

A CRIAÇÃO DE *SPIN-OFFS* CORPORATIVOS: RELAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO-MÃE NA PERSPECTIVA DOS RECURSOS

CREATION OF CORPORATE SPIN-OFFS: THE RELATIONSHIP WITH THE PARENT ORGANIZATION FROM THE EMPLOYEES' PERSPECTIVE

LA CREACIÓN DE *SPIN-OFFS* CORPORATIVOS: SU RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN MADRE DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS RECURSOS

JANAYNNA DE MOURA FERRAZ

Mestre

Universidade Federal de Sergipe - Brasil

janaynna_ferraz@hotmail.com

RIVANDA MEIRA TEIXEIRA

Doutora

Universidade Federal de Sergipe - Brasil

rivandateixeira@gmail.com

Submetido em: 08/09/2013

Aprovado em: 16/06/2015

Doi: [alcance.v22n2.p243-261](https://doi.org/10.24080/alcance.v22n2.p243-261)

RESUMO

O *spin-off* corporativo se configura como alternativa eficiente na expansão do empreendedorismo, pois apresenta taxa de crescimento expressiva e capacidade de inovação decorrente da experiência adquirida na organização-mãe. Nesse contexto, este estudo se propõe a analisar o surgimento de *spin-offs* corporativos sob a perspectiva da relação com a organização-mãe por meio da adaptação do modelo de Tubke (2005), combinado com os recursos do modelo de Clarysse et al. (2005). Adotou-se a estratégia de pesquisa de estudo de casos múltiplos, com dois casos, nos quais foram considerados como unidades de análise as organizações-mãe e os *spin-offs*. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada e foram tratados com a análise de conteúdo categorizada em temas. Dentre os resultados, observou-se que o tipo de ligação e os recursos fornecidos contribuem para a consolidação dos novos negócios. Adicionalmente, verificou-se que a organização-mãe tende a apoiar casos em que o *spin-off* faça parte de sua cadeia de valor.

Palavras chave: Criação de negócios. *Spin-off* corporativo. Recursos.

ABSTRACT

The corporate spin-off is configured as an efficient alternative in the expansion of entrepreneurship, because it presents a significant growth rate and capacity for innovation arising from the experience of the parent organization. In this context, this study analyzes the emergence of corporate spin-offs from the perspective of the relationship with the parent organization, through an adaptation of the Tubke model (2005), combined with the resources of the Clarysse et al model. (2005). The research strategy adopted was a multiple case study with two cases, both of which were considered as units of analysis of the parent organizations and the spin-offs. Data were collected through semi-structured interviews, and analyzed by content analysis, categorizing them into themes. Among the results, it was observed that the type of connection and the resources provided contribute to the consolidation of new businesses. It was also found that the parent organization tends to support cases where the spin-off is part of its value chain.

Key-words: Business creation. Corporate spin-off. Resources.

RESUMEN

El *spin-off* corporativo se configura como alternativa eficiente en la expansión del emprendedorismo, pues presenta un expresivo índice de crecimiento y una capacidad de innovación resultante de la experiencia adquirida en la organización madre. En ese contexto, este estudio se propone analizar el surgimiento de *spin-offs* corporativos desde el punto de vista de la relación con la organización madre por medio de la adaptación del modelo de Tubke (2005) combinado con los recursos del modelo de Clarysse et al. (2005). Se adoptó la estrategia de investigación de estudio de casos múltiples, con dos casos en los cuales fueron considerados como unidades de análisis las organizaciones madre y los *spin-offs*. Los datos fueron recolectados por medio de entrevista semiestructurada y fueron tratados con el análisis de contenido categorizado por temas. Entre los resultados se observó que el tipo de conexión y los recursos ofrecidos contribuyen a la consolidación de los nuevos negocios. Adicionalmente se verificó que la organización madre tiende a apoyar los casos en los que el *spin-off* forma parte de su cadena de valor.

Palabras clave: Creación de negocios. *Spin-off* corporativo. Recursos.

