



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A Formação de Grupos Estratégicos entre os Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração à luz da Abordagem do Tripé da Estratégia

DANIELI ARTUZI PES BACKES

Universidade Nove de Julho
dani.backes@hotmail.com

FERIS ABDALLA ZAROOUR NETO

UFMT - Universidade Federal de Mato Grosso
contato@feris.com.br



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A FORMAÇÃO DE GRUPOS ESTRATÉGICOS ENTRE OS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO À LUZ DA ABORDAGEM DO TRIPÉ DA ESTRATÉGIA

Resumo

Esse estudo teve por objetivo identificar a formação de grupos estratégicos entre os PPGAs *stricto sensu* de Administração e verificar as similaridades quanto à alocação dos recursos, tendo como pano de fundo a abordagem do tripé da estratégia (Peng, 2002; Peng et al., 2009). Como ferramenta, foi utilizado o método Co-plot, escolhido por tornar possível a observação simultânea, tanto conjunta como individual de observações e variáveis. Os resultados apontaram a formação de grupos estratégicos entre os programas, permitindo a identificação de uma série de similaridades entre seus componentes. A idade e linhas de pesquisa dos programas foram as variáveis determinantes para identificação de isomorfismo entre os grupos. A compreensão dos resultados à luz das abordagens da Visão Baseada na Indústria e Visão Baseada em Recursos não foram suficientes, demonstrando que isoladamente nenhuma delas consegue explicar o contexto organizacional que permeia as instituições de ensino superior brasileiras, especialmente de pós-graduações *stricto sensu*, que sofrem fortes pressões por terem como função entregar à sociedade ensino, pesquisa, além da responsabilidade de contribuir com a evolução da ciência e da tecnologia. Portanto, a Visão Baseada em Instituições e o isomorfismo institucional formam o tripé necessário à análise do segmento.

Palavras-chave: Tripé da Estratégia; programas *stricto sensu*; Administração; Método Co-plot

Abstract

This study aimed to identify the formation of strategic groups among *sensu* PPGAS of Directors and verify the similarities regarding the allocation of resources, with the backdrop of the tripod approach to strategy (Peng, 2002; Peng et al., 2009). As a tool, we used the Co-plot method chosen for making it possible joint and individual observation of observations and variables simultaneously. The results showed the formation of strategic groups between programs, allowing the identification of a number of similarities between its components. Age and research lines programs were the determinants for isomorphism identification between groups. Understanding the results in light of the approaches of Vision-Based Industry and Resource Based View were not enough, showing that isolation none of them can explain the organizational context that permeates the Brazilian educational institutions, especially the strict *sensu* postgraduates, suffering strong pressure to have as a function to deliver the education society, research, besides the responsibility to contribute to the evolution of science and technology. Thus, Based View Institutions and institutional isomorphism form the tripod necessary for analysis of the segment.

Keywords: Tripod Strategy; graduate studies program; Management; Co-plot method



1 Introdução

As universidades, pelo seu caráter público, independentemente de serem consideradas como uma propriedade pública ou privada, tradicionalmente são financiadas (Bloom, Hartley & Rosovsky, 2007) ou reguladas pelos governos (Geiger, 1985). Embora as universidades tenham a função primária de prover serviços de ensino (Chakrabarti & Rice, 2003), um outro papel reconhecido é o de prover conhecimento e progresso científico (Joghled, Enders & Salerno, 2008).

O papel transformador das instituições leva o ambiente universitário a sofrer pressões, levando à necessidade dos gestores universitários considerarem o governo e a comunidade acadêmica como forças relevantes (Alperstedt, Martignago & Fiates, 2005). A influência do governo sobre a pesquisa e sobre os Programas de Pós-graduação em Administração (PPGAs) *stricto sensu* no Brasil pode ser verificada pelo papel da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, no financiamento, avaliação e regulamentação dos programas em Administração. Langrafe, Boaventura, Silva e da Silva (2009) argumentam que estas pressões levam a que os programas assumam uma postura estratégica similar. Até porque, na perspectiva institucional, as organizações que assim se comportam, são vistas como mais legitimadas pelos reguladores e pela sociedade (Cartens & Machado-da-Silva, 2006).

Embora a literatura que examina a similaridade estratégica predomine pela competição entre abordagens teóricas (Miller, Breton-Miller, & Lester, 2013) institucionais (em especial, o isomorfismo – DiMaggio & Powell, 1983) e de teorias de estratégia competitivas no nível da indústria (Porter, 1980), ou no nível da empresa (Barney, 1991), neste trabalho, partimos do ponto de vista de que é a combinação destas abordagens que pode prover uma melhor compreensão de fenômenos complexos (Yamakawa, Peng & Deeds, 2008), a partir da proposta da perspectiva do tripé da estratégia (Peng, et al, 2009). Portanto, consideramos que a influência das pressões institucionais da CAPES sobre os PPGAs *stricto sensu*, influenciam a formação de grupos estratégicos pela necessidade de adaptação ao contexto institucional.

Neste trabalho procura-se responder a influência das pressões isomórficas institucionais na formação dos grupos estratégicos, com influência sobre as decisões de recursos, nos PPGAs *stricto sensu*. Acreditamos que a integração a partir da perspectiva do tripé da estratégia, possa prover uma melhor compreensão das uniformidades e diferenças, que uma visão única a partir do isomorfismo na adaptação ao ambiente institucional. Segev, Raveh e Farjoum (1999) avaliaram a adaptação das escolas de negócio norte americanas a partir das mudanças de currículo, buscando apontar as diferenças entre elas. Neste trabalho, a partir da aplicação de técnica similar para determinação dos grupos estratégicos, buscamos entender o comportamento estratégico isomórfico e as diferenças em relação aos programas.

As próximas seções discutem as principais abordagens sobre as quais o estudo se debruça, como o contexto ambiental, a perspectiva do Tripé da Estratégia, as pressões isomórficas, Grupos Estratégicos e alocação de recursos, críticas aos grupos estratégicos isomórficos, Procedimentos Metodológicos e detalhamento do método utilizado, apresentação e discussão dos resultados e por fim, as conclusões.

