

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**ESTUDO DO VALOR EM ESTRATÉGIA EM AMBIENTES DE
INCUBAÇÃO DE EMPRESAS**

Deborah Guerra Rocha Campos

Mariana
2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**ESTUDO DO VALOR EM ESTRATÉGIA EM AMBIENTES DE
INCUBAÇÃO DE EMPRESAS**

Deborah Guerra Rocha Campos

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Dra. Fernanda Maria Felício Macedo

Mariana
2021

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

C198e Campos, Deborah Guerra Rocha .
Estudo do valor em estratégia em ambientes de incubação de
empresas. [manuscrito] / Deborah Guerra Rocha Campos. - 2021.
42 f.: il.: color., tab.. + Quadro preto e branco.

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Maria Felício Macedo.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Estratégia. 2. Fenomenologia. 3. Incubadoras de empresas. 4.
Laddering. 5. Valor. I. Macedo, Fernanda Maria Felício . II. Universidade
Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 005.212



FOLHA DE APROVAÇÃO

Deborah Guerra Rocha Campos

Estudo sobre o valor da estratégia em ambientes de incubação de empresas

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 15 de abril de 2001

Membros da banca

Dra. Fernanda Maria Felício Macedo Boava - Orientador(a) Universidade Federal de Ouro Preto
Dr. Diego Luiz Teixeira Boava Universidade Federal de Ouro Preto
Msc. Iaísa Helena Magalhães

Fernanda Maria Felício Macedo Boava, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 21/04/2021



Documento assinado eletronicamente por **Fernanda Maria Felício Macedo Boava**, **PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 21/04/2021, às 16:19, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0161706** e o código CRC **429FEF9**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Jesus por todo amor e cuidado, sempre se fazendo presente na minha vida.

Ao Márcio, Liliana e Flávia pelo apoio e amor incondicional e a toda a minha família.

Aos meus amigos que foram essenciais na minha trajetória.

E, por fim, à Universidade Federal de Ouro Preto e ao seu corpo docente. Em especial, à professora Fernanda Macedo, por ter me dado inúmeras oportunidades dentro do ambiente acadêmico, auxiliando-me e me desafiando a cada etapa.

RESUMO

O conhecimento estratégico elaborado, até o momento, relaciona-se com várias ferramentas para auxiliar o gestor no processo de tomada de decisão. Todavia, observam-se outras dimensões na estratégia que, por vários motivos, são pouco exploradas pela academia, como o valor da estratégia. No presente trabalho, pretendeu-se aplicar a técnica de pesquisa *laddering* para o estudo do valor em estratégia atribuída por gestores em ambientes de incubação de empresas, a partir de sua inserção como suporte de análise ao método fenomenológico. Tal técnica é empregada para a construção de cadeia de meios-fim que proporciona dados para a visualização de uma hierarquia produzida pelas pessoas em função dos critérios de escolhas envolvidos em suas ações, denominado mapa hierárquico de valores. Isso se dá a partir da identificação de atributos (A), consequências (C) e valores (V) intrínsecos à análise das pessoas acerca de um determinado fenômeno. Para isso, realizou-se uma pesquisa junto a dez gestores de empresas ligadas aos Programas de Incubação de Empresas da INCULTEC – Incubadora de Base Tecnológica da Universidade Federal de Ouro Preto, da INOVA – Incubadora de Base Tecnológica da Universidade Federal de Minas Gerais, da IEBT – Incubadora de Base Tecnológica da Universidade Federal de Viçosa e, por último, da NASCENTE – Incubadora de Base Tecnológica do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. Chegou-se à conclusão de que os atributos (A) são: Perspicácia, Persistência, Previsibilidade, Ingresso na Incubadora e Mostrar a empresa. As consequências (C) são: Credibilidade, Ser competitiva, Conhecimento, Redução de custos e de tempo, e Redução de riscos. E os valores (V) são: Controle, Segurança e Sucesso profissional. Contudo, os resultados obtidos revelaram que o valor dominante, ou seja, o valor que orienta a ação de criação estratégica é a Segurança.

Palavras-chave: Estratégia, Fenomenologia, *Laddering*, Valor, Gestores de Empresas Incubadas.

ABSTRACT

The strategic knowledge developed so far is related to several tools to assist the manager in the decision-making process. However, there are other dimensions in the strategy that for various reasons are little explored by the academy, such as the value of the strategy. In the present work, it was intended to apply the laddering research technique to the study of the value in strategy attributed by managers in business incubation environments, starting from its insertion as a support for the analysis of the phenomenological method. Such a technique is used for the construction of a chain of means and ends that provides data for the visualization of a hierarchy produced by people according to the criteria of choices involved in their actions, called hierarchical map of values. This occurs from the identification of attributes (A), consequences (C) and values (V) intrinsic to the analysis of people about a certain phenomenon. For this, a research was carried out with ten managers of companies linked to the Company Incubation Programs of INCULTEC – Incubadora de Base Tecnológica da Universidade Federal de Ouro Preto, of INOVA – Incubadora de Base Tecnológica da Universidade Federal de Minas Gerais, of IEBT – Incubadora de Base Tecnológica da Universidade Federal de Viçosa and, finally, of NASCENTE – Incubadora de Base Tecnológica do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. It was concluded that the attributes (A) are: Insight, Persistence, Predictability, Entering the Incubator, Showing the company. The consequences (C) are: Credibility, Be competitive, Knowledge, Reduction of costs and time, Financial return and Reduction of risks. And the values (V) are: Control, Security and Professional success. However, the results obtained revealed that the dominant value, that is, the value that guides the action of strategic creation is Security.

Keywords: Strategy, Phenomenology, Laddering, Value, Managers of Incubated Companies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Definições de estratégia na literatura de gestão empresarial.....	12
Quadro 2 - Escolas do Pensamento Estratégico.....	15
Quadro 3 - Diferenças entre planejamento estratégico e administração estratégica.....	18
Figura 1 – Classificação dos valores.....	21
Figura 2 - Níveis de abstração da cadeia meios-fim ampliada.....	24
Figura 3 - Percurso metodológico.....	28
Figura 4 - Percurso da técnica <i>laddering</i> fundamentada no método fenomenológico.....	28
Tabela 1 - Unidades de Sentido categorizadas.....	29
Quadro 4 - Fragmentos das entrevistas para a identificação de cada Unidade de Sentido.....	31
Quadro 5 - Atributos, Consequências e Valores em estratégia.....	33
Tabela 2 - Representação da matriz de implicação do valor em estratégia.....	34
Figura 5 - Mapa hierárquico de valor em estratégia.....	34

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	10
2.1 Estratégia	10
2.2 Incubadora	18
2.3 Axiologia	20
3. METODOLOGIA.....	22
3.1 Sobre o Método	22
3.2 Procedimentos metodológicos.....	25
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	29
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40

1. INTRODUÇÃO

A estratégia é muito estudada na área acadêmica. Vários autores buscam atribuir definições e explicações a essa como, por exemplo, Porter (1996) ao afirmar que a estratégia competitiva se relaciona ao desempenho de atividades diferentes das demais, para criar novos valores capazes de diferenciar uma organização das suas concorrentes. Entretanto, poucos tentam, de fato, compreender a estratégia como um fenômeno, que investiga as características e comportamentos dos gestores que elaboram as estratégias.

Ademais, a cada análise sobre o que é estratégia, surgem novos conceitos, isso devido à grande abrangência dessa, quanto objeto de estudo, para diferentes áreas como: militar, econômica, psicológica e política, não se limitando à administração. Isso se deve ainda ao fato de que a estratégia em si tem a origem no campo militar, isto é, estava estritamente ligada à arte de fazer guerra de um líder militar, como o general e, somente mais tarde, passou a ter uma visão organizacional e administrativa.

Neste trabalho, o fenômeno estratégico será analisado de forma holística. Para isso, será vinculado o valor subjetivo facultado pelos gestores na criação de estratégias. É preciso, portanto, reconhecer a importância dos valores pessoais atribuídos por cada um a algo, pois os valores são os motores motivacionais que levam as pessoas a pensarem ou agirem de determinada forma.

Rokeach (1973, p. 25) afirmou:

Dizer que uma pessoa tem um valor é dizer que ela tem uma crença prescritiva ou provável que um específico modo de comportamento ou estado-final da existência é preferido a um modo oposto de comportamento ou estado-final. Essa crença transcende a atitude em relação a objetos ou em direção a situações; ela é um padrão que guia e determina ação, atitudes em relação a objetos ou situações, ideologia, apresentação de si mesmo aos outros, avaliações, julgamentos, justificações, comparações de si mesmo com os outros e tentativa de influenciar os outros.

É evidente, por conseguinte, a existência de uma ligação indissolúvel entre pensamento e valor. O que os gestores valorizam serão as razões centrais pelas quais tomarão certas decisões e elaborarão estratégias. Essa análise qualitativa sobre o valor será, então, realizada dentro da realidade de gestores em empresas de incubação.

Uma incubadora é um lugar onde pessoas com projetos inovadores para micro e pequenas empresas são acompanhadas e auxiliadas pela instituição. Nessas incubadoras, são oferecidos os suportes técnico, gerencial e a formação complementar, que os gestores utilizarão e que facilitarão o processo de inovação e desenvolvimento.

Nesse ambiente, será estudado o valor em estratégia atribuída pelos novos gestores, por meio do método fenomenológico e da inserção da técnica *laddering* como suporte.

A técnica de pesquisa *laddering* foi originalmente criada no campo da psicologia, com Kelly (1955) e Hinkle (1965), migrando para a área de marketing anos depois de seu surgimento. Desenvolvido por Gutman (1982), a teoria da “cadeia de meios e fim”, *Means end chain* (MEC), foi desenvolvida para ligar os valores dos consumidores a seus comportamentos de consumo. A cadeia é construída através de entrevistas aos consumidores que analisam as razões profundas pelas quais o consumidor compra.

A construção da cadeia meios-fim une os atributos de um produto (A) às consequências de uso do produto (C) e aos valores pessoais dos indivíduos (V), formando uma cadeia A-C-V. Na técnica *laddering*, os atributos são as características exclusivas de algo. As consequências são os efeitos produzidos desses atributos, e os valores são um conjunto de princípios ou crenças que orientam o comportamento humano.

De acordo com Reynold e Gutman (1988, p.2), “*Laddering* envolve um formato de entrevista usando principalmente uma série de sondas direcionadas, tipificadas pelo: por que isso é importante para você?”. Sendo assim, o uso da técnica *laddering* permitirá realizar o estudo do valor que o homem atribui ao fenômeno estratégico. Apesar da utilização dessa técnica, a análise de dados será realizada pelo método fenomenológico, uma vez que esse método favorece a busca pela verdadeira essência do fenômeno. O método fenomenológico aplicado será o descrito segundo Giorgi (1985).

Pretende-se, então, estudar o valor atribuído por gestores à estratégia em ambiente de incubação de empresa, aplicando a técnica de pesquisa *laddering* como suporte de análise ao método fenomenológico.

Mais especificamente, abordar-se-á a noção de estratégia desde a sua origem até a sua aplicação nas organizações, a fim de se compreender o fenômeno e, por fim, demonstrar e elucidar a conexão do fenômeno estratégico ao valor atribuído pelo homem a ele, a partir de um mapa hierárquico de valor elaborado nas incubadoras da Universidade Federal de Ouro Preto, Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Federal de Viçosa e do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.