1 INTRODUÇÃO

A criação de novos negócios tem impulsionado o desenvolvimento econômico-social de uma região. Dentre as maneiras de criar novos negócios, os *Spin-off*, que são firmas resultantes do processo de transferência de tecnologia de outras organizações, têm contribuído com o fortalecimento do empreendedorismo numa sociedade (LUC; FILION; FORTIN, 2002). (COZZI et al., 2008; CLARYSSE; WRIGHT; VELDE, 2011; SANTOS; TEIXEIRA, 2012; PAULA; FERREIRA, 2014).

Os *spin-offs* favorecem a transferência de tecnologia, seja por meio de um processo formal e/ou informal (MUSTAR et al. 2006) e isso tende a ser decisivo para o seu surgimento e consolidação. Assim, esse movimento de troca de conhecimento apresenta-se como um meio eficiente para a geração de ideia, inovação e tecnologia (BORGES; FILION, 2013).

Essa capacidade de transferência de tecnologia foi ratificada por Dias e Porto (2014) numa pesquisa com *spin-offs* nascidos na Universidade de São Paulo (USP). Destaca-se o papel relevante desempenhado pelos escritórios de transferência de tecnologia, no entanto, a universidade não tem atuado, de forma decidida, como um apoio no momento do licenciamento da tecnologia desenvolvida pelo empreendedor.

Não obstante, em razão desse processo de transferência de *know-how*, a nomenclatura *spin-offs* tem sido associada à tecnologia possivelmente pela quantidade de negócios dessa natureza existentes no Vale do Silício, um dos grandes impulsionadores da prática (LUC; FILION; FORTIN, 2002). Entretanto, sua atuação não se limita à alta tecnologia e contempla outros casos de *spin-offs* presentes na academia e na sociedade.

Acerca dos tipos distintos de *spin-offs*, Paula e Ferreira (2014) os classificam como: a) *spin-offs* corporativos, quando usualmente decorrem de antigos funcionários de uma empresa para iniciar um negócio no mesmo setor, frequentemente, exigindo o vínculo com a empresa mãe; b) *spin-offs* acadêmicos, quando se relacionam com universidade, parques tecnológicos ou incubadoras.

Os *spin-offs* acadêmicos, segundo Borges e Filion (2013), podem ser analisados por meio de três mecanismos que explicam seus processos de desenvolvimento, especialmente no que se refere ao capital social movimentado, nomeadamente: a afiliação, a imersão e a preparação. Em outras palavras, a afiliação com a universidade, a imersão na rede de relacionamentos da universidade e a preparação para a criação de negócios oferecidos para os empreendedores pela universidade. Por meio desses mecanismos, o processo de *spin-offs* permite ao empreendedor certas oportunidades e privilegia o desenvolvimento do capital social.

O *spin-off* corporativo, por sua vez, além de ser uma resposta ágil à necessidade de exploração de novas ideias, em razão de sua estrutura mais enxuta que a organização-mãe, adicionada à experiência adquirida e delimitação de foco, tornando-o com alto valor agregado e acelerando o crescimento do negócio (CLARYSSE; WRIGHT; VELDE, 2011), possui o benefício de trazer uma herança social adquirida no tempo de atuação junto à organização-mãe.

Clarysse et al. (2005) explicam que, mesmo frente ao crescente interesse, há pouco conhecimento sistematizado acerca dos processos de *spin-off*. Paula e Ferreira (2014), a partir de um estudo bibliométrico da literatura internacional entre os anos 1957 e 2013, encontraram apenas 812 artigos. A produção científica no Brasil sobre *spin-offs* se mostra quantitativamente inferior se comparada à França ou aos Estados Unidos, países que investem em conhecimentos sobre essa temática (COSTA; TORKOMIAN, 2008).

Salienta-se, oportunamente, que as principais teorias abordadas para o estudo dessas pesquisas foram a Teoria dos Custos de Transação; Teoria da Agência; Visão Baseada em Recursos; e sua variante, a Visão Baseada no Conhecimento. Nesta pesquisa, foi adotada a visão baseada em recursos, concordando com a tendência na área (PAULA; FERREIRA, 2014).