2 Contexto Ambiental

Como é usual em outros países, no Brasil as universidades possuem incentivos de financiamento, bem como são reguladas pelo governo (Geiger, 1985). Existe o entendimento que as universidades, assim como as instituições de ensino superior, em geral, têm natureza pública (Bloom, Hartley & Rosovsky, 2007; Shapiro, 2009) a despeito da classificação genérica de propriedade pública ou privada (Knight, 2015) ou ser de fins lucrativos ou sem-fins lucrativos (Dilulio, 2003). A influência do governo no ambiente universitário brasileiro é



significativa e as pressões institucionais do governo precisam ser consideradas na adaptação estratégica (Alperstedt, Martignago & Fiates, 2005).

Existe também o consenso de que as universidades têm dois papéis que as tornam importantes econômica e socialmente: prover o ensino (Chakrabarti & Rice, 2003), e difundir informação e conhecimento, bem como as descobertas científicas (Jongbled, Enders & Salerno, 2008). No Brasil, para os programas de pós-graduação em Administração *stricto sensu*, esta segunda função é supervisionada e avaliada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES.

Diversos trabalhos têm sido desenvolvidos para avaliar o papel da CAPES, que parece ser fundamental para a ordenação do campo, pelo seu sistema de avaliação e caráter regulatório (Matui, Sacomano Neto & Resch, 2011). Maccari, de Almeida, Nishimura, & Rodrigues (2009), indicam que os critérios de avaliação da CAPES são os mesmos utilizados para o planejamento dos programas de pós-graduação em Administração, utilizados nas APCNs – Apresentação de propostas para cursos novos. As pressões exercidas pela CAPES, acabam por promover comportamentos voltados para a legitimação (Rossoni & Guarrido Filho, 2009). As pressões para a legitimação também influenciam ações tomadas pelos gestores para adaptação ao ambiente institucional (Cochia & Machado-da-Silva, 2003; Rossetto & Rossetto, 2005) e estas pressões influenciam as decisões sobre a alocação de recursos e estrutura dos cursos.

2.1 A Perspectiva do Tripé da Estratégia

Os trabalhos que se dedicam a investigar a conformidade estratégica, na qual as empresas se comportam estrategicamente de maneira similar, tem considerado abordagens teóricas contrastantes (Miller, Breton-Miller, & Lester, 2013). As abordagens teóricas de estratégia competitiva argumentam que as empresas procuram ter estratégias dissimilares para garantir o posicionamento único no setor em que atuam, seja na visão baseada na indústria (Porter, 1980), ou na visão baseada em recursos, que tem dominado os estudos desde a década de 1990, ao explorar de forma idiossincrática recursos raros, valiosos, inimitáveis e não-substituíveis (Barney, 1991).

Na abordagem institucional, as instituições sociais, compostas, por exemplo, pelas leis, regulamentos, normas e cultura têm influência nas ações das empresas (Scott, 1995). Sob estas influências do ambiente institucional e na presença de incertezas, as organizações entram em conformidade pelas pressões exercidas e passam a adotar estratégias, práticas e estruturas similares, passando por uma mudança isomórfica (DiMaggio & Powell, 1983).

A proposta do tripé da estratégia (Peng, 2002; Peng, Sun, Pinkham, & Chen, 2009), argumenta a necessidade de integrar estas perspectivas, sobretudo pela necessidade de considerar o contexto institucional. Peng, em seus trabalhos (Peng, 2002; Peng et al., 2009), defende que a visão baseada na instituição deve ser considerada como a terceira perspectiva em estratégia. Esta perspectiva tem uma vertente econômica (North, 1990; Williamson, 1975) e sociológica (DiMaggio & Powel, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Scott, 1987, 1995). O próprio crescimento da visão baseada nas instituições se dá pelo fato de tanto a visão com base na indústria como a visão baseada nos recursos ignorarem o contexto.

Neste trabalho se procura verificar como a utilização do tripé pode ser complementar, independentemente da predominância de uma visão sobre a outra, utilizando a teoria neo-institucional sociológica das pressões isomórficas (DiMaggio & Powel, 1983), o conceito de grupos estratégicos da abordagem industrial (Caves & Porter, 1977) e a visão baseada em recursos (Barney, 1991).



2.2 Pressões isomórficas, Grupos Estratégicos e alocação de recursos

North (1990) definiu instituições como restrições planejadas pelo homem, que moldam as interações formal ou informalmente. De maneira formal moldam pelas regulações e pelas leis. De maneira informal pelas normas de comportamento, convenções e códigos de conduta. Assim, as instituições são impelidas a se conformarem com as pressões exercidas, adotando práticas que são consideradas aceitáveis e legítimas no seu campo organizacional (DiMaggio & Powell, 1983), ganhando legitimidade e podendo ter aceitação social e acesso aos recursos necessários (Suchman, 1995; Deephouse, 1996; Deephouse & Suchman, 2008). Os processos que tornam as empresas semelhantes são classificados como isomorfismo institucional (Scott, 2001), utilizado para a busca da compreensão de como a organização se adapta ao ambiente.

A abordagem de grupos estratégicos como parte da visão baseada na indústria, foi bastante estudada durante a década de 1970 e 1980. O conceito foi desenvolvido por Michael S. Hunt em 1972 e compôs o trabalho de Michael Porter (Caves & Porter, 1977). A ideia por trás da abordagem, é que as empresas seguiriam estratégias similares considerando uma série de variáveis-chave, quando tenha ativos similares num determinado setor (Oster, 1990). Na verdade, o uso de grupos estratégicos pode ser considerado como uma ferramenta para análise de um determinado desempenho com base nas estratégias passadas (Mintzberg, 1978), ou até mesmo e criticamente como agrupamentos, para definir taxonomias em um determinado setor (Hatten & Hatten, 1987), ou seja, a organização dos grupos é feita a partir de levantamentos passados de informações (Leask & Parnel, 2005).