A estratégia é um objeto de estudo que, como dito antes, possui grande abrangência temática e inúmeros conceitos. Além disso, possui muitos estudos que abordam a estratégia como um processo que demanda várias etapas, mas o presente trabalho se propõe a estudar a estratégia em si, quanto fenômeno e investigar o seu valor.

Para estabelecer a relação entre valor e estratégia, conforme mencionado, foi escolhida a técnica *laddering*. Essa técnica é usada em marketing para estudar e conhecer o valor por trás

do comportamento do consumidor, ou seja, as razões centrais pelas quais ele compra. Por meio dessa técnica, pretende-se, então, descobrir o valor por trás do ato de se elaborar uma estratégia e aplicá-la. Assim, será associado o método fenomenológico, que investiga o fenômeno estratégico, à técnica *laddering*, para proporcionar o vínculo entre estratégia e valor. O estudo desse vínculo dará às incubadoras maior capacidade de auxílio e suporte, pois elucidará os gestores sobre a importância da criação estratégica para os novos empreendimentos, garantindo o desenvolvimento delas, enquanto estiverem no período de adaptação e planejamento. Além disso, o presente trabalho contribuirá para o avanço epistemológico do tema abordado.

Para o desenvolvimento deste trabalho, estruturou-se cinco capítulos, a iniciar pela introdução, na qual se expõe a contextualização do projeto.

A seguir, o capítulo dois abordará a Revisão de Literatura, na qual será trabalhada a noção de estratégia, e serão descritos: a sua origem, os tipos e processos de estratégia e a sua prática nas organizações. Há ainda a revisão sobre axiologia e sobre incubadora. No capítulo seguinte, denominado, “Metodologia”, serão explicitados os conceitos gerais de *laddering* e as suas aplicações e também será abordado os processos metodológicos, nos quais serão feitos o delineamento da pesquisa, a delimitação do sujeito de pesquisa, a exposição dos dados coletados e a aplicação da técnica de análise de dados. No penúltimo capítulo, “Apresentação e análise dos Dados”, serão analisados e interpretados os dados por meio dos métodos aplicados. E, por fim, no capítulo cinco, a conclusão do trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Estratégia

O termo estratégia começou a ser usado há aproximadamente 3000 anos, pelo estrategista chinês Sun Tzu (1999, p. 9), que afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”. Além de Sun Tzu, outros comandantes militares foram estrategistas na sua época, como Ciro, Alexandre e Aníbal.

Segundo Boava et. al. (2010) a palavra estratégia vem do grego antigo *strategos* (*στρατηγός*) e, inicialmente, assumia o significado de manobra ou artifício militar, ou seja, parte da ciência militar usada pelas forças armadas contra o inimigo. E, somente mais tarde, ela assumiu o significado atual, que é “Meios desenvolvidos para conseguir alguma coisa”, (ESTRATÉGIA, 2021)

A epistemologia do vocábulo revela que a origem da estratégia está no campo militar-político, mas que ao longo do tempo, o seu sentido original foi sendo alterado e adaptado para

o campo da administração e outras áreas. Porém, tanto na esfera militar, quanto na administrativa, a estratégia é o meio que o homem racional e consciente usa a fim de elaborar ações que serão bem-sucedidas (BOAVA et. al., 2010).

Essa transposição da estratégia do campo militar para o campo da administração aconteceu na segunda metade do século XX, nos Estados Unidos, pela necessidade de se planejar ações que fizessem as organizações sobreviverem em um ambiente dinâmico e instável.

Ansoff (1990) afirma que na primeira metade do século XX, caracterizado por um período de crescimento e por ser relativamente estável, não havia tanta preocupação com as questões estratégicas, mas já na segunda metade desse século, o ambiente mudou, tornou-se mais dinâmico e cheio de incertezas. Isso fez com que a estratégia surgisse como uma técnica ideal para auxiliar as organizações.

Devido à grande abrangência temática da estratégia, sua conceituação se torna difícil, pois não existe uma única definição. Para Ansoff (1990), *estratégia* é um dos vários conjuntos de regras de tomada de decisão para orientar o comportamento de uma organização.

Já Chandler (*apud* Robbins, 1990), define estratégia como a determinação básica das metas e dos objetivos de longo prazo de uma organização, bem como a adoção de ação e alocações de recursos necessários para atingir essas metas.

Para Porter (1986), a estratégia se trata de um mecanismo de defesa contra as forças competitivas do mercado, que atuam de forma com que aumentem as chances de a empresa obter um retorno maior sobre o investimento que foi realizado.

Mintzberg (2001, p. 186) polemiza ainda mais a discussão: “[...] estratégia, na verdade, é uma dessas palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de forma diferente, sem perceber a diferença”. Essa definição de Mintzberg aponta para a dificuldade de se compreender formalmente o que é estratégia.

O quadro a seguir mostra alguns conceitos e definições de alguns autores considerados clássicos na estratégia empresarial:

Quadro 1 - Definições de estratégia na literatura de gestão empresarial

Chandler (1962): Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.

Learned et. all. (1965) - Andrews (1971): Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.

Ansoff (1965): Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.

Katz (1970): Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).

Steiner e Miner (1977): Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.

Hofer & Schandel (1978): Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe: a descrição dos padrões mais importantes da afetação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente.

Porter (1980): Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Jauch e Glueck (1980): Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos.

Quinn (1980): Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente.

Thietart (1984): Estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo.

Martinet (1984): Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.

Ramanantsoa (1984): Estratégia é o problema da afetação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa.

Mintzberg (1988a): Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

Hax e Majluf (1988): Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação de recursos.

Fonte: Nicolau, 2001, p.4-5

Apesar de cada autor sugerir uma definição sobre estratégia, é possível perceber algumas semelhanças entre elas, como a importância do alcance de metas, padrão de comportamento, plano de regras para tomada de decisão e vantagem competitiva. A estratégia possui não somente várias definições, como também está dividida em vários tipos, e vários autores se propuseram a estabelecer classificações entre os diferentes tipos de estratégia existentes, sendo estes, abordados a seguir.

Ansoff (1990) apresenta a estratégia dividida em dois tipos, a competitiva, que são as combinações de áreas estratégicas de negócios diversificados, a partir dos objetivos da organização e a estratégia do tipo carteira, a qual possibilita à empresa a busca de crescimento e rentabilidade através de suas diferentes áreas de negócios, identificando as mais rentáveis.

Essa possui quatro componentes: o Vetor de Crescimento Geográfico, a Vantagem Competitiva, a Sinergia, e a Flexibilidade Estratégica. O Vetor de Crescimento apresenta a possibilidade de inserção de produtos atuais e novos por meio da penetração de mercado. No

desenvolvimento de mercados, novas missões são buscadas para os produtos da empresa, criando produtos para substituir os atuais. A Vantagem Competitiva são as vantagens em relação aos concorrentes, ou seja, a identificação de propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados em suas respectivas áreas de negócio, dando à empresa uma forte posição competitiva.

A Sinergia se refere à exploração de áreas afins e complementares de negócios, ou seja, significa a capacidade da empresa em tirar vantagem de sua entrada em uma nova área de produtos e mercados, por meio das atividades realizadas pelas suas áreas de negócio de forma integrada. A Sinergia representa um dos principais componentes da estratégia em termos de produtos e mercado, pois contribui para o ajustamento entre a empresa e seus novos produtos. E, por último, a Flexibilidade Estratégica é fazer uso de recursos que sejam flexíveis entre as áreas de negócio, isto é, alcançar a flexibilidade por meio da diversificação do alcance geográfico da empresa, das tecnologias e das necessidades atendidas.

Já a estratégia competitiva, também é dividida em quatro componentes. A primeira é a Estratégia de maximização da participação nomeadora que busca aumentar as linhas de produtos e mercados nas organizações. A Estratégia de diferenciação de produto e serviço que se refere à busca por produtos e serviços diferentes em relação aos oferecidos pelos concorrentes. A Estratégia de diferenciação de mercado relacionada à criação de produtos e serviços com uma imagem diferenciada. E, por último, Estratégia de crescimento que propõe uma postura agressiva diante do ambiente instável, proporcionando crescimento organizacional (ANSOFF, 1990).

Porter (1986) também tipifica a estratégia, elaborando as três estratégias genéricas, relacionadas a produtos e mercados, as quais as organizações precisam observar para poderem competir. A primeira estratégia genérica é a Liderança que visa obter vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços (em geral padronizados) a custos mais baixos do que os concorrentes, por meio da produção em grande escala, acompanhamento cuidadoso dos custos, gerenciamento de qualidade e outras medidas. Nela, busca-se a posição de menor custo na indústria. O custo mais baixo funciona como mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes.

O segundo tipo é a Diferenciação, nela a organização busca trabalhar com produtos ou serviços únicos, com melhor qualidade, melhor desempenho ou características únicas, que justifiquem preços mais altos, ou seja, tentam criar um produto ou serviço que seja diferenciado. E, por último, o Enfoque que objetiva obter vantagens competitivas ou pela oferta

de produtos e serviços com menores custos, ou pela diferenciação deles, mas em um segmento de mercado mais localizado ou restrito. Ela se limita a determinados segmentos de demanda, como grupo de clientes, linha de produtos ou região geográfica, podendo ser de foco na diferenciação ou foco no menor custo concentrar a produção para determinado grupo comprador (PORTER, 1986).

De modo geral, sabe-se que a estratégia deve, por meio de planos de ação, criar valores que diferenciam a organização de seus concorrentes, para estabelecer, assim, uma vantagem competitiva.

Visto os tipos de estratégia, faz-se necessária a compreensão da estratégia quanto processo, isto é, como elas são formuladas. Para isso, é preciso conhecer cada tipo de organização e explicitar as escolas de pensamentos existentes.

Miles e Snow (1978) propõem a existência de quatro tipos de estratégias genéricas que são aplicadas a quatro tipos de organizações, cada uma com sua característica própria, sendo elas: Defensiva, Prospectora, Analítica e Reativa.

As Prospectoras remetem às organizações que estão constantemente buscando novas oportunidades de mercado, apresentando um direcionamento à inovação com respostas potenciais às tendências ambientais. Elas são descentralizadas, favorecendo a introdução e o desenvolvimento de novas tecnologias, bem como a identificação de novas oportunidades de produtos e mercados.

As Defensivas são organizações que apresentam uma visão conservadora no que se refere ao desenvolvimento de produtos e mercados, ou seja, não investem em novos produtos ou novas tecnologias, a alta administração possui um elevado nível de especialização.

A Analíticas são organizações que se envolvem na busca de novos produtos e mercados ao mesmo tempo em que procuram manter seu domínio estável, baseiam-se em suas competências e habilidades e buscam minimizar riscos e maximizar o lucro. Percebe-se, portanto, uma mistura entre os comportamentos das empresas defensivas e das prospectoras.

E, por último, as Reativas que são aquelas organizações que possuem uma alta administração incapaz de dar respostas às mudanças que ocorrem no ambiente em que estão inseridas. Elas mostram inconsistências entre sua estratégia e sua tecnologia, estrutura e processos, não conseguindo acompanhar as tendências ambientais.

Miles e Snow (1978) destacam que as organizações reativas apresentam um desempenho bem inferior aos demais tipos de estratégias. Já Mintzberg *et al.* (2000) apresentam dez escolas, divididas em três grupos. O primeiro, o grupo das escolas prescritivas

constituído pela escola de design, planejamento e posicionamento. O segundo, o grupo das descritivas, constituído pela escola empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural e ambiental e, por fim, o grupo das integrativas, constituído pela escola de configuração.