Especificamente no caso das pesquisas com *spin-offs* corporativos, Tubke (2005), em sua pesquisa, encontrou apenas oitenta e cinco artigos e livros sobre *spin-offs* entre os períodos de 1960 a 2002. Igualmente à lacuna existente na literatura internacional, no Brasil, poucas pesquisas exploram os *spin-offs* corporativos (GONÇALVES; OLIVEIRA; GOSLING, 2006).

Uma das possíveis causas para o menor número de estudos que contemple os *spin-offs* corporativos refere-se à dificuldade em identificar casos, por inexistirem base de dados com informações específicas que permitam dissociá-los dos *startups* comuns, de modo que seus casos ficam restritos às publicações na imprensa e dentro do escopo estratégico das organizações (LUC; FILION; FORTIN, 2002).

No que se refere aos temas abordados, o estudo de Tubke (2005) acerca dos *spin-offs* aponta que 39% dos estudos versaram sobre a criação de valor. A política corporativa dos *spin-offs* representaram 29% dos casos e com o menor número de publicações, a relação entre a organização-mãe e o *spin-off*, com apenas 7% dos casos, representando uma lacuna nos estudos acerca da temática.

Não obstante à lacuna existente nas pesquisas acerca da temática, especialmente aos *spin-offs* corporativos, Luc, Filion e Fortin (2002, p.8) defendem que o “*spin-off* não é uma nova moda no que se refere à gestão, mas um modo de gestão promissor para as sociedades empreendedoras do futuro”. Assim, compreender o processo de transferência de conhecimento no contexto da empresa mostra-se um tema atual e relevante a ser explorado pelas empresas e pela academia.

Ratifica-se que possuir uma empresa atuando semelhante a uma incubadora tem sido crucial para que essas empresas sobrevivam, cresçam mais rápido e empreguem mais pessoas. Assim, ao comparar *startups*, que nascem sozinhas, e *spin-offs*, que são empresas assistidas em maior ou menor escala pela organização-mãe, salienta-se que a grande diferença entre elas repousa sobre a natureza da relação entre a organização-mãe e o *spin-off*.

Dada a relevância de que os *spin-offs* corporativos sejam por interesses científicos, econômicos e políticos, busca-se compreender nesse estudo a relação entre organização-mãe e *spin-off*, tendo em vista o impacto que os *spin-offs* podem proporcionar à sociedade.

Expostas as razões que justificam a relevância do tema apoiado pela necessidade de exploração do campo de pesquisa, este estudo objetiva investigar o surgimento dos *spin-offs* corporativos sob a perspectiva da relação entre organização-mãe e o *spin-off* com base no uso dos recursos. Objetiva-se, especificamente, caracterizar organização-mãe e *spin-off* e, por fim, identificar as fases da criação do *spin-off* e os recursos utilizados em cada fase. Para isso, adotou-se uma adaptação do modelo teórico de Tubke (2005) que divide o processo de criação dos *spin-offs* nas fases pré-separação, separação e pós-separação, combinado com o modelo de Clarysse et al. (2005), o qual investiga o uso dos recursos na criação do *spin-off*.

2 SPIN-OFFS

Segundo Luc, Filion e Fortin (2006), o conceito de *spin-offs* surgiu na década de sessenta, no Vale do Silício nos Estados Unidos, ganhando força nos anos oitenta com a expansão para todos os tipos de empresa. Na Europa, os *spin-offs* se desenvolveram na década de noventa, de modo que, atualmente, o continente tem sido conhecido por sua política de incentivo à sua implantação (CLARYSSE et al., 2005). Concordando com a política expansionista europeia para os *spin-offs*, na França, por exemplo, são criadas de 15.000 a 20.000 empresas por ano por meio dessa prática. Não obstante ao crescimento da participação de *spin-offs* nessas regiões, empresas desse tipo permanecem pouco conhecidas na maioria dos países ao redor do mundo (LUC; FILION; FORTIN, 2002).