Um conceito fundamental nos grupos estratégicos é das barreiras de mobilidade (Caves & Porter, 1977). Hatten e Hatten (1987) defendem que a força das barreiras à mobilidade reflete a configuração de recursos da organização (Fiegenbaum & Thomas, 1993). Pelo contexto da CAPES em relação aos PPGAs, a existência de grupos formados a partir dos programas reflete uma determinada configuração de recursos equivalente. Por exemplo, o conjunto de disciplinas reflete a expertise dos docentes do programa. Estas expertises em conjunto refletem determinada configuração de recursos (Segev, Raveh & Farjoun, 1999).

2.3 Críticas aos grupos estratégicos isomórficos e RBV

A abordagem de grupos estratégicos (GE) influenciou as argumentações que subsidiaram a Visão Baseada em Recursos. Jay Barney em seu artigo com Robert Hoskisson (Barney & Hoskisson, 1990), argumentam que o conceito de grupos estratégicos não é claro, visto que a sua existência, bem como a dependência do desempenho das empresas depender da participação no grupo, permanecem não testados, por questões teóricas e empíricas. A grande parte dos estudos de GE se focou na existência de grupos similares entre as firmas (Barney & Hoskisson, 1999). Os autores questionam as metodologias utilizadas, sobre as quais paira a capacidade de agrupar um conjunto de dados, questionando se os GE não são um artefato de métodos estatísticos de análise de clusters, gerando um problema tautológico.

Independentemente dos argumentos apresentados, a partir da visão baseada nas instituições e até pelas observações do que acontece no dia-a-dia das organizações, está claro que existe um comportamento isomórfico que precisa ser compreendido, e qualquer que seja o tipo de pressão isomórfica considerada, por exemplo, no caso da CAPES, observa-se que ele existe e aparentemente não em um só grupo isolado. Isto leva à ideia de grupos estratégicos isomórficos, e que, estes grupos refletem determinadas escolhas em relação ao uso dos recursos (Segev, Raveh and Farjoun, 1999), neste caso, também contribuindo para o desafio de resolver o problema tautológico da Visão Baseada em Recursos (Priem & Butler, 2011).



3 Procedimentos Metodológicos

O objetivo do estudo é identificar a formação de grupos estratégicos, segundo a existência de similaridades estruturais entre os PPGAs *stricto sensu* com conceitos mais elevados, de acordo com a Avaliação Trienal Capes 2013, à luz da abordagem do tripé estratégico. A seguir são apresentados todos os procedimentos metodológicos.

3.1 Caracterização da população

A população é composta por todos os PPGAs *stricto sensu*, área de avaliação Administração, Ciências Contábeis e Turismo, no total de 37 programas, que apresentaram avaliação igual aos conceitos 4, 5, 6 e 7 pela Capes, na Avaliação Trienal de 2013. O ranking dos melhores cursos de pós-graduação é estabelecido pela Capes através de um rígido sistema de avaliação, que inclui “proposta do curso, corpo docente, corpo discente, teses e dissertações/trabalhos de conclusão, produção intelectual e inserção social” (CAPES, 2013). Os objetivos são a certificação da qualidade dos cursos e a identificação de simetrias regionais e de áreas do conhecimento. A pontuação alcançada na avaliação determina a seleção para distribuição de bolsas e recursos de fomento à pesquisa (CAPES, 2014).

3.2 Coleta de dados

Os dados cadastrais dos programas e respectivas notas foram coletados entre os dias 21/07 e 15/08/2016 no portal de consultas da Capes – Plataforma Sucupira (CAPES, 2016). Para mensuração dos elementos que podem demonstrar características e estratégias semelhantes entre os programas, utilizaram-se as seguintes variáveis: a) Conceito Capes; b) idade do programa; c) quantidade de professores vinculados ao quadro docente; d) natureza jurídica do curso; e) quantidade de linhas de pesquisa. Para cada variável foram adotadas uma série de critérios para sua seleção, de acordo com as observações a seguir:

a) Os cursos selecionados foram todos aqueles avaliados pela Capes com nota 4 ou superior no último triênio (em uma escala de 1 a 7), se tratando portanto, dos melhores programas de Administração *stricto sensu* do Brasil;

b) A idade considerada é a do início do programa, ou seja, o período de implantação do curso de mestrado, independente do tempo levado até a aprovação do doutorado.

c) A quantidade de professores vinculada ao quadro incluem professores permanentes, colaboradores e visitantes, embora a quantidade de professores visitantes seja muito reduzida.

d) Para tornar a variável nominal “natureza jurídica” possível de ser manipulada aritmeticamente, foram atribuídos, valor (1) para instituição pública e valor (2) para instituição privada, sendo estas de direito privado com fins lucrativos ou sem fins lucrativos.

e) A quantidade de linhas de pesquisa é uma variável importante para demonstrar o quanto o curso é mais ou menos concentrando em uma ou várias áreas. A partir dessa variável, pode-se inferir o tamanho e diversidade do corpo docente.

A Tabela 1 apresenta o conjunto de dados, formado a partir da coleta das variáveis referentes a cada programa, elencados nas linhas horizontais.

Tabela 1

Conjunto de dados dos programas de Pós-graduação *stricto sensu* de Administração

	Programa/Universidade	Conceito Capes	Quantid. professores	Idade programa	Linhas de pesquisa quantidade	Natureza Pública 1 Privada 2
1	FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/SP (FGV/SP)	7	40	42	9	2
2	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)	7	56	41	12	1
3	FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/RJ (FGV/RJ)	6	25	49	2	2
4	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)	6	29	43	12	1