Dentro de cada escola, as estratégias são divididas em deliberada e emergente. A estratégia deliberada é aquela que enfatiza o planejamento, a direção e o controle; enquanto a estratégia emergente é aquela que surge dependendo do cenário atual. Nela, os estrategistas podem usar imaginação e capacidade de raciocínio lógico para elaborar tais estratégias. Sendo esta, inimiga das abordagens que defendem uma estratégia determinista ou mecanicista, já que minimiza o espaço de liberdade e de escolha do estrategista.

Segundo Mintzberg *et al.* (2000, p.267), “nenhuma estratégia do mundo real pode ser puramente deliberada ou emergente, uma vez que uma impede o aprendizado, enquanto a outra impede o controle. Assim, a pergunta passa a ser: que grau de cada uma é adequado, onde e quando?”. A seguir um quadro contendo a visão de cada escola:

Quadro 2 – Escolas do Pensamento Estratégico.

Escolas	Visão da Estratégia
Design	Deliberada- processo de implantação controlado. Sugere a estratégia como um processo de concepção.
Planejamento	Deliberada- processo de implantação controlado. Sugere a estratégia como um processo formal.
Posicionamento	Deliberada- processo de implantação controlado. Sugere a estratégia como um processo analítico.
Empreendedora	Estratégia deliberada (orientação) e estratégia emergente (implantação). Sugere a estratégia como um processo de visionário.
Cognitiva	Estratégia emergente na forma de mapas, conceitos e esquemas. Sugere estratégia como um processo mental.
Aprendizagem	Processo de implantação construído. Sugere a aprendizagem como um processo emergente.
Poder	Estratégia deliberada como resultado das negociações de poder.
Cultural	Estratégia deliberada como resultado da cultura e cooperação coletiva
Ambiental	Estratégia emerge como resposta a demandas ambientais.
Configuração	Estratégia deliberada (estabilidade da organização) estratégia emergente (surto de transformação)

Fonte: Adaptado Mintzberg, Astraland, Lampel, (2000)

A partir do conhecimento de cada tipo de organização, pode-se planejar a estratégia que melhor auxilie a organização. Para se formular uma estratégia, Ansoff (1990) afirma ser necessário realizar quatro passos, o primeiro seria a análise dos aspectos internos da organização, o segundo, a análise do ambiente externo à organização, o terceiro passo seria a comparação da missão ou vocação como campo de atuação e, por último, seria estabelecida a estratégia vigente.

Outro aspecto importante sobre as estratégias é a necessidade de se criar ações e métodos inovadores. Sabe-se que, em curto prazo, a competitividade de uma empresa se dá pelo preço dos produtos e pela qualidade dos produtos, mas, em longo prazo, a sua competitividade é determinada pela capacidade da organização em inovar os produtos em um tempo mínimo e a custos baixos, de modo que os concorrentes não possam copiar a inovação tão rapidamente.

Em vista disso, surgem algumas ferramentas que auxiliam o gerente no desenvolvimento de uma estratégia ótima e inovadora. Uma dessas ferramentas seria o chamado planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial tecnológica, usada pelo gerente, quando essa pretende elaborar estratégias na organização que serão positivas frente ao ambiente em que a organização está inserida, por meio da análise interna e externa desse ambiente, para que seja possível identificar os lados fortes e fracos, como também identificar as ameaças e oportunidades.

Kotler (2012), um dos defensores da sua utilização, propõe que o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, buscando maior interação com o ambiente. Oliveira (2004) complementa que o planejamento estratégico consiste no desenvolvimento de processos, técnicas e ações administrativas que facilitarão a tomada de decisões de maneira coerente com os objetivos da empresa.

Para aplicar tal ferramenta gerencial, é preciso realizar o diagnóstico estratégico, definir a missão e a visão da organização, aplicar os instrumentos necessários e controlar o processo. De modo geral, o planejamento estratégico é uma ótima ferramenta gerencial, mas se limita à tentativa de agir mediante o esperado para o futuro.

Assim, Mintzberg (1994) elabora as chamadas falácias do planejamento estratégico, para esclarecer quais são as deficiências dessa ferramenta gerencial, a falácia da predeterminação, sobre a qual afirma que o planejamento estratégico desconsidera a incerteza.

A falácia do não envolvimento considera que o planejamento estratégico não une estratégia e gerenciamento de operações. E a falácia da formalização que descreve como o planejamento estratégico se sustenta na crença que somente por meio de sistemas formalizados é possível identificar descontinuidades.

Além disso, tal ferramenta, por si só, é insuficiente para pensar a administração em uma visão holística. Neste sentido, surge a chamada administração estratégica que considera algumas noções não abordadas pelo planejamento estratégico.

A administração estratégica é definida por Certo e Peter (1993) como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente, e os administradores são encorajados a pensar estrategicamente, focando na visão estratégica de longo prazo, assim como nas questões táticas e operacionais em curto prazo.

“A administração estratégica integra o planejamento estratégico e a administração em um único processo” (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 125-126). Dessa forma, a administração estratégica objetiva um planejamento potencializado.

Wright *et al.* (2000) afirmam que o início da administração estratégica se deu devido a um estudo sobre a análise de currículo e ensino escolar de administração no início dos anos de 1950 e foi financiado pela *Ford Foundation* e a *Carnegie Corporation*. Esse estudo gerou um relatório chamado de *Gordon Hawell*. A partir desse produto de pesquisa, foi concluído que o ensino de negócios tem uma natureza ampla e precisa ser incluído nela um curso de capacitação chamado de política de negócios (GORDON e HOWELL, 1959).

Tal curso daria ênfase ao desenvolvimento de conhecimentos na identificação, análise e solução de problemas do mundo real em amplas e importantes áreas de negócios, para que os estudantes pudessem exercitar qualidades de julgamento que não são explicitamente exigidas em qualquer outro curso. Além disso, o curso deveria possuir uma disciplina que reunisse contabilidade, finanças, marketing, administração e economia. Essa disciplina foi chamada de política de negócios, sendo posteriormente chamada administração estratégica.

Mediante tal exposição, faz-se necessária a colocação das principais diferenças entre o planejamento estratégico e a administração estratégica. Ansoff e McDonnell (1993, p. 243) observam:

- O planejamento estratégico visa à tomada de decisões estratégicas ótimas, enquanto a Administração Estratégica visa à produção de resultados estratégicos: novos mercados, novos produtos e/ou novas tecnologias.

- O planejamento estratégico é um processo analítico, enquanto a administração estratégica é um processo de ação organizacional.

- O planejamento estratégico considera variáveis empresariais, econômicas e tecnológicas. A administração estratégica vai além e considera as variáveis psicológicas, sociológicas e políticas.

- O planejamento estratégico relaciona-se à escolha de coisas para fazer, enquanto a administração estratégica diz respeito à escolha de coisas para fazer e de pessoas que as farão.

- A administração estratégica consiste em formulação de estratégias, concepção do potencial da empresa, gestão de processo de implantação de estratégias e potencialidades.

A seguir um quadro contendo um resumo sobre as principais diferenças entre Planejamento e Administração estratégica:

Quadro 3 – Diferenças entre planejamento estratégico e administração estratégica.

Planejamento estratégico e administração estratégica	
<i>Planejamento estratégico</i>	<i>Administração estratégica</i>
Estabelece uma postura em relação ao ambiente	Acrescenta capacitação estratégica
Lida com fatos, ideias, probabilidades.	Acrescenta aspirações e necessidades de mudanças rápidas na organização
Termina com um plano estratégico	Termina com um novo comportamento
Sistema de planejamento	Sistema de ação
(Separação entre elaboração e implantação)	(Busca união da elaboração e implantação)

Fonte: Gaj, 1987, p. 23

Visto tais diferenças, é necessário abordar a diferença entre as empresas de portes diferentes. A diferença de micro para a média e grande empresa é que sua sobrevivência depende, normalmente, do proprietário, ou seja, as microempresas possuem uma estrutura centralizada. Esse grande poder para tomar decisões, focado em uma, ou poucas pessoas, pode ser positivo, pois torna a ação mais rápida, porém, a grande autoridade, muitas vezes, impede com que mais pessoas, principalmente de um nível hierárquico menor, deem opiniões que contribuirão para o melhor desempenho da empresa. Além disso, as microempresas possuem um pequeno respaldo econômico, o que cria dificuldades para gerir frente a um ambiente tão dinâmico.

Dessa maneira, as estratégias utilizadas para as micro, médias e grandes empresas, muitas vezes, irão divergir. Cada empresa deve, portanto, buscar eficácia gerencial, a partir de uma postura empreendedora por parte do administrador, que dará sustentação a um modelo gerencial mais moderno e que se encaixa ao tipo e tamanho da empresa, e que também irá permitir a inovação e, conseqüentemente, a valorização dos recursos existentes.

Diante dessa apresentação geral da estratégia, objeto de estudo dessa pesquisa, tem-se na seqüência uma breve descrição do ambiente de incubação de empresas.

2.2 Incubadora

O termo incubadora foi criado em 1959, quando uma das maiores indústrias do estado de Nova Iorque veio à falência. A falência dessa indústria provocou um alto índice de desemprego na região, por isso, o terreno onde essa indústria se encontrava foi comprado por Joseph Mancuso, dividido e arrendado a outras empresas para restabelecer a economia e mudar o cenário de desemprego. Joseph também oferecia, além da infraestrutura, serviços de

marketing, vendas, contabilidade para auxiliar as empresas. Curiosamente, um dos primeiros arrendatários era dono de um aviário e por isso o local foi apelidado de incubadora (CARVALHO; DIAS, 2002).

Segundo Gonçalves e Freire (2017, p. 17), “No Brasil as primeiras incubadoras surgiram a partir da década de 1980.” Contudo, somente em 1984, após a implantação da Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos, que a primeira incubadora de empresas do Brasil começou, de fato, a funcionar (ANPROTEC, 2011).

De acordo com Bermúdez (2000), um programa de incubadoras de empresas coloca à disposição dos novos empresários o espaço físico, ou seja, o endereço do novo empreendimento, além de outras facilidades como o escritório, computadores, redes, telecomunicações e secretarias.

Hackett e Dilts (2004) afirmam que além da incubadora servir como auxiliadora do espaço físico e facilitadora do desenvolvimento de novas empresas em estágio inicial, ela é uma rede de indivíduos e organizações que reúne os trabalhadores da incubadora, assessoria, à comunidade universitária envolvida nesse processo, os prestadores de serviço e os contatos industriais.

Mediante a isso, Vedovello (2000) destaca também que esse fortalecimento das ligações entre as empresas situadas na incubadora é uma vantagem, pois essa dinâmica interna das empresas trabalhando em conjunto e da divisão de um mesmo ambiente físico favorece a existência de um ambiente empreendedor, o que gera ainda mudanças culturais nesses empreendimentos.

Como dito anteriormente, a incubadora é um local que tem como objetivo auxiliar pessoas com empresas inovadoras, frutos de projetos de pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico. É um lugar onde os empresários encontram, portanto, recursos materiais e imateriais para desenvolver a sua empresa.

A incubadora pode ser veiculada a uma Universidade Federal ou Particular, porém o presente trabalho teve como foco o estudo no ambiente de incubação em Universidades Federais, mais especificamente da Universidade Federal de Ouro Preto, da Universidade Federal de Minas Gerais, da Universidade Federal de Viçosa e, por último, do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.

Freitas e Junior (2009) explicam que a incubadora realiza um processo de seleção entre as pessoas interessadas em incubar as suas empresas e escolhe aqueles com melhores ideias ou

negócios. A partir da seleção, é feita uma triagem para avaliar se a pessoa irá iniciar o desenvolvimento na fase pré-incubação ou de incubação.