Em pesquisa realizada em países da Europa, Austrália, Japão e Estados Unidos, Mustar et al. (2006) concluíram que os estudos sobre *spin-offs* se concentram em dois grandes grupos: criação de *spin-offs* e desenvolvimento de *spin-offs*. Esses dois grupos são diferenciados em três dimensões: foco na relação entre organização-mãe e *spin-off*; modelos de negócio/reestruturação empresariais; e visão baseada em recursos. Ao seu turno, Cozzi et al. (2008) acrescentam uma quarta dimensão, chamada de “perspectivas integradas”, que se refere à combinação das dimensões anteriores. Dentre essas dimensões, esta pesquisa se volta para a análise da relação com a organização-mãe.

Salienta-se que, na criação dos *spin-offs*, a organização-mãe atua com um papel fundamental. Clarysse et al. (2005) explicam que as organizações-mãe desenvolvem a função de incubadora, semelhante ao que ocorre em *start-ups*, cuja sua principal função consiste em fornecer apoio técnico e diversos outros recursos necessários para o fortalecimento das empresas nascentes. Dessa maneira, sugere-se que existem diferentes tipos de organizações-mãe, pois a natureza do ambiente empreendedor da região exerce influência sobre a forma como as empresas que surgem.

Tubke (2005) classifica os *spin-offs* em três tipos: *spin-off* corporativo, quando deriva de outras empresas; *spin-off* institucionais, quando nasce de organizações institucionalizadas, como universidades, por exemplo, formando os *spin-offs* acadêmicos ou estudantis; e *spin-off* tecnológico, um tipo especial de *spin-off* corporativo ou institucional, caracterizado por ter uma base tecnológica. Diferentemente, Borges e Filion (2013) classificam os *spin-offs* apenas em corporativos e acadêmicos, pois compreendem que o cunho tecnológico está inserido nos dois tipos mencionados.

Acerca dos *spin-offs* acadêmicos, expõe-se que essas empresas têm atuado com eficácia no papel de transferência do conhecimento gerado nas pesquisas acadêmicas, apresentando-se como um veículo da inovação, ao conduzir as descobertas tecnológicas dos estudos para a utilização pela sociedade (ROTHAERMEL; AGUNG; JIANG, 2007).

O’Shea, Chung e Allen (2007) enfatizam o papel relevante desempenhado pelas universidades no desenvolvimento de novos produtos e indústrias, contribuindo, conseqüentemente, para a geração de emprego e riqueza numa região. Para esses autores, a missão de fomentar o empreendedorismo tem recaído sobre as universidades em decorrência da pressão para gerar retornos econômicos sobre os investimentos feitos para apoio à pesquisa.

A influência das universidades e das incubadoras de empresas na geração do empreendedorismo é também analisada por Rothaermel, Agung e Jiang (2007), que argumentam que o estudo dos *spin-offs* se mostra, por essência, multidisciplinar e, nesse contexto, as universidades têm se tornado cada vez mais empreendedoras. Tal fato pode ser explicado a partir de importantes avanços na tecnologia computacional e crescimento do capital de risco, destacadamente nos Estados Unidos, Alemanha, Itália, Suécia e Reino Unido, países ricos em fontes de tecnologia e inovação.

As universidades, atuando como organizações-mãe, precisam estar atentas aos fatores contextuais, ou seja, o ambiente no qual as empresas estão inseridas, o capital disponível, a infraestrutura, a propriedade intelectual e as características da indústria e, paralelamente, as características institucionais e individuais dos empreendedores (O’SHEA; CHUNG; ALLEN, 2007).

Transferir conhecimento ou tecnologia para desenvolvimento de produtos, serviços e processos se apresenta como um fator determinante para o sucesso na nova empresa (CLARYSSE; WRIGHT; VELDE, 2011). Assim, a principal função do *spin-off* consiste na transferência de conhecimento para o mercado (COSTA; TORKOMIAN, 2008; EIRIZ; ALVEZ; FARIA, 2012). De modo abrangente, Fontes (2005) argumenta que há três formas de fazer isso: a) transformar pesquisas em novos produtos/serviços; b) melhorar a acessibilidade do conhecimento subexplorado de uma indústria; c) intermediar ativamente a transferência de conhecimento por usuários específicos.