	Programa/Universidade	Conceito Capes	Quantid. professores	Idade programa	Linhas de pesquisa quantidade	Natureza Pública 1 Privada 2
5	UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)	5	16	13	7	2
6	UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)	5	15	16	3	2
7	UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)	5	22	41	7	1
8	UNIVERS. FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)	5	15	38	6	1
9	UNIVERS. FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)	5	51	44	12	1
10	UNIVERS. MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)	5	16	13	5	2
11	UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)	5	27	10	5	2
12	UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (UPM)	5	19	17	4	2
13	PONT. UNIVERS. CATÓL. RIO GRANDE DO SUL (PUC/RS)	5	18	10	3	2
14	PONTIFÍCIA UNIVERS. CATÓLICA DO PARANÁ (PUC/PR)	5	19	16	2	2
15	PONT. UNIVERS. CATÓL. DO RIO DE JANEIRO (PUC/RIO)	5	30	44	5	2
16	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)	5	18	33	7	1
17	UNIVERS. FED. DA PARAÍBA/JOÃO PESSOA (UFPB/JP)	5	21	40	6	1
18	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)	5	27	40	2	1
19	CENTRO UNIVERSITARIO DA FEI (FEI)	4	15	9	4	2
20	FUND. UNIVERS. FED. DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS)	4	17	8	4	1
21	PONTIFÍCIA UNIV. CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUC/SP)	4	18	38	4	2
22	UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA (UNAMA)	4	14	7	3	2
23	UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO (UNIGRANRIO)	4	18	9	4	2
24	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)	4	13	6	4	1
25	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)	4	14	11	1	2
26	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)	4	26	21	8	1
27	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)	4	31	38	7	1
28	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)	4	26	13	5	1
29	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)	4	15	16	2	1
30	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)	4	26	24	6	1
31	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)	4	31	43	8	1
32	ESCOLA SUPERIOR DE PROPAG. E MARKETING (ESPM)	4	13	6	1	2
33	UNIVERS. DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)	4	15	16	4	2
34	UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)	4	11	19	3	2
35	UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL (UCS)	4	19	10	2	2
36	UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)	4	16	11	2	1
37	UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)	4	12	10	2	1

Nota. Fonte: Capes (2016). Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Plataforma Sucupira. Recuperado em 05 julho, 2016, de <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/index.jsf>

3.3 Método

O método utilizado se trata de uma representação bidimensional de um conjunto de dados e recebe o nome de Co-plot. Foi adaptado do estudo de Segev, Raveh & Farjoun (1999), que estudaram os 25 melhores cursos americanos de MBA em Administração. O mesmo método foi aplicado em vários outros estudos, tais como, identificação das diferenças socioeconômicas entre cidades (Lipschitz e Raveh, 1994, 1998; Mindali, Raveh & Salomon, 2004; Shoval e Raveh, 2004); exploração da importância da cultura em fusões e aquisições (Weber, Shenkar, e Raveh, 1996); descrição da evolução da tecnologia informática (Giladi, Spector e Raveh, 1996), comparação de estruturas de programas de MBA tanto nos EUA (Segev, Raveh & Farjoun, 1999) quanto no Reino Unido (Páucar-Caceres e Thorpe, 2005); análise de desempenho do sistema bancário grego (Raveh, 2000b); alternativa para método multicritério (Raveh, 2000a); e para explicação de padrões em sítios arqueológicos (Paira e Raveh, 2000).

O método Co-plot permite obter a similaridade entre as características estruturais dos principais PPGAs *stricto sensu* brasileiros, sendo capaz de localizar cada programa dentro de



um espaço bidimensional. O método permite as representações gráficas de casos e variáveis no mesmo gráfico Segev, Raveh & Farjoun (1999). A apresentação gráfica deriva de uma matriz $Y = n \times p$, em que $n = 37$, correspondente ao número de programas e $p = 5$, correspondente às variáveis selecionadas para análise, todas centradas no mesmo eixo e na mesma origem. O método Co-plot tem base na integração de mapeamento como uma variação da análise de regressão. Sua execução consiste de quatro etapas, sendo:

1. O primeiro passo é normalizar as variáveis por meio de $Z_n \times p$, de forma a obter média igual a zero e variância igual a 1.

2. A medida de dissimilaridade utilizada para diferenciar cada par de observações (programas) é a métrica de Minkowski:

$$S_{ik} = \left[\sum_{j=1}^p |Z_{ij} - Z_{kj}|^r \right]^{1/r} \geq 0, (1 \leq i, k \leq n; r \geq 1)$$

Essa matriz permite calcular a distancia entre cada par de observações.

3. A matriz S_{ik} é mapeada por meio de Escalonamento Multidimensional (MDS), proposto por Guttman (1968), cujo objetivo é transformar valores similares em distancias, representadas em espaço Euclidiano de duas dimensões. Em um espaço bidimensional, esta etapa produz coordenadas $2_n (X_{1i}, X_{2i})$ $i = 1, \dots, n$, em que cada linha $Z_i = (Z_{i1}, \dots, Z_{ip})$ é mapeada por meio de um ponto no espaço bidimensional (X_{1i}, X_{2i}) .

4. Nessa etapa, as setas correspondentes às variáveis são projetadas no espaço Euclidiano obtido na fase anterior. Cada variável j é representada por uma seta que emerge do centro de gravidade dos pontos, de modo que a correlação entre os valores reais de cada variável e suas projeções sobre a seta são máximas. As medidas p individuais são calculadas para cada uma das p variáveis separadamente e as setas associadas com as variáveis correlacionadas apontam em direções aproximadas.

Em estudos anteriores, como o de Segev, Raveh & Farjoun (1999), os pesquisadores utilizaram variáveis binárias para identificar a distribuição espacial das observações e variáveis, o que se tornou alvo de críticas, principalmente pelo primeiro passo, que prevê a normalização dos dados. Pesquisadores como (Mar-Molinero & Mingers, 2007), advertem que variáveis binárias são nominais, e nesse caso, indicam a presença ou ausência de determinado elemento no local pesquisado, e, portanto, não suportam cálculos aritméticos, sendo incorreto calcular a média e a variância dessas variáveis.

Para não incorrer nas falhas apontadas pelos autores Mar-Molinero & Mingers (2007), este estudo usou como base quatro variáveis com valores e pesos discrepantes, fazendo uso de apenas uma variável binária, a natureza jurídica das instituições, atribuindo valor (1) para instituição pública e valor (2) para instituição privada. Assim, o conjunto de dados se mostra mais apropriado para chegar a resultados confiáveis, de modo a atingir o objetivo da pesquisa.