A fase de pré-incubação é a fase inicial. O momento em que o novo empresário irá estabelecer os fundamentos da sua empresa para depois começar a gerenciar, para uma inserção no mercado. Nessa fase, a incubadora auxilia mais fortemente, oferecendo capacitações técnicas para o desenvolvimento empreendedor, o conhecimento de mercado e as estratégias de atuação. Além de auxiliar na parte física, oferecendo o espaço, para que o novo empresário possa ter um local de trabalho.

Na fase de incubação, a empresa está mais alicerçada e pretende realizar a entrada bem-sucedida no mercado. A incubadora não só oferece o espaço físico de trabalho, mas também auxilia essa nova demanda com orientações mais específicas. Ela promove também, pelo espaço em comum, a maior conexão entre os empresários, o que é fundamental para um empreendedor, uma vez que empresas mais experientes, compartilham sobre o seu processo de desenvolvimento da empresa e entrada no mercado, o que não é algo simples de se realizar, por isso a troca de experiências é válida para que se torne mais clara e rápida a tomada de decisão por parte dos novos empresários.

O mundo das startups é bem rápido e, por isso, um ambiente com essa interação é essencial para os empreendedores.

Após essa compreensão da estratégia e ambientes de incubação de empresas, faz-se necessário explanar acerca da axiologia para, assim, seguir na pesquisa acerca do valor em estratégia por empresários com empresas em incubadoras.

2.3 Axiologia

A axiologia é o campo do saber que estuda a natureza do valor por um viés filosófico. Porém, é relevante ressaltar que o valor é difícil de se definir, pois se trata de uma categoria básica, excessivamente, ampla que não comporta definição (CUNHA, 1998).

O valor é compreendido de maneira diferente e seu significado varia cultural e disciplinarmente, mas segundo a visão filosófica, Hessen (1980, P.37) destaca que:

O conceito de “valor” não pode rigorosamente definir-se. Pertence ao número daqueles conceitos supremos, como os de “ser”, “existência”, etc., que não admitem definição. Tudo o que pode fazer-se a respeito deles é simplesmente tentar uma clarificação ou mostração do seu conteúdo.

Segundo Reale (1991, p. 136)

A mim me parece que a plena revelação do valor em seu status epistemológico próprio (o que marca a passagem do verbo valer para o substantivo valor) é o resultado de uma longa experiência mundanal, à medida que o homem veio adquirindo ciência e

consciência do valor em distintas esferas de sua faina histórica, no plano militar, no plano artístico e no plano econômico.

De acordo com Boava *et al.* (2013), não há uma única definição para valor, mas várias definições que variam segundo o ramo do saber, como:

Matemática: grandeza.

Direito: força de um ato jurídico em produzir certo efeito.

Psicanálise: uso do objeto na busca do prazer; desejo.

Contabilidade: custo, preço

Administração estratégica: relação entre a satisfação das necessidades e os recursos disponíveis, considerando os clientes, fornecedores, trabalhadores e acionistas.

Economia: teoria do valor da mercadoria; valor de uso e valor de troca.

Arte: relação de proporção entre os componentes (luz, sombra etc.).

Psicologia: relação entre valores, atitudes e comportamento dos indivíduos.

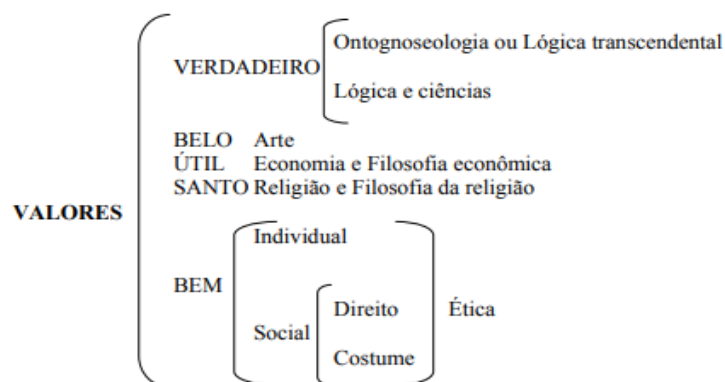
Educação: fundamenta-se em valores. Os professores podem ou não ter consciência deles. Importância dos valores político, moral, científico e estético.

Sociologia: fatos da consciência: consciência individual e consciência coletiva. O pesquisador deve atentar para a neutralidade axiológica.

Marketing: expectativa do cliente em relação a seus benefícios em função do dinheiro gasto para adquirir o produto.

O valor, portanto, não pode ser conceituado, mas pode ser categorizado. Reale (2002a) apresenta uma classificação dos valores:

Figura 1. Classificação dos valores



Fonte: Reale (2002a, p 137)

Boava e Macedo (2009c, p. 7) explicam a classificação esquematizada acima:
-Valor verdadeiro: funda o conhecimento científico e sua possibilidade de chegar aos conhecimentos verdadeiros.

- Valor belo: fundamenta as artes e a estética.
- Valor útil: fundamenta a economia, a indústria etc.
- Valor santo: fundamenta as religiões.
- Valor bem: ética individual e social.

Além disso, para os mesmos autores, para que seja possível compreender o valor é necessário compreender, antes, a noção de Dever Ser.

Para se explicar o valor deve-se compreender a noção de Dever Ser. O Ser é o sujeito consciente, racional. Dever é uma espécie de dever moral, uma obrigação. Dever Ser implica uma intencionalidade da consciência que age para formação cultural, assim o homem pode moldar o mundo a sua semelhança. Assim, o Ser torna-se Dever Ser. (BOAVA; MACEDO, 2009c, p. 6)

De acordo com Boava *et al.* (2013), o início do estudo sobre esse campo do saber no ramo da filosofia afirmava que há uma diferença entre *ser* e *valer*. O valor não existe em si mesmo, mas se trata de uma construção humana, ou seja, só há valor se houver alguém que valorize.

Diante disso, Reale (1991, p.141) afirma que:

...o homem é o valor-fonte de todos os valores porque somente ele é originariamente um ente capaz de tomar consciência de sua própria valia, da valia de sua subjetividade, não em virtude de uma revelação ou de uma iluminação súbita de ordem intuitiva, mas sim mediante e através da experiência histórica em comunhão com os demais homens.

Para Boava *et al.* (2013, p. 306), “[...] só há valor se houver alguém que valorize. Ao se pintar um quadro, não há valor, nem no momento em que se pinta, tampouco depois de pronto. Mister se faz alguém atribuir um valor. Então ele passa a ser valorizado, será desejado.”

Conclui-se, então, que o valor não está no sujeito nem no objeto; está no homem. Desse modo, uma vez efetuada a revisão de literatura acerca dos temas principais desta investigação (estratégia, incubação e axiologia), descreve-se a seguir os procedimentos metodológicos adotados.

3. METODOLOGIA

3.1 Sobre o Método

Para melhor compreensão da adaptação feita à técnica *laddering* para seu emprego como suporte ao método fenomenológico visando pesquisar o valor em estratégia, é pertinente apresentar o método utilizado separadamente da metodologia.

Por isso, neste tópico, aborda-se sobre a técnica *laddering*, sua conceituação e aplicação.

A técnica de pesquisa *laddering* tem sua origem nos estudos de Kelly (1955), pesquisadora no campo da psicoterapia que elaborou uma teoria geral (*Personal Construct Theory*) baseada nos seus 25 anos de experiência clínica, para interpretar e prever as experiências dos seres humanos. Esse trabalho alavancou o estudo sobre a interpretação cognitiva e a teoria que tenta provar como os processos internos, como os pensamentos, imagens e construtos são responsáveis pela conduta dos indivíduos. E foi Hinkle (1965), que, de fato, desenvolveu a técnica *laddering*, uma técnica essencialmente qualitativa, capaz de acessar os sistemas de significado pessoais dos indivíduos, que exige que os respondentes façam abstrações.

Após o trabalho de Hinkle (1965), a técnica *laddering* expandiu para outros campos do saber como o marketing. Nesse campo a *laddering* é muito utilizada para pesquisas de valores pessoais, pois ela consegue compreender a cognição das pessoas relacionada ao comportamento delas quanto compradores.

Tal transposição da técnica à área de marketing se deve aos estudos de Gutman (1982) desenvolvido em conjunto com Reynolds (Reynolds e Gutman, 1988), que escreveram sobre a teoria de cadeias meios-fim. Gutman (1982, p. 60) afirma que,

Meios são objetos (produtos) ou atividades nas quais as pessoas se engajam (correr, ler). Fins são estados de existência valorados, como felicidade, segurança e realização. A cadeia meios-fim é um modelo que busca explicar como uma seleção de um produto facilita o alcance de estados finais desejados.

Tal teoria possui como base, quatro pressupostos básicos (Gutman, 1982):

1. Os valores são elementos determinados no padrão de compra dos consumidores;
2. Os consumidores são capazes de criar categorias baseadas nas funções que os produtos apresentam para satisfazer os seus valores;
3. Todas as ações têm consequências desejadas ou indesejadas, sendo que os consumidores escolhem as ações que produzem consequências desejadas ou reduzem as indesejadas;
4. Todos os consumidores associam as consequências às ações.

A teoria de cadeias meios-fim proposto por Gutman (1982) é apresentada em três níveis de associação, que partem de atributos de produtos (A) para consequências (C) e de consequências para valores pessoais (V) que formam, portanto, a cadeia (A-C-V). Segundo Botschen *et al.* (1999, p. 39-40):

A cadeia se inicia com os componentes de produto, serviço ou comportamento (atributos) e estabelece uma sequência de ligações com autoconceitos (valores

personais) por meio de consequências ou benefícios produzidos por certos atributos do produto, serviço ou comportamento. Isso forma uma cadeia meios-fim, na qual atributos são os meios pelos quais o produto, serviço ou comportamento fornece consequências desejadas ou valores [...].

Em uma visão mais ampla, os atributos são as características próprias e peculiares de um fenômeno. As consequências são os efeitos e resultados produzidos por uma causa ou conjunto de condições. E valores são aquilo que orienta a ação, espécie de estado mental que se torna o horizonte de alguma ação.

A figura a seguir sintetiza de forma clara a teoria meios-fim. Sofrendo, porém, uma pequena ampliação, realizada por Olson e Reynolds (1983), que adicionaram alguns sub níveis de cadeia. Ou seja, ao nível de atributos, foi adicionado o sub nível físico e abstrato. Ao nível consequências, foi adicionado o sub nível funcional e psicológico e, por último, ao nível de valores, foi adicionado o subnível terminal e instrumental. Mudanças realizadas para preservar algumas peculiaridades dos elementos.

Figura 2 - Níveis de abstração da cadeia meios-fim ampliada. ▲

Componentes da cadeia meios-fim	Tipos	Nível de abstração
Valores (V)	- Terminais - Instrumentais	Abstrato ↑ Concreto
Consequências (C)	- Psicossociais - Funcionais	
Atributos (A)	- Abstratos - Concretos	

Fonte: Adaptado de Valette-Florence e Rapacchi (1991, p. 31).

Para a aplicação da teoria meios-fim, é realizada a técnica de entrevista em profundidade *laddering*, também conhecida como escalonamento, que tem sido o instrumento principal para a descoberta, coleta, análise e interpretação dos *insights* dos consumidores; *insights* que os levam a adquirir um determinado produto. Uma entrevista *laddering* é conduzida de forma individual por um entrevistador devidamente treinado e face a face com o entrevistado. Nessa entrevista, várias perguntas vão sendo realizadas ao entrevistado.