Entenda-se conhecimento transferido como tecnologia que pode emanar tanto a partir das universidades, no caso dos *spin-offs* acadêmicos, quanto das empresas, no caso dos *spin-offs* corporativos.

O processo do *spin-off* corporativo se configura, semelhantemente, como uma estratégia eficaz para fomentar o empreendedorismo (ITURRIAGA; CRUZ, 2008; CLARYSSE; WRIGHT; VELDE, 2011). Essas empresas combinam alto crescimento com taxas de mortalidade substancialmente mais baixas comparadas às empresas tradicionais. Além disso, elas representam uma importante fonte de inovação e, potencialmente, um inventor de maneiras de satisfazer as necessidades dos clientes (TUBKE, 2005).

Entretanto, embora haja similaridades entre *spin-off* corporativo e acadêmico, há uma distinção relevante: enquanto o ambiente acadêmico propicia a difusão do conhecimento, no ambiente corporativo é oposto, pois as empresas tendem a proteger o seu *know-how* dos concorrentes, utilizando-o como um diferencial competitivo (PÉREZ; SÁNCHEZ, 2003; SANTOS; TEIXEIRA, 2012). Ademais, como exposto por Borges e Filion (2013), dentre os recursos disponíveis, o capital social tem sido menos presente no ambiente acadêmico.

Formula-se que em lugares onde não há incentivo ao empreendedorismo há maiores probabilidades de surgirem *spin-offs* acadêmicos, num fenômeno chamado *technology push*, movidos pelo objetivo de levar as invenções da universidade para a sociedade; no entanto, num ambiente em que há estímulo à cultura empreendedora, possivelmente haverá mais *spin-offs* corporativos, um fenômeno chamado *business pull* (CLARYSSE et al., 2005).

3 SPIN-OFF CORPORATIVO

Os *spin-offs* corporativos são o resultado da nova economia baseada no conhecimento (TUBKE, 2005). Podem ser explicados como “uma resposta ao desejo de explorar novas ideias criadas dentro da rede da empresa e um incentivo para explorar o conhecimento acumulado através da rápida implementação de inovações” (CLARYSSE; WRIGHT; VELDE, 2011, p. 1423).

Faz-se necessário, portanto, expandir as possibilidades de definição de uma temática ainda em fase tenra nas pesquisas nacionais. Entretanto, algumas décadas após o surgimento dos estudos a respeito de *spin-offs*, não há consenso acerca da sua definição (GONÇALVES; OLIVEIRA; GOSLING, 2006). Na tentativa de compreender seu significado na aplicação dessa pesquisa, apresenta-se no Quadro 1 alguns conceitos dos *spin-offs* corporativos.

Quadro 1: Conceitos de *spin-off* corporativo

Autores	Definição
Tubke (2005)	Um <i>spin-off</i> descreve uma garantia ou produto ou efeito derivado ou algo que é imitação ou derivado de um trabalho anterior.
Cozzi et al. (2008)	O termo <i>spin-off</i> tem sido usado para denominar processos de formação de novas empresas a partir de outras existentes.
Steffensen et al. (2000) apud Costa e Torlomian (2008)	<i>Spin-off</i> é uma empresa que surge de uma outra organização e que geralmente um empregado (ou empregados) deixa(m) a organização levando juntamente uma tecnologia que serve como <i>ticket</i> de entrada da nova empresa na indústria de alta tecnologia.
Van de Velde et al. (2006) apud Clarysse, Wright e Velde (2011)	<i>Spin-off</i> é uma entidade legal separada que está concentrada em torno de atividades que foram originalmente desenvolvidas em uma organização-mãe. Esta entidade está concentrada em torno de um novo negócio, com o objetivo de desenvolver e de comercializar novos produtos ou serviços baseados em uma tecnologia ou habilidade própria.
Testa e Luciano (2012)	Um empreendimento <i>spin-off</i> ocorre quando um empreendedor deixa uma organização para iniciar a sua própria empresa.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base na revisão da literatura.