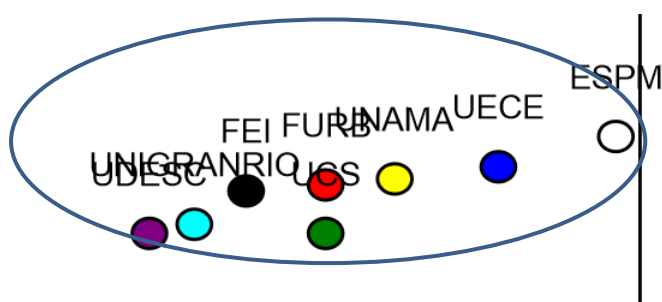
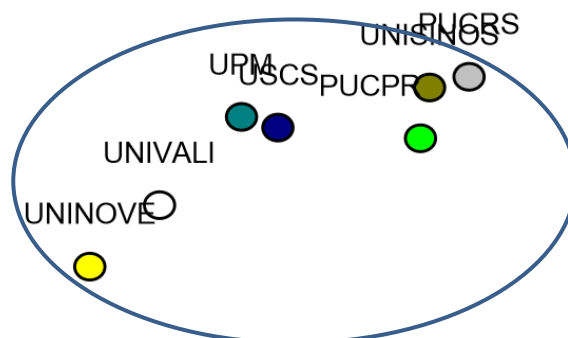
Em suma, o método adotado no estudo, Co-plot, é baseado em dois gráficos que são sobrepostos sequencialmente. O primeiro gráfico mapeia as observações por n pontos e o segundo está condicionado ao primeiro e consiste de setas p , que são retratadas individualmente (Talby, Feitelson, & Raveh, 2007).

4 Resultados

O coeficiente de alienação obtido nessa pesquisa através do método Co-Plot foi de 0,10, e a correlação média de variáveis foi de 0,89. Estes são considerados excelentes valores de ajuste (Borg e Groenen, 1997 *apud* Talby, Feitelson, & Raveh, 2007). Assim sendo, as



O espaçamento entre as observações ficou bastante amplo, gerando um mapa de proporções elevadas. Dessa forma, foi disponibilizado o mapa individual de cada grupo formado de modo a facilitar sua visualização detalhada. Os grupos serão enumerados pela ordem de quantidade de componentes, recebendo a primeira denominação (Grupo 1), o grupo formado pelos programas das instituições: Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Universidade Estadual do Ceará (UECE), Universidade da Amazônia (UNAMA), Universidade Regional de Blumenau (FURB), Universidade de Caxias do Sul (UCS), Centro Universitário da FEI (FEI), Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e Universidade do Grande Rio – Prof. Jose de Souza Herdy (UNIGRANRIO). Este é o maior grupo, composto por 8 elementos e também um dos mais coesos, conforme Figura 3.

**Figura 3. Grupo 1****Figura 4. Grupo 2**

No grupo 1, seis instituições são privadas e duas estaduais, sendo elas UECE e UDESC. As características comuns principais desses programas é que são jovens e enxutos. Todos possuem menos de 20 anos e menos de 20 professores vinculados ao quadro docente, além de possuírem 4 ou menos linhas de pesquisa.

O segundo grupo mais numeroso (Grupo 2), ilustrado na Figura 4, é composto pelas seguintes instituições: Universidade Nove de Julho (UNINOVE), Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM), Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR), Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC/RS).

No grupo 2, a principal característica é que todas as instituições possuem conceito 5. Todas são jovens e de direito privado. Os programas possuem menos de 18 anos, com destaque para Uninove e PUC/RS, que possuem apenas 10 anos e junto com as demais componentes do grupo já alcançaram posição de referência nacional. Dentro do grupo, o programa da Uninove é o único que possui mais de 20 professores vinculados ao quadro (27).

Há dois grupos que aglomeraram 5 componentes cada um, entretanto, receberão a denominação ordinal de acordo com a coesão de seus elementos. Sendo assim, o Grupo 3, é composto pelos seguintes membros: Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Universidade Estadual de Maringá (UEM), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) e Federação Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS). Este grupo é um dos mais homogêneos, onde se encontram os programas mais jovens do estudo. Todos têm menos de 12 anos, com exceção da UFES, com 16 anos. Todos pertencem a universidades públicas e seus quadros docentes são enxutos, variando de 12 a 17 professores. Todos os programas, dispostos na Figura 5 são avaliados com nota 4.

O Grupo 4 é formado por cinco universidades federais. São elas: Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Universidade



Federal da Paraíba (UFPB/JP). Universidade Federal de Lavras (UFLA) e Universidade de Brasília (UNB). Todos os programas deste grupo se tratam de universidades federais, são antigos e possuem conceito 5. Três deles estão localizados na região nordeste do Brasil, sendo UFBA, UFRN e UFPB. O programa mais jovem possui 33 anos (UFBA). Os demais têm de 38 a 41 anos e possuem de 6 a 7 linhas de pesquisa, exceto UNB, que possui apenas duas.

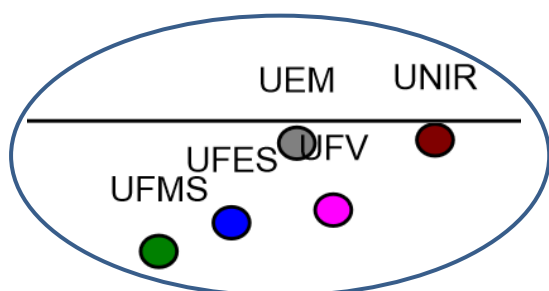


Figura 5. Grupo 3

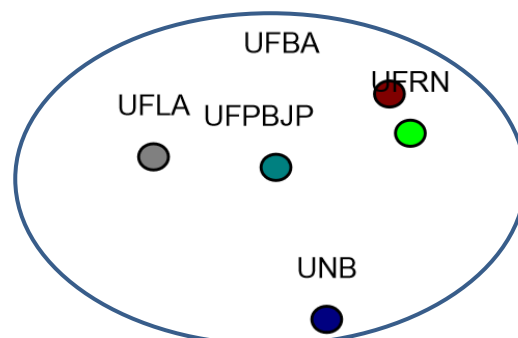


Figura 6. Grupo 4

Quanto aos grupos menores, Grupo 5 e Grupo 6, o primeiro é formado por três universidades federais (UFPR, UFPE E UFMS) que se assemelham no conceito recebido pela Capes (4) e no tamanho do corpo docente, 26 professores em cada um dos 3 programas. Da mesma forma, o Grupo 6 (UFRJ e UFSC) é semelhante pelo tamanho do corpo docente, com 31 professores vinculados, os dois são antigos com 43 e 38 anos e possuem várias linhas de pesquisa, 8 e 7 respectivamente.