Wansink (2000) lembra que as perguntas são continuamente feitas até um valor pessoal ser revelado. Nessa lógica, a entrevista *laddering* é bastante personalizada, pois depende essencialmente das respostas do entrevistado para ser possível realizar a análise, tendo como ponto de referência a pergunta: “Por que é importante?”.

De modo geral, a técnica *laddering*, “[...] se refere a uma técnica de entrevista em profundidade, individual, usada para compreender como os clientes traduzem o atributo de produtos em associações com significado a respeito de si mesmos, seguindo a teoria cadeia meios-fim” (REYNOLDS e GUTMAN, 1988, p.12).

Para a realização da técnica *laddering*, deve-se seguir quatro passos, (Gengler e Reynolds, 1995; Reynolds e Gutman, 1988; Valette-Florence e Rapacchi, 1991):

A) Análise de conteúdo dos dados presentes nas entrevistas e codificação dos elementos identificados, que neste trabalho foi substituído pelo método fenomenológico;

B) Quantificação das relações existentes entre os elementos, resultando numa matriz chamada implicação;

C) Construção do mapa hierárquico de valor;

D) Determinação das orientações de percepção dominantes.

O conjunto formado por várias cadeias meios-fim, (A-C-V) é representado no mapa hierárquico de valor (HVM), que indica a relação entre todos os atributos, as consequências e os valores pessoais ao produto. Nem todas as relações entre os elementos são representadas no mapa, somente as mais significativas.

Sabe-se que a técnica *laddering* possui, atualmente, variações e está sendo usada para estudar outros objetos de estudo, além do comportamento do consumidor, a exemplo deste presente trabalho.

Vale lembrar que para as pesquisas em estratégias que façam uso da *laddering*, há a substituição da análise de conteúdo, referente ao primeiro passo, descrito por Gutman (1982), pelo método descrito por Giorgi (1985), sendo que os atributos, consequências e valores são apreendidos a partir das unidades de sentido.

A apropriação da teoria de cadeia meios-fim e da técnica *laddering* para o estudo em estratégia ocorre por se tratar de um importante meio de se verificar valores que o homem atribui a sua ação, seja de que natureza for. Criar estratégias está ligado ao valor que o estrategista atribui a ela. O valor é algo inerente a este, o que norteia a atividade de elaboração estratégica.

3.2 Procedimentos metodológicos

Nesta parte do trabalho, serão apresentados o delineamento, os sujeitos de pesquisa, o processo de coleta de dados e a técnica de análise de dados.

Esta pesquisa trata-se de uma pesquisa científica qualitativa exploratória descritiva.

A pesquisa qualitativa é “um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados” (NEVES 1996, p. 1). Assim, ela estuda aspectos subjetivos e não apenas mensuráveis sobre determinado tema.

O presente trabalho consiste em uma pesquisa qualitativa exploratória. Segundo, Lakatos e Marconi (1996, p.188) a pesquisa qualitativa exploratória consiste em:

[...] investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

E as pesquisas exploratórias descritivas são abordadas pelos mesmos autores como:

[...] estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação participante. Dá-se precedência ao caráter representativo sistemático e, em consequência, os procedimentos de amostragem são flexíveis;

Para a realização deste trabalho, foram feitas dez entrevistas com gestores de empresas em fase de incubação dentro de Instituições Federais. Dentre elas, a INCULTEC – Incubadora de Base Tecnológica da Universidade Federal de Ouro Preto, a INOVA – Incubadora de Base Tecnológica da Universidade Federal de Minas Gerais, a IEBT – Incubadora de Base Tecnológica da Universidade Federal de Viçosa e, por último, a NASCENTE – Incubadora de Base Tecnológica do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.

A escolha dessas incubadoras dentro de Instituições Federais, deu-se pelo fato de que muitas ideias inovadoras são frutos de projetos de pesquisas e trabalhos universitários que ganham espaço e se tornam realidade com o auxílio da incubadora universitária, na qual se oferece um ambiente propício para o desenvolvimento das pequenas empresas.

O uso dos instrumentos e das técnicas também é de grande importância para uma pesquisa científica. Em vista disso, foi utilizada a entrevista, que é um grande instrumento de trabalho no campo das ciências sociais, para a investigação acerca dessa temática.

Segundo Selltiz *et al.* (1967), há seis tipos de conteúdo que podem ser explorados na utilização da entrevista:

- Descobrir se as pessoas compreendem determinados fatos;
- Compreender a opinião das pessoas sobre algum fato;
- Compreender os sentimentos das pessoas;
- Descobrir as ações das pessoas;

- Inferir condutas pessoais;
- Descobrir fatores que influenciam as pessoas.

A partir disso, utilizou-se a entrevista semiestruturada – aquela previamente padronizada e elaborada –, para que cada entrevista pudesse ser comparada com o mesmo conjunto de perguntas (LODI, 1974). As entrevistas foram realizadas em 2018. Todas foram feitas pessoalmente e todos os entrevistados foram receptivos. Cada entrevista foi gravada com o uso de um gravador portátil e transcrita na íntegra.

Foram dez entrevistas ao todo, quatro entrevistas aos gestores do NASCENTE, três entrevistas aos gestores da IEBT, uma entrevista ao gestor da INCULTEC e duas entrevistas aos gestores da INOVA. Foi assegurado o anonimato aos dez entrevistados. A entrevista consistia em cinco perguntas descritas a seguir:

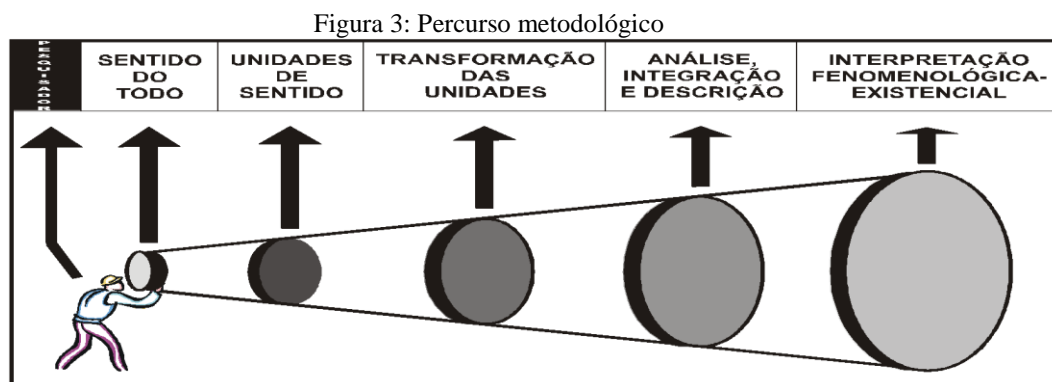
1. O que significa, para você, estratégia?
2. Para que e por que você desenvolveria uma estratégia?
3. Qual o papel desempenhado pela Incubadora no processo de auxílio ao desenvolvimento e à criação estratégica?
4. Descreva e comente aspectos de sua vivência como empresário relacionados ao desenvolvimento de sua capacidade de criação estratégica, que considere mais significativos e marcantes.
5. Para você, qual o valor da estratégia e seus desafios na prática?

Após a transcrição de cada entrevista, foi realizada uma análise pelo método fenomenológico descrito por Giorgi (1985) e foram retiradas as partes importantes para a pesquisa e sintetizadas nas unidades de sentido, ou seja, as partes que se relacionam com o fenômeno estudado. Segue a descrição da metodologia fenomenológica de Giorgi (1985):

- I. Sentido do todo - Simples leitura do texto e a habilidade de entender a linguagem do sujeito.
- II. Discriminação das unidades de sentido - Considerando que é impossível analisar um texto inteiro ao mesmo tempo, é necessário separá-lo em unidades manejáveis. As unidades são analisadas de acordo com o interesse da pesquisa (caráter psicológico, sociológico, conhecimento do sujeito sobre o tema abordado, vínculo emocional com o fenômeno, papel proativo frente à realidade do fenômeno, etc.).
- III. Transformação das expressões de linguagem do sujeito para linguagem com ênfase no fenômeno que está sendo investigado - A intenção do método aqui é de chegar a uma categoria geral partindo das expressões concretas.

IV. Resultado das unidades de sentido transformadas em colocações - O último passo de uma análise é sintetizar, integrar as descobertas das unidades significativas em uma descrição consistente da estrutura psicológica do acontecimento.

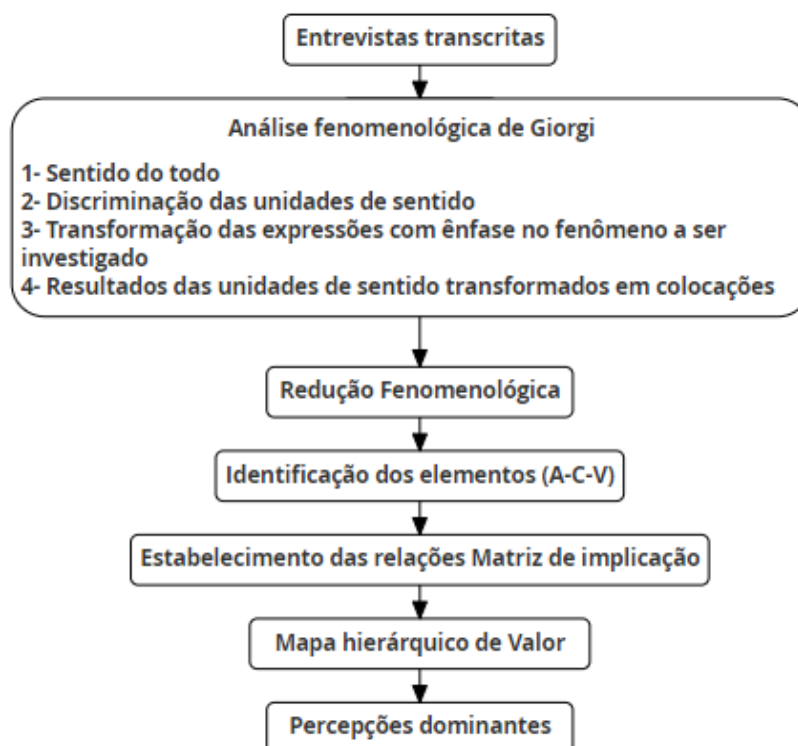
A figura a seguir traz a representação do percurso metodológico empregado.



Fonte: sistematizado a partir de Giorgi (1985)

A figura de Boava *et al.* (2013) adaptada abaixo representa de forma ilustrativa e sintetizada como se dá a inserção do método fenomenológico como método de análise à técnica *laddering*. Revelando, assim, os objetivos e a completa metodologia deste estudo.

Figura 4: Percurso da técnica *laddering* fundamentada no método fenomenológico



Fonte: Adaptado de Boava *et al.* (2013)

Foram extraídas, ao todo, cinco unidades de sentido. A partir das unidades de sentido, retiraram-se os atributos, as consequências e os valores necessários à técnica escolhida que é a técnica *laddering* que permitiu a identificação do valor dominante, ou seja, aquele que orienta a ação de criação estratégica.

Uma vez identificadas as unidades, apreendeu-se, primeiramente, os atributos que se ligaram às consequências e, em seguida, aos valores. Esses três fatores foram utilizados para a construção da matriz de implicação e, posteriormente, para o mapa hierárquico de valores.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Após a análise da entrevista, observaram-se cinco unidades de sentido que deram origem à interpretação e à identificação de cada Atributo, Consequência e Valor.

