagnat, 2003.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M. e IKEDA, A. A. **Valor em serviços educacionais**. RAE-
eletrônica, V.5, n.2, art. 12, jul./dez. 2006.

ZABLONSKY, M. J. **Estratégias de marketing e gestão de matrículas. Um Estudo de
Caso da PUCPR**. Dissertação. Curitiba: PUCPR, 2004