4.1 Discussão dos Resultados

Os programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração se aglomeraram em 6 grupos de acordo com as características estruturais e 7 programas se comportaram como *outliers*, demonstrando características bem definidas e exclusivas em relação aos demais programas. Os grupos formados indicaram muita coerência quanto às similaridades e demonstram que adotam estratégias e alocam recursos de maneira semelhante. Todo esse contexto pode ser explicado por autores como Cool e Schendel (1987), que atestam que os grupos estratégicos são formados por empresas que competem entre si ao mesmo tempo em que apresentam estratégias semelhantes de atuação.

Na análise das variáveis individualmente, nota-se que o fator tempo está altamente correlacionado com o corpo docente por meio de uma relação positiva, ao mesmo tempo em que as duas variáveis são determinantes para a ascensão dos programas aos conceitos mais elevados na avaliação Capes. Somente os programas com mais de 40 anos de existência receberam os conceitos 6 e 7, se tornando referências internacionais na área da Administração. Outra característica desses cursos é que possuem corpo docente numeroso e várias linhas de pesquisa. O único programa que não se enquadra nessas características é a FGV/RJ, que possui 25 docentes e 02 linhas de pesquisa. Nesse caso, se pode inferir que esses programas são sólidos, possuem conhecimento avançado sobre o ambiente acadêmico-científico e ambiente externo, competências essenciais para se destacar, capacidade para alocar de maneira eficiente seus recursos, de forma a se adequar aos critérios de avaliação da Capes e às exigências do mercado e sociedade.

É importante ressaltar que as variáveis empregadas no modelo são *proxys*, sendo a idade uma forma de verificar a experiência, o quadro docente pode indicar a capacidade de captar e manter recursos humanos altamente especializados, raros e valiosos. As linhas de pesquisa podem indicar a força e direcionamento do grupo em torno de uma área de



concentração ou a opção pela diversificação. Vale ressaltar que as linhas de pesquisa refletem as competências individuais do corpo docente e tem estreita relação com a quantidade de professores vinculados aos quadros, que de acordo com o tamanho, podem indicar maior ou menor produtividade científico-acadêmica para o programa. Por outro lado, a natureza jurídica é salutar para identificação dos objetivos finais do programa. As universidades públicas tem a cobertura de suas despesas asseguradas pelo governo, ao passo que as instituições privadas com ou sem fins lucrativos precisam captar recursos no mercado para cobrir seus custos. Para as últimas, a pressão do mercado é bastante superior às primeiras e seu sucesso depende das estratégias adotadas. Assim, os programas de instituições privadas podem sofrer pressões em dobro, tanto dos órgãos reguladores quanto do mercado.

Diante das constatações nota-se que dificilmente uma só corrente teórica poderia explicar a dinâmica do setor da educação superior, em especial de pós-graduações *stricto sensu*. A Visão Baseada na Indústria tem o enfoque voltado à competitividade das organizações diante do ambiente externo (Porter, 1980), e, portanto, nos remete à compreensão de que os programas competem entre si pelos recursos externos de financiamento desde bolsas de estudos até fomento dos projetos de pesquisa. O estudo da competitividade é pertinente a todas as instituições de ensino superior, independente de sua natureza jurídica, devido à expansão ocorrida nos últimos anos em que novos entrantes alteraram a dinâmica existente até meados dos anos 2000. Os cursos mais antigos, apesar de deterem conhecimento e *expertise* na área passaram a sofrer concorrência de novos cursos extremamente competitivos, como é o caso de programas com 10 anos de existência e que possuem status de referência nacional (nota 5).

Quanto mais cursos disponíveis no mercado, maior o poder de escolha do consumidor, ou seja, o aluno que pretende fazer uma pós-graduação. E ao mesmo tempo em que buscam captar bons alunos no mercado sofrem a concorrência de produtos substitutos como MBAs, mestrados profissionais e cursos internacionais, que mesmo com o entrave do reconhecimento nacional, atraem quantidades significativas de estudantes brasileiros. As modalidades oferecidas por esses cursos incluem a presencial, semipresencial e à distância, aumentando a necessidade de criação de estratégias para captação e retenção de estudantes nos cursos tradicionais de pós-graduação. Os candidatos à pós-graduação de Administração vão desde pessoas que desejam seguir a carreira de docente-pesquisador, até empresários, executivos, funcionários públicos e profissionais que desejam alavancar seus currículos.

Diante da competição imposta pelo mercado, a Visão Baseada em Recursos (VBR) pode auxiliar na compreensão de como as instituições organizam seus recursos para enfrentá-la. Destarte, os programas passam a compor sua estrutura a partir da escolha de recursos estratégicos e desenvolvimento de competências que possam gerar resultados satisfatórios, medido pelo nível de desempenho (Fleury & Fleury, 2001), por meio da avaliação da Capes, e assim, sustentar vantagem competitiva. A geração de competências passa diretamente pela capacidade de atração e retenção de talentos, tanto de professores-pesquisadores de alto nível quanto de pessoal técnico especializado. Os programas são dependentes de vários recursos como estrutura física, financeira, tecnológica, informação, processos organizacionais, reputação, cultura (Barney, 1991), contudo o mais importante são as pessoas, que irão compor os quadros com seu conhecimento técnico, científico, acadêmico, pedagógico, capacidade de comunicação, articulação, motivação e criação de redes.

A Visão Baseada nas Instituições remete os programas a dispensar atenção à dinâmica do contexto político-legal, econômico, tecnológico e social, destacando de maneira especial os órgãos reguladores como a Capes, que através de seu sistema de avaliação tende a tornar os cursos isomórficos (Langrafe, Boaventura, Silva e da Silva, 2009), devido a uma lista de critérios de avaliação rígida e única. Os critérios são os mesmos para todos os programas,



independente de sua localização geográfica, questões culturais, econômicas ou sociais e, maior ou menor facilidade de acesso aos recursos. Esse fator conduz ao isomorfismo entre as instituições, conduzindo as decisões quanto à alocação de recursos de forma alinhada com as exigências reguladoras governamentais. Nesse sentido, é preciso resgatar (Powell, 1991; Zukin & Dimaggio 1990), que afirmam que forças institucionais produzem consequências importantes para as organizações quanto aos seus recursos, porque eles moldam, entre outras coisas, a natureza da atividade econômica.