Na tabela abaixo, encontram-se cada uma das unidades de sentidos por categorização e em quais entrevistas elas puderam ser identificadas:

Tabela 1 – Unidades de Sentido categorizadas

Unidades de Sentido	Entrevistas
1-Agir com persistência	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10
2-Perspicácia para planejar e obter a melhor estratégia	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
3-Prever as ameaças e oportunidades	1, 2, 3, 7, 8
4-Ingresso na incubadora como uma vantagem	1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10
5-Tornar a empresa conhecida no mercado	1, 2, 3, 6, 7

Fonte: elaborada pela autora

A primeira unidade identificada, por meio do método fenomenológico descrito por Giorgi (1985), foi a persistência para agir. A persistência está relacionada à vontade do empreendedor de conseguir realizar os seus objetivos e cumprir as suas metas.

O ambiente empresarial é muito competitivo e cada empresário precisa se destacar de alguma forma em vista dos concorrentes e da velocidade com que tudo acontece. Devido a isso, cabe ao empreendedor não apenas ter a ideia e querer realizá-la, mas também persistir para consolidar de forma eficiente os seus planos.

Sete dos dez entrevistados abordaram sobre a importância da persistência, revelando a real dificuldade dos gestores em consolidarem os seus projetos. Essa dificuldade surge pela grande concorrência e pelo rápido desenvolvimento tecnológico. A empresa que não avança tecnologicamente e que não melhora continuamente os seus produtos se torna obsoleta. Além disso, muitas organizações são empresas que oferecem produtos e serviços inovadores, e a questão da necessidade de consolidar o seu produto ou serviço no mercado também é de extrema relevância.

A segunda unidade de sentido é a perspicácia para planejar e obter a melhor estratégia. Além da persistência, o novo empresário também precisa ter sabedoria para planejar tudo que envolve a empresa, desde os fundamentos da empresa, até qual os melhores insumos utilizar, ou seja, tudo que envolve a empresa de maneira ampla e específica.

Esse planejamento seria a elaboração das estratégias de curto e longo prazo que objetivam oferecer o melhor direcionamento.

Denominado de planejamento estratégico, visto anteriormente na Revisão de Literatura, este permite elaborar estratégias na organização que serão positivas frente ao ambiente em que ela está inserida, identificando os lados fortes e fracos da empresa.

Logo, a perspicácia para planejar seria não apenas a ação do gestor em planejar com sabedoria, mas também identificar mais rapidamente as ameaças e as oportunidades. Essa unidade de sentido está altamente ligada à persistência, uma vez que os planejamentos podem se alterar a cada instante e é preciso persistir para que se tenha os melhores planejamentos estratégicos.

A terceira unidade de sentido é a previsibilidade (cercar ao máximo as ameaças e oportunidades). A previsibilidade consiste em tentar prever o ambiente em que a empresa está inserida, conhecer tanto os concorrentes, quanto os parceiros e, a partir disso, tentar prever situações de risco e situações de oportunidades.

Como toda empresa, cada tomada de decisão realizada pelo empresário tem sempre os seus riscos. Mediante a isso, o empresário deve sempre buscar ter vários planos traçados caso a primeira opção não dê certo, ou caso aconteça algum imprevisto. Ele deve tentar fazer previsões sobre o que pode acontecer e tentar sempre se manter informado.

Uma vez que o gestor adquire mais experiência ou está em contato com empresas que têm empresários mais experientes, ele é capaz de identificar situações de risco ou de oportunidades com maior facilidade e com mais rapidez, e a partir disso, ser mais hábil para tomar decisões que tornem a sua empresa mais competitiva.

A quarta unidade de sentido é o ingresso nas incubadoras (como meio para desenvolver a empresa). O presente trabalho trata dos gestores em ambientes de incubação de empresas, logo, todos os entrevistados estão em fase de pré-incubação ou na fase de incubação. A partir disso, foi analisada a relação entre o ingresso nas incubadoras por parte dos empresários e as suas consequências.

Sabe-se que o ambiente de incubação é um ambiente diferenciado. Ele realiza o papel de auxílio, tanto técnico, quanto estrutural, o que possibilita uma interação maximizada entre

vários empresários com empresas em fase de desenvolvimento e formação. Essa integração possibilita maior troca de informações e experiências, o que torna a tomada de decisões melhor e mais rápida, o que, conseqüentemente, é positivo no mundo de *startups*.

O ingresso nas incubadoras traria consigo o maior acesso ao conhecimento e a possibilidade de trabalho com menor custo, já que o ambiente de incubação oferece o espaço de trabalho que o empresário só teria em outro lugar por um custo maior.

Em apenas duas entrevistas, não foi considerado como positivo o ingresso na incubadora em função delas serem, de certa forma, lentas ou de não suprirem de modo eficiente as demandas da empresa. A quinta e última unidade de sentido identificada é a de tornar a empresa conhecida no mercado. Essa última análise se deu pela necessidade de os empresários fazerem as suas empresas serem conhecidas pelas pessoas, ganhando credibilidade e, assim, mantendo-as competitivas. A maioria dos entrevistados destacou a importância de fazer o seu produto ou serviço serem bem reputados, não apenas pela inovação que o produto e o serviço trariam, mas também pela qualidade oferecida.

Essa última unidade se destaca, pois, de certa maneira, a persistência, a perspicácia para planejar e a previsibilidade são atributos que se relacionam diretamente à consolidação da empresa. E é a consolidação da empresa que, de fato, comprova o desenvolvimento final dela, ou seja, que a define quão forte competitivamente ela é e o quão independente da incubadora ela está se tornando. A seguir os fragmentos das entrevistas utilizados para o reconhecimento de cada unidade de sentido:

Quadro 4: Fragmentos das entrevistas para a identificação de cada Unidade de Sentido

Entrevistas	Frases - Categorização: Agir com persistência (para desenvolver e melhorar a empresa).
E1	<i>“Eu consigo ter mais tempo para pensar nas estratégias e as minhas entregas vão ficando melhores. ”</i>
E2	<i>“A estratégia é fundamental se você quer crescer, se você tem meta de crescimento. ”</i>
E3	<i>“Eu acordo de madrugada e começo a pensar e a planejar, durmo pensando, sonho pensando. ”</i>
E4	<i>“...estar revisando tudo para que eu não me perca, não perca o foco. ”</i>
E5	<i>“Enquanto você não encontra um caminho para viabilizar sua ideia, você sofre, você perde noite de sono, você não concentra em muitas coisas, e persiste. ”</i>
E6	<i>...a gente fez várias estratégias porque o mais complicado do mundo Startup é definir uma estratégia, a maior dificuldade é em traçar a estratégia a longo prazo. ”</i>
E10	<i>“..., mas com uma ideia de errar e tentar de novo mais rápido sabe. ”</i>
Entrevistas	Frases - Categorização: Perspicácia para planejar e obter a melhor estratégia.
E1	<i>“... a gente não pensava a longo prazo, a gente não planejava quais seriam as entregas e a gente atrasava, deixava o cliente insatisfeito. ”</i>
E2	<i>“...estratégia para mim significa as formas pelas quais eu vou criar meus processos internos, e as formas pelas quais eu vou interagir com meu cliente. O melhor caminho, as melhores práticas que eu vou adotar. ”</i>

E3	<i>“Você tem que se planejar, você tem que traçar ali os caminhos mais próximos ou os caminhos com menor dificuldade, com menor barreira para se chegar no seu objetivo final. ”</i>
E4	<i>“É entender a minha empresa, saber qual a minha meta, é saber qual é o meu objetivo, como é o cliente, como o cliente pensa. ”</i>
E5	<i>“...ficar vivendo a vida igual o Zeca Pagodinho não dá certo, mas se você tiver uma estratégia um bom objetivo suas chances de alcançar são muito maiores, sem estratégia você pode até alcançar um objetivo, mas vai ser mais difícil, mais tortuoso, mais caro, não necessariamente financeiramente mais caro, mas vai ser uma conquista mais cara, seja de tempo, de sofrimento, de energia. ”</i>
E6	<i>“...com uma estratégia você tem posse de um plano. Por que uma estratégia sem um plano também não faz muito sentido e com isso a gente tá conseguindo caminhar mais rápido...”</i>
E7	<i>“...vem de acordo com o que a gente planeja, porque a gente pode ir colhendo os frutos à medida que o tempo passa. Aí estratégia a longo prazo é essencial para que a empresa permaneça de pé...”</i>
E8	<i>“Ser eficiente, chegar mais rápido onde a gente quer chegar. Essa questão da velocidade é muito importante nesse mundo de Startup. ”</i>
E9	<i>“Do ponto de vista do empresário a estratégia é o cérebro, a estratégia é encontrar um meio de atingir os objetivos de maneira mais eficiente. ”</i>
E10	<i>“...como da gente trilhar, tentar pegar o melhor caminho para chegar no objetivo. ”</i>
Entrevistas	Frases - Categorização: Prever (cercar ao máximo as ameaças e oportunidades).
E1	<i>“Até porque falando em crise, o pessoal tá segurando dinheiro e tal, então o cara não vai gastar dinheiro com uma coisa incerta. ”</i>
E2	<i>“O empresário que deve correr atrás do seu negócio, e se não tiver a estratégia dele, ele corre o risco de não ir pra frente. ”</i>
E3	<i>“... você tem que prever e tem que ter as cartas na manga para poder, na hora que chegar lá, passar por tudo aquilo. ”</i>
E7	<i>“... uma análise e um estudo de previsão de caso. A gente desenvolve uma estratégia a fim de saber cercar alguns imprevistos...”</i>
E8	<i>“A gente tem que realmente gastar tempo com a estratégia para diminuir o nosso risco e ter mais chance de ter sucesso. ”</i>
Entrevistas	Frases - Categorização: Ingresso na incubadora como meio para desenvolver a empresa (vantagem).
E1	<i>“A gente tem mentorias, então eles auxiliam a gente na parte estratégica de reuniões, como lidar com o cliente, contratar, essas coisas. ”</i>
E2	<i>“... você tem o auxílio do espaço como um diferencial do mercado, à medida que a incubadora te propicia materiais e recursos humanos que você não teria, ou teria com um custo bem maior no mercado. ”</i>
E4	<i>“... me fizeram ver que não era por esse caminho, porque senão eu ia trocar os pés pelas mãos. ”</i>
E5	<i>“Ela tem mais experiência e, em alguns casos, ela te mostra caminhos que você não estava pensando...”</i>
E7	<i>“...o pessoal da incubadora tem auxiliado muito na parte de mentoria, na parte de estudo e os professores estão sempre dispostos a nos ajudar. ”</i>
E8	<i>“Ela nos dá um lugar, nos coloca em conexão com as Startup, e isso é importante pois ela proporciona um ambiente para discutirmos estratégias. ”</i>
E9	<i>“É, realmente essa questão do ambiente que eu falei que o Daniel falou. O fato de você estar no ambiente com outras pessoas trilhando o mesmo caminho que você, eu acho que essa é a maneira mais eficiente de você aprender. ”</i>
E10	<i>“Então, assim, a incubadora auxiliou muito a gente nisso. Desde a parte de estrutura física, até a primeira mentoria que a gente recebeu aqui de marketing. ”</i>
Entrevistas	Frases - Categorização: Tornar a empresa conhecida no mercado

E1	<i>“Então uma estratégia nossa é a forma de apresentar a empresa, mostrando que a empresa é capaz de desenvolver o trabalho, se não a gente não vende. ”</i>
E2	<i>“Então pra mim é isso, para que a organização tenha os caminhos, as melhores formas de consolidar seus produtos. ”</i>
E3	<i>“É fazer validação em larga escala pra gente se mostrar. A gente quer fazer barulho, a gente quer mostrar que a gente existe, e que nosso produto é bom. ”</i>
E6	<i>“...a gente faz até mesmo para se posicionar, porque a gente começou sem concorrente e agora já estão surgindo uns aí...”</i>
E7	<i>“...estratégia de onde ir para que possamos ser conhecidos no mercado, parcerias que a gente fez pra que a gente possa divulgar mais essa nossa área. ”</i>

Fonte: elaborado pela autora

Dessa forma, foi possível realizar a interpretação e a identificação de cada atributo, a consequência e o valor do fenômeno estratégico. Tem-se a seguir um quadro contendo os atributos, consequências e valores identificados pelo método fenomenológico:

Quadro 5: Atributos, Consequências e Valores em estratégia

Cód.	Atributos	Cód.	Consequências	Cód.	Valor
1	Persistência	6	Credibilidade	11	Sucesso Profissional
2	Perspicácia para planejar	7	Conhecimento	12	Controle
3	Previsibilidade	8	Redução de custos e de tempo	13	Segurança
4	Ingresso na incubadora	9	Redução de riscos		
5	Mostrar a empresa	10	Ser competitiva		

Fonte: elaborado pela autora

Uma vez identificados os atributos, as consequências e os valores, é possível realizar a matriz de implicação. A matriz é composta por cada código que representa um atributo, uma consequência e um valor e, a partir disso, tem-se o número de relações que algum código estabelece com outro.

Por exemplo, o código 4 “Ingresso na incubadora”, da coluna vertical, relacionou-se com o código 7 “Conhecimento” da coluna horizontal, sete vezes, ou seja, foi citada por sete entrevistados.

Foi definido que somente relações que fossem citadas por dois ou mais entrevistados seriam levados em consideração na matriz de implicação:

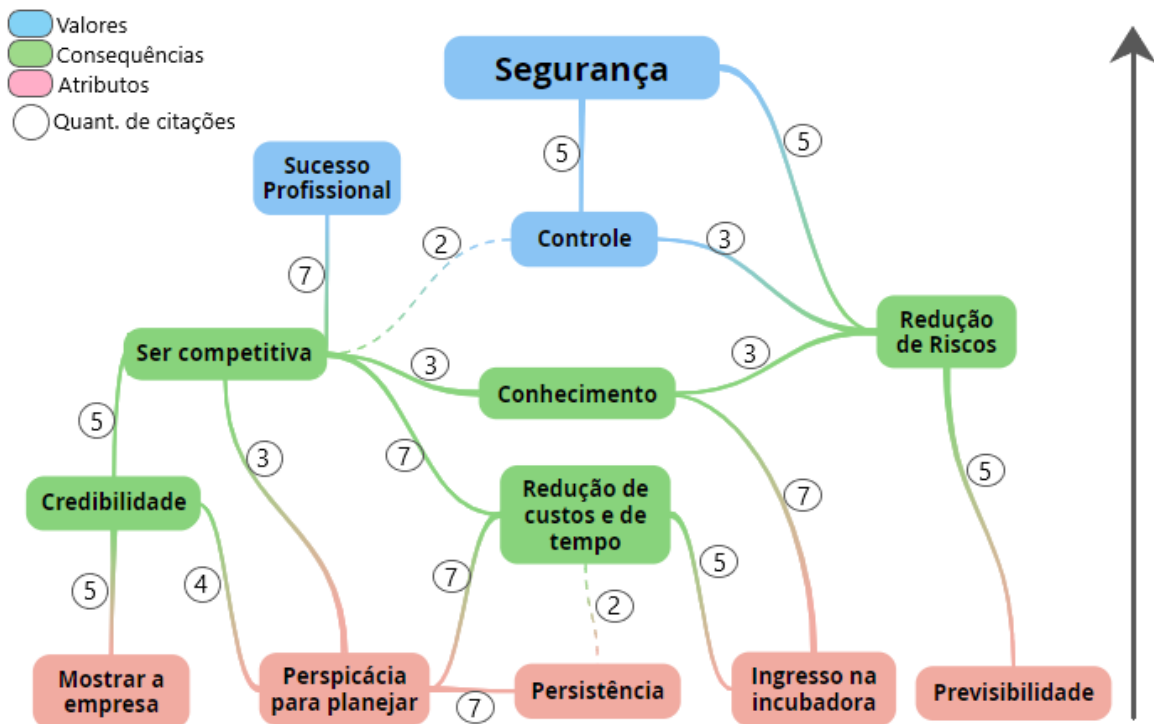
Tabela 2: Representação da matriz de implicação do valor em estratégia

Cód	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1		7						2					
2						4		7		3			
3									5				
4							7	5					
5						5							
6										5			
7									3	3			
8										7			
9												3	5
10											7	2	
11													
12													5
13													

Fonte: elaborado pela autora

E, por fim, o mapa hierárquico de valor, contendo a representação visual das ligações:

Figura 5: Mapa hierárquico de valor em estratégia (atributos, consequências e valores)



Fonte: elaborado pela autora

A leitura do mapa se dá de baixo para cima, respeitando, assim, uma hierarquia de significância, ou seja, de todos os elementos, aquele no topo é o mais importante. Pelo mapa hierárquico, percebe-se que foram encontrados 05 atributos, 05 consequências e 03 valores.

A partir de cada uma das unidades de sentido, foi possível apreender cada um dos atributos utilizados na cadeia meios-fim. Desse modo, a unidade de sentido denominada “Agir com persistência” foi sintetizada como persistência. Sendo esse o primeiro atributo. Seguindo por essa lógica, a unidade de sentido denominada de “Perspicácia para planejar e obter a melhor estratégia” gerou o atributo perspicácia para planejar. A unidade “Previsibilidade (cercar ao máximo as ameaças e oportunidades)” gerou o atributo previsibilidade. A quarta unidade, “Ingresso nas incubadoras (como meio para desenvolver a empresa)”, gerou o atributo ingresso nas incubadoras e a última unidade de sentido denominada “Tornar a empresa conhecida no mercado” gerou o último atributo sintetizado em mostrar a empresa.

Cada unidade está diretamente ligada à cadeia meios-fim, já que todos os atributos identificados correspondem às unidades identificadas pelo método fenomenológico.

Uma vez consolidados os atributos, a cadeia se inicia, relacionando-os às respectivas consequências, observadas no mapa hierárquico de valores. Vários atributos relacionaram-se com mais de uma consequência, sendo necessário dividi-los em relações mais fortes e fracas. As relações fortes são as linhas contínuas, já as fracas são as linhas pontilhadas.

Além disso, um atributo não precisa necessariamente relacionar-se com uma consequência, seguindo a mesma lógica, uma consequência pode se relacionar com outra consequência e um valor pode se relacionar com outro valor. A exemplo da Persistência, que, apesar de ser um atributo, não se relacionou de forma tão expressiva com alguma consequência. Entretanto, relacionou-se com outro atributo, sendo esse a Perspicácia para planejar, que, por sua vez, relacionou-se com três consequências diferentes: a Credibilidade, Ser competitiva e a Redução de custos e de tempo. Apesar disso, entre as três consequências, a relação dominante – a mais forte – é a Redução de custos e de tempo, pois foi citada mais vezes pelos entrevistados. Sabe-se que a sobrevivência das organizações está intimamente ligada à necessidade de se ter desenvolvimento rápido e menos dispendioso e, por isso, teve essa relação mais forte.

O atributo Previsibilidade manteve relação com apenas uma consequência, a Redução de riscos. Percebe-se que a Previsibilidade é citada por cinco entrevistados como um artifício vantajoso, uma vez que a previsão de situações de ameaças e oportunidades levariam a maiores reduções de risco. Isso está atrelado diretamente à necessidade do empreendedor em consolidar a sua ideia e tornar a sua pequena empresa sustentável e, para que isso ocorra, é fundamental cercar os riscos, para que a organização tenha mais chances de obter sucesso.

O atributo Mostrar a empresa, assim como, a Previsibilidade conectou-se apenas com uma consequência, sendo essa a Credibilidade. Muitos entrevistados consideram que conseguir fazer a sua empresa conhecida no mercado é de extrema importância para a consolidação dela, uma vez que, ao se tornar conhecida, poderia aumentar a sua credibilidade, seu status, e assim, aumentar o leque de pessoas que conhecem e aprovam o trabalho da empresa. Isso de certa maneira é imprescindível para a consolidação da empresa no mercado. Sabe-se que vários empresários possuem ideias inovadoras parecidas que precisam ser consolidadas, porém aquele que se destacar e se consolidar mais rápido terá, de fato, a vantagem competitiva.

O Ingresso nas incubadoras possui ligações fortes com duas consequências. A primeira é a Redução de tempo e riscos, que se dá pela capacidade das incubadoras de relacionar várias *startups* em um mesmo ambiente, oferecendo uma maior interação e proporcionando, assim, um ambiente de apoio entre elas. Empresas com maior experiência podem, portanto, auxiliar uma inexperiente, alertando sobre algumas medidas de risco e sobre algumas decisões assertivas, economizando tempo e dinheiro. A segunda consequência ligada ao Ingresso nas incubadoras é o Conhecimento. Além do ambiente propício à ajuda mútua, a incubadora também oferece auxílio aos novos empresários, não somente de material, como também técnico e teórico, o que favorece o aumento de conhecimento das empresas.

E, a última consequência identificada foi Ser competitiva, que foi vinculado ao atributo Perspicácia para planejar e a outras três consequências, sendo elas: Credibilidade, Conhecimento e Redução de custos e de tempo. A competitividade é a capacidade de uma empresa em cumprir a sua missão, atingir os seus alvos com mais êxito que outras empresas competidoras, e, por isso, a competitividade é de extrema importância, para que alguma *startup* se mantenha no mercado. Ser competitiva, portanto, é consequência direta de um planejamento estratégico que proporciona características imprescindíveis a uma empresa consolidada.

Essas foram as cinco consequências descobertas e analisadas mediante a fala dos entrevistados e que, por meio delas, geraram os valores. Primeiro observaram-se as unidades de sentido, extraíndo delas, os atributos sintetizados. A partir disso, os atributos se ligaram às consequências e, por fim, ligaram-se a três valores, seguindo a escala (A-C-V).

O primeiro valor a ser explorado é o Sucesso Profissional, que se ligou 7 vezes com a consequência Ser competitiva. Sabe-se que o Sucesso profissional é almejado por todos os empresários e empreendedores, mas consegui-lo é uma tarefa árdua e que demanda grande preparação e dedicação. O Sucesso profissional seria, então, um valor que está dentro do indivíduo e que o leva a se dedicar e a persistir para atingir seus objetivos e metas estabelecidas.

O segundo valor é o Controle. Houve duas ligações entre as consequências Ser competitiva e a Redução de riscos ao valor Controle.

Ambas se relacionam ao Controle, apesar das ligações serem fracas. Além disso, cinco empresários mencionaram diretamente a importância de se ter o controle da empresa. Tanto o controle dos fatores externos quanto internos. Obter controle das situações externas da empresa é algo que parece impossível, mas as situações internas são sempre encaradas pelos empresários como um objetivo a ser alcançado. E todas as tentativas de controlar tudo que envolve a empresa por meio da previsibilidade, conhecimento entre outros, estão intimamente ligadas à necessidade de Segurança, que é o último valor e aquele que deve ser ressaltado.