No estudo realizado foi notável a presença de isomorfismo entre as instituições. O principal elemento que chama a atenção são as linhas de pesquisa. Nota-se que os programas mais antigos possuem várias linhas de pesquisa e os mais novos, em geral, possuem 4 ou menos linhas de pesquisa. A esse respeito, Dacin (1997), afirma que é provável que as forças institucionais sejam especialmente marcantes na época de fundação de uma organização e que se adote características compatíveis com as condições normativas vigentes na busca da legitimidade.

Retomando a análise de todo o contexto educacional a partir da visão das três abordagens, verificamos que nenhuma delas é completa e que para compreender as relações que se estabelecem nesse segmento é preciso unir as três, corroborando com a visão de Peng (2002; et al., 2009), que enfatiza que a estratégia de uma organização sofre influência de elementos que podem ser compreendidos a partir de três abordagens, sendo a competição baseada na indústria, recursos e capacidades específicos da empresa e condições institucionais e transições, com destaque para a abordagem mais moderna voltada ao isomorfismo, que tende a tornar as instituições cada vez mais semelhantes para atenderem aos critérios de avaliação.

5 Conclusões

Esse estudo teve por objetivo identificar a formação de grupos estratégicos entre os PPGAs *stricto sensu* de Administração e verificar as similaridades quanto à alocação dos recursos, tendo como pano de fundo a abordagem do tripé da estratégia (Peng, 2002; et al. 2009), que dentre suas correntes teóricas contempla a Visão Baseada em Instituições, que traz no arcabouço neo-institucional, o isomorfismo. Como ferramenta, foi aplicado o método Coplot, escolhido por tornar possível a observação conjunta e individual de observações e variáveis simultaneamente, demonstrando o comportamento dos programas entre si, medindo a correlação entre as variáveis, além de proporcionar a verificação das inter-relações entre as variáveis estruturais e formação dos grupos.

Os resultados apontaram a formação de grupos estratégicos coesos entre os programas, permitindo a identificação de uma série de similaridades entre os componentes de cada grupo. A idade e corpo docente dos programas foram as variáveis determinantes para identificação de isomorfismo entre os grupos. A consequência do isomorfismo é a uniformização de comportamento dos gestores quanto à aceitação e assimilação das normas institucionais e, no campo da pós-graduação, a regulamentação é incisiva e reflete diretamente o desempenho dos programas através das notas atribuídas pela Capes em suas avaliações trienais.

Na análise dos resultados as relações entre os programas foram interpretados à luz das abordagens da Visão Baseada na Indústria e Visão Baseada em Recursos, demonstrando que isoladamente nenhuma delas foi suficiente para explicar o contexto organizacional que permeia as instituições de ensino brasileiras, especialmente as pós-graduações *stricto sensu*, que sofrem pressões ainda maiores por terem como função entregar à sua clientela ensino, pesquisa e a responsabilidade de contribuir com a evolução da ciência e da tecnologia. Portanto, a criação do Tripé Estratégico por Peng, incluindo a Visão Baseada em Instituições é perfeitamente adequada ao segmento estudado, especialmente por incluir a visão isomórfica.



A principal limitação do estudo reside na fonte da coleta de dados. Todos os dados foram coletados na Plataforma Sucupira e são referentes à Avaliação Trienal Capes 2013, entretanto, constatamos que alguns dados não estão mais atualizados ao visitar as páginas eletrônicas dos programas. Entretanto, nos restringimos a utilizar os dados oficiais, por isso, mesmo que encontradas divergências ou diante da dúvida quanto à informação, utilizamos a informação oficial.

Recomendamos para os próximos estudos a avaliação dos dados da Avaliação Trienal de 2016, assim que forem publicados. Recomendamos também que sejam apuradas as variáveis qualitativas de cada curso, como produção do corpo docente, cumprimento de prazos e objetivos pelo corpo discente, produção tecnológica e demais decisões quanto à alocação e captação de recursos, para que seja possível compreender com profundidade as características de cada grupo de cursos.

Referências

- Alperstedt, G. D., Martignago, G., & Fiates, G. (2005). O processo de adaptação estratégica de uma instituição de ensino superior sob a ótica da Teoria Institucional. In. 2º Encontro de Estudos em Estratégia. 3Es, 8 a 10 de junho de 2005. Rio de Janeiro. Anais. ANAPD.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120, DOI:10.1177/014920639101700108
- Barney, J. B., & Hoskisson, R. E. (1990). Strategic groups: Untested assertions and research proposals. *Managerial and decision economics*, 11(3), 187-198.
- Bloom, D. E., Hartley, M., & Rosovsky, H. (2007). Beyond private gain: The public benefits of higher education. In International handbook of higher education. *Springer Netherlands* 293-308.
- Capes (2013). Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Documento de Área 2013 - Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Brasília: MEC/CAPES. Recuperado em 02 setembro, 2016, de https://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacaotrienal/Docs_de_area/Administra%C3%A7%C3%A3o_doc_area_e_comiss%C3%A3o_16out.pdf
- Capes (2016). Plataforma Sucupira. Recuperado em 05 julho, 2016, de <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/index.jsf>
- Carstens, D. D. S., & Machado-da-Silva, C. L. (2006). Estratégia e estrutura de relacionamentos na rede de Empresas Alpha. XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Anais, Salvador: ANPAD.
- Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241-261. Retirado de <http://www.jstor.org/stable/1885416>
- Chakrabarti, A., & Rice, M. (2003). Changing roles of universities in developing entrepreneurial regions: The case of Finland and the US. *Document de travail du MIT IPC*, 03-005.
- Cochia, C. B. R., & Machado-da-Silva, C. L. (2003). Contexto ambiental, interpretação e estratégia em organizações: um estudo em pequenas empresas paranaenses. *Encontro de Estudos em Estratégia*, 1.
- Dacin, M. (1997). Isomorphism in context: the power and prescription of institutional norms. *Academy of Management Journal*, 40(1): 46-81.
- Deephouse, D. (1996). Does Isomorphism Legitimate? *The Academy of Management Journal*, 39(4), 1024-1039. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/256722>



- Dilulio, J. J. (2003). Response: Government by proxy: A faithful overview. *Harvard Law Review*, 116(5), 1271-1284.
- DiMaggio, P. & Powel, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociologic Review*, 48(2): 147-160.
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., & Terra, B. R. C. (2000). The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research policy*, 29(2), 313-330.
- Fiegenbaum, A.; & Thomas, H. (1993). Industry and strategic group dynamics: competitive strategy in the insurance industry, 1970-84. *Journal of Management Studies*, 30 (1),69-105. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1993.tb00296.x
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(1), 183-196.
- Geiger, R. (1985). The private alternative in higher education. *European Journal of Education*, 385-398.
- Giladi R., Spector Y., & Raveh A. (1996). Multidimensional scaling: an analysis of 1980–1990 computers. *Eur J Op Res* 95(2): 439–450.
- Hatten, K. J., & Hatten, M. L. (1987). Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability. *Strategic Management Journal*, 8(4), 329-342.
- Knight, J. (2015). Five myths about internationalization. *International Higher Education*, (62).
- Langrafe, Boaventura, Silva, & da Silva (2009). Grupos Estratégicos: um estudo dos cursos de graduação em Administração na cidade de São Paulo. RIAE. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*. 8 (1), 78-101.
- Leask, G., & Parnell, J. A. (2005). Integrating Strategic Groups and the Resource Based Perspective:: Understanding the Competitive Process. *European Management Journal*, 23(4), 458-470.
- Lipshitz G., & Raveh A. (1994). Application of the Co-Plot method in the study of socioeconomic differences between cities—a basis for a differential development policy. *Urban Studies* 31(1): 123–135.
- Maccari, E. A., de Almeida, M. I. R., Nishimura, A. T., & Rodrigues, L. C. (2009). A gestão dos programas de pós-graduação em administração com base no sistema de avaliação da Capes. REGE. *Revista de Gestão*, 16(4), 1.
- Marques de Mello, C., Crubellante, J. M., & Rossoni, L. (2009). Redes de coautorias entre docentes de programas brasileiros de pós-graduação stricto sensu em Administração: aspectos estruturais e dinâmica de relacionamento. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(5).
- Mar-Molinero, C., & Mingers, J. (2007). Na evaluation of the limitations of, and alternatives to, the Co-Plot methodology. *Journal of the Operational Research Society* 58(1): 874-886.
- Mello, C. D., Crubellate, J. M., & Rossoni, L. (2010). Dinâmica de relacionamento e prováveis respostas estratégicas de programas brasileiros de pós-graduação em Administração à avaliação da Capes: proposições institucionais a partir da análise de redes de coautorias. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 434-457.
- Meyer, J. W., & Rowan, B., (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, p. 340-363.
- Miller, D., Breton-Miller, I. L., & Lester, R. H. (2013). Family firm governance, strategic conformity, and performance: Institutional vs. strategic perspectives. *Organization Science*, 24(1), 189-209.



- Mindali, O., Raveh A., & Salomon, I. (2004). Urban density and energy consumption: a new look at old statistics. *Transport. Res. A* 38: 143–162.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.
- North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: *Cambridge University Press*.
- Páucar-Caceres A. & Thorpe R. (2005). Mapping the structure of MBA programmes: a comparative study of the structure of accredited AMBA programmes in the United Kingdom. *J Opl. Res. Soc.* 56: 25–38.
- Peng, M., Sun, S., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *Academy of Management Perspectives*, August: 63-81.
- Peng, M. W. (2002). Towards and Institution-Based View of Business Strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 251-267.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and companies. *Free Press*. Recuperado em <http://www.vnseameo.org/ndbmai/CS.pdf>
- Priem, R. L., Butler, J. E., & Li, S. (2013). Toward reimagining strategy research: retrospection and propection on the 2011 AMR decade award article. *Academy of Management Review*, 38(4), 471-489.
- Raveh A. (2000a). Co-Plot: a graphic display method for geometrical representations of MCDM. *Eur. J Opl. Res.* 125(3): 670–678.
- Raveh A. (2000b). The Greek banking system: reanalysis of performance. *Eur. J Opl. Res.* 120(3): 525–534.
- Rossetto, C. R., & Rossetto, A. M. (2005). Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE-eletrônica*, 4(1), 1-22.
- Rossoni, L., & Garrido Filho, E. R. (2009). Cooperação entre programas de pós-graduação em administração no Brasil: evidências estruturais em quatro áreas temáticas. *Revista de Administração Contemporânea*, 13, 366-390.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32, 493-511.
- Segev, E., Raveh, A. & Farjoun, M. (1999). Conceptual maps of the leading MBA programs in the United States: core courses, concentration areas, and the ranking of the school. *Strategic Management J* 20(6): 549–565.
- Shapiro, H. T. (2009). A larger sense of purpose: Higher education and society. *Princeton University Press*.
- Shoval, N., & Raveh, A. (2004). Categorization of tourist attractions and the modeling of tourist cities: based on the Co-Plot method of multivariate analysis. *Tourism Mngt* 25(6): 741–750.
- Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258788>
- Talby, D. Feitelson, G., & Raveh A. (2007). “A co-plot analysis of logs and models of parallel workloads”. *ACM Trans. on Modeling & Comput. Simulation (TOMACS)*. To appear.
- Weber, Y., Shenkar, O., & Raveh, A. (1996). National and corporate cultural fit in mergers/acquisitions: an exploratory study. *Mngt Sci* 42(8): 1215–1227.
- Williamson, O. (1975). The economic institutions of capitalism. *The Free Press*.
- Yamakawa, Y., Peng, M. W., & Deeds, D. (2008). What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies? *Entrepreneurship theory and practice*, 32(1), 59-82.