A Segurança é o valor central, ou seja, o valor que orienta a ação estratégica do empreendedor. O valor Controle é um valor intimamente ligado ao valor Segurança, uma vez que quanto maior o controle, maior a sensação de Segurança. Sabe-se que em várias teorias da administração, há a busca pelo Controle como uma finalidade da aplicação teórica. E, de certa maneira, a criação estratégica se embasa em várias teorias administrativas que trazem consigo essa noção de controle, e os empresários utilizam essas teorias e buscam esse Controle para se ter, de fato, a percepção de Segurança.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou como objetivo principal o estudo do valor que os empresários em fase de incubação atribuem à criação estratégica por meio da aplicação da técnica *laddering* como suporte ao método fenomenológico.

Para a realização desta, deu-se início à revisão da literatura acerca da estratégia, incubadoras e, por último, a axiologia. Foi apresentado também a técnica *laddering*, suas características e aplicações e sua associação ao método fenomenológico, bem como o delineamento da pesquisa.

Desta forma, os dados foram coletados baseados em entrevistas semiestruturadas realizadas com dez empresários de empresas em fase de incubação em Instituições Federais. Após a entrevista, cada uma foi transcrita na íntegra e analisada no método proposto, o método fenomenológico descrito por Giorgi (1985).

Após a análise pelo método fenomenológico, foram encontradas cinco unidades de sentido, ou seja, unidades importantes para o tema em estudo, sendo eles: Persistência para agir, Perspicácia para planejar e obter a melhor estratégia, Previsibilidade (cercar ao máximo as ameaças e oportunidades), Ingresso nas incubadoras (como meio para desenvolver a empresa) e Tornar a empresa conhecida no mercado.

A partir das unidades, sintetizou-se cada uma delas em atributos, fatores que os próprios empresários entrevistados relacionaram com a criação estratégica, e com a identificação de cada atributo foi possível realizar cada etapa da técnica *laddering*, a começar pela identificação das consequências (efeitos e resultados de atributos ou de outras consequências) e dos valores do ato de se elaborar uma estratégia. Em seguida, foi elaborada a matriz de implicação cujo objetivo é explicitar o número de relações entre cada fator (atributo, consequência e valor). E, por fim, a elaboração do mapa hierárquico que possibilita a visualização de cada elemento e, principalmente, do valor dominante.

Após todas as análises e estudos, chegou-se à conclusão de que o valor dominante à criação estratégica é a Segurança. A Segurança é a percepção de se estar protegido de riscos, é, portanto, impossível falar de segurança sem falar dos seus contrapontos: o risco e a insegurança. Durante as entrevistas aos gestores em 2018, ninguém foi capaz de prever o cenário atual. No ano de 2021, em que este presente trabalho foi defendido, uma pandemia mundial causada por um vírus mortal provocou muitos efeitos negativos à sociedade e à economia.

Todos os setores foram atingidos e tiveram que se adaptar à nova realidade. Algumas organizações realizaram essas adaptações com mais facilidade que outras. Por exemplo, aquelas que já trabalhavam em estilo home office puderam manter o regime de trabalho, contudo muitas empresas possuíam apenas o regime de trabalho presencial e a adaptação foi dispendiosa e demorada. Também se sabe que com a instabilidade econômica, muitos trabalhadores foram demitidos para corte de gastos. Ações governamentais foram implementadas para atenuar os efeitos da pandemia na sociedade e na economia. Mesmo assim, o cenário ainda é bastante caótico, não apenas para as organizações e empresários, mas também para toda a sociedade (LIMA, 2020).

Diante desse quadro fica evidente o quanto o ser humano é um ser sujeito ao acaso e as implicações naturais. Sabe-se, portanto, que o ser humano não tem o controle real de nenhuma área de sua vida. Tudo é incerto, não se pode prever o que irá acontecer no futuro. Por mais que todas as pessoas, em especial os empreendedores, tentem de todas as maneiras se cercarem contra um futuro incerto, é impossível fazê-lo.

Os administradores tentam com seus estudos, suas ferramentas e estratégias atenuar as consequências negativas dos riscos futuros. Atenuar os danos negativos a qualquer escolha, investimento, decisão gerencial é o almejado por qualquer empreendedor. Em outras palavras, o que o empreendedor almeja é a certeza de que suas escolhas serão benéficas para o seu

negócio. Porém, como dito anteriormente, a isenção de riscos e perigos é impossível, uma vez que não se tem completa previsibilidade do futuro e se tem um contexto econômico instável.

Justamente por causa de toda essa insegurança frente à realidade, os empresários são levados a elaborar as melhores estratégias, visto que elas poderiam oferecer, de certa maneira, maior percepção de Segurança ao gestor iniciante, principalmente. Essa maior Segurança, conseqüentemente, seria imprescindível para o sucesso e firmamento da empresa no mercado. Sendo assim, a percepção de Segurança é o valor dominante que orienta a criação estratégica.

O presente trabalho se limitou a uma análise de um pequeno grupo, não podendo ser considerado, portanto, como um resultado definitivo. Porém, tal resultado poderá ser utilizado como auxílio às próximas pesquisas sobre a temática.

Por meio da técnica laddering associada ao método fenomenológico, foi possível a investigação do valor em estratégia em ambientes de incubação de empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANPROTEC - Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Histórico do setor de incubação no Brasil e no mundo, 2011**. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/>>. Acesso em 18 abril. 2021.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I., McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, p. 243, 1993.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo, SP: Atlas, p. 125-126, 1998.

BERMUDEZ, Luis Afonso. **Incubadoras de empresas e inovação tecnológica: o caso de Brasília**. Revista Parcerias Estratégicas, Brasília, v. 5, n.8, 2000 . Disponível em: <http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias_estrategicas/article/view/97/90>. Acesso em: 18 abril. 2021.

BOAVA, D. L. T. *et al.* **Utilização da Técnica Laddering em Estudos Sobre Valor em Empreendedorismo**. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 14, n. 2, p. 297-319, maio/ago. 2013.

BOAVA, D. L. T. *et. al* **Representações sociais de estratégia por empreendedores em ambientes de incubação de empresas**. In: XVII SIMPEP, 2010, Bauru. **Anais**, 2010.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. **Sentido Axiológico do Empreendedorismo**. In: XXXIII Encontro anual da ANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009c

BOTSCHEN, G.; THELEN, E. M.; PIETERS, R. Using means-end structures for benefit segmentation an application to services. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 33, n. 1-2, p. 39-40, 1999.

CARVALHO, Luis Felipe; DIAS, Carolina. **Panorama Mundial de Incubadoras**. In: ARANHA, J. A. S. (Org.). **Modelo de gestão de incubadoras de empresas: implementação do modelo**. Rio de Janeiro: Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro, 2002.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. Tradução: Flavio Deni Steffen. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CUNHA, R S T. **Objeto e Classificação**. Campinas, publicação interna PUC-Campinas, 1998.

ESTRATÉGIA. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2021. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/estrategia/>. Acesso em: 19/03/2021

FREITAS, Maria do Carmo Duarte; JUNIOR, Ricardo Mendes. **Empreendedorismo tecnológico**. Curitiba: Instituto de Engenharia do Paraná, 2009. Cap. 6, p. 154-173.

GAJ, L. **Administração estratégica**. Brasil, Editora Ática SA, p. 23, 1987.

GENGLER, C.; REYNOLDS, T. **Consumer understanding and advertising strategy: analysis and strategic translation of laddering data.** *Journal of Advertising Research*, v. 35, n. 4, p. 19-32, 1995.

GIORGI, A. Sketch of a psychological phenomenological method. In A. Giorgi (Org.), **Phenomenology and psychological research** (pp.8-22). Pittsburg: Duquesne University Press, 1985.

GONÇALVES, Marcio; FREIRE, Isa. **Processo de comunicação da informação em empresas de uma incubadora tecnológica.** *Ci. Inf.*, Brasília , v. 36, n. 2, p. 16-26, Aug. 2007 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652007000200002&lng=en&nrm=iso>. access on 18 Apr. 2021.

GORDON, R. A.; HOWELL, J. E. **Higher education for business.** New York : Columbia University Press, 1959.

GUTMAN, J. **A Means-End Chain Model based on consumer categorization processes.** *Journal of Marketing*, v.46, Spring, 1982, p.60-72.

HACKETT, Sean M; DILTS, David M. **A systematic review of business incubation research.** *Journal of Technology Transfer*, Netherlands, v.29, p. 55-82, 2004.

HESSEN, J. **Filosofia dos valores.** Coimbra: Armênio Amado, p. 37, 1980.

HINKLE, D. **The change of personal constructs from the viewpoint of theory of construct implications.** Unpublished PhD Thesis, Ohio State University, 1965.

KELLY, G. A. **The psychology of personal constructs** (v. 1). New York: Norton, 1955.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 2012.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1988.

LIMA, ROSSANO CABRAL. **Distanciamento e isolamento sociais pela Covid-19 no Brasil: impactos na saúde mental.** *Physis*, Rio de Janeiro , v. 30, n. 2, e300214, 2020. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73312020000200313&lng=en&nrm=iso>. access on 19 Apr. 2021. Epub July 24, 2020.

LODI, J. B. **A entrevista: teoria e prática.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process.** New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H. **A organização empreendedora.** In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia.* Porto Alegre: Bookman, p. 186, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, p. 267, 2000.

- MINTZBERG, H. **The Fall and Rise of Strategic Planning.** *Harvard Business Review*, Prentice-Hall, Inc, 1994.
- NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, uso e possibilidades.** Cadernos de pesquisa em administração, São Paulo. V. 1, nº 3, 2ºsem. 1996.
- NICOLAU, I. **O conceito de estratégia,** *Working paper* 01-01, INDEG/ISCTE, p. 4-5, 2001.
- OLIVEIRA, D de P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais.** 9 ed São Paulo: Atlas, 2004.
- OLSON, J.; REYNOLDS, T. **Understanding consumer's cognitive structures: implications for advertising strategy.** In: PERCY, L.; WOODSIDE, A. (Eds.). *Advertising and Consumer Psychology.* Lexington: Lexington Books, p. 77-90, 1983
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. O Que É Estratégia. *Harvard Business Review*, Boston, 1, p. 5, 1996.
- REALE, M. **Invariantes axiológicas.** *Estud. av.,* vo. 5, n. 13, p. 131-144, 1991.
- REYNOLDS, T.J.; GUTMAN, J. **Laddering theory, method, analysis and interpretation.** *Journal of Advertising Research*, 1988, v.28, n.1. P.11-31.
- ROBBINS, S.P. **Organization theory structure, design, and applications.** 3 ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1990.
- ROKEACH, M. **The nature of human values.** New York: Free Press, p. 25, 1973
- RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. **O valor do cliente: customer equity.** Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** 2. ed. São Paulo: Herderl EDUSP, 1967.
- TZU, S. **A arte da guerra.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- VALETTE-FLORENCE, P.; RAPACCHI, B. **Improvements in means-end chain analysis: using graph theory and correpondence analysis.** *Journal of Advertising Research*, New York, p. 31, Feb./March. 1991
- VEDOVELLO, Conceição. **Aspectos relevantes de parques tecnológicos e incubadoras de empresas.** *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro (RJ), v.7, n. 14, p.273 – 300, dez. 2000.
- WANSINK, B. **New techniques to generate key marketing insights.** *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. 12, n. 2, p. 28-36, Summer. 2000.
- WRIGHT, P., KROLL, M. J, PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.