Diante desses conceitos, formula-se que *spin-offs* corporativos são empresas que derivam de outras empresas, seja para atender um objetivo estratégico ou para empreender uma oportunidade identificada por um membro participante da organização-mãe. E, dessa forma, as razões para a criação do *spin-off* variam de caso para caso (EIRIZ; ALVEZ; FARIA, 2012).

Numa perspectiva social, Luc, Filion e Fortin (2002, p.8) explicam que o *spin-off* corporativo “pode ser concebido como um conjunto de atividades implementadas por uma empresa, a fim de ajudar um de seus assalariados, ou um grupo de empregados, interessados em criar uma nova empresa”. Para esses autores,

muitas vezes, as próprias empresas não sabem que são parte de um processo de *spin-off*, o que não impede o nascimento do novo negócio, mas ofusca sua seleção como objeto de análise.

Para demonstrar a participação dos *spin-offs* em comparação ao total das empresas, uma pesquisa realizada na Europa aponta que *spin-offs* corporativos representam apenas 13% das novas empresas e que geram o dobro de empregos que as empresas tradicionais (TUBKE, 2005). Os *spin-offs* corporativos surgem como uma forma autônoma de exploração de novos conhecimentos, por gozarem de maior liberdade que a empresa-mãe e assim, por associarem conhecimento prévio com agilidade, conseguem agregar valor aos produtos e aos serviços e posicionar-se com exclusividade no mercado (CLARYSSE; WRIGHT; VELDE, 2011).

No que se refere às vantagens dos *spin-offs*, Luc, Filion e Fortin (2002) destacam que a empresa-mãe pode, igualmente, beneficiar-se com o processo, pois poderá ter maior foco na atividade principal, uma vez que a empresa derivada se concentrará no produto secundário. Ademais, as organizações-mãe poderão estender as linhas oferecidas, explorar novos mercados, aumentar o poder de barganha com fornecedores, preservar empregos, atrair talentos e fortalecer sua imagem pelo papel social.

Para os *spin-offs*, ao seu turno, as principais vantagens são: compartilhamentos dos riscos; exclusividade com fornecedor; empréstimos financeiros e facilidade no pagamento; conselhos em gestão; acesso aos recursos necessários para seu desenvolvimento; acesso à informação estratégica e de concorrência; aprendizagem rápida em matéria de métodos e procedimentos; efeitos de halo da empresa-mãe e em alguns casos, de sua reputação; limiar de rentabilidade atingido mais rapidamente (LUC; FILION; FORTIN, 2002).

Sobre as características do *spin-off* corporativo, Tubke (2005) salienta, em particular, a transferência da experiência da empresa-mãe. O autor explica que a experiência anterior se mostra um recurso valioso para a experiência gerencial frente à experiência técnica no *spin-off*, o que representa uma posição de liderança e gera um impacto positivo sobre a probabilidade do *spin-off* prosperar.

Consequentemente, *spin-offs* corporativos incorporam algumas vantagens em relação às empresas tradicionais do mesmo ramo: a) competências operacionais, aprendidas pelo trabalho na empresa anterior e que o possibilita a uma leitura mais dinâmica sobre a produtividade; b) inovação, pelo acúmulo das inovações a que foi exposto na empresa anterior aplicadas no contexto na nova empresa; c) experiência administrativa, que combina o ganho da produtividade pelo conhecimento da operação com inovação e promove uma maior exploração da sua tecnologia e portfólio (TUBKE, 2005).

Nesse caminho, desvendar casos de *spin-offs* corporativos se mostra relevante em razão da sua capacidade de adaptar rapidamente ao uso de uma tecnologia de outra empresa (organização-mãe) para a sua empresa (*spin-off*), por isso, tendem a resolver as necessidades dos clientes com mais agilidade e crescer com mais velocidade (GONÇALVES; OLIVEIRA; GOSLING, 2006).

Portanto, o sucesso dos *spin-offs* se deve, em grande parte, à relação de troca com a organização-mãe (CLARYSSE et al. 2005; TUBKE, 2005; CLARYSSE; WRIGHT; VELDE, 2011; EIREZ et al., 2012; SANTOS; TEIXEIRA, 2012), que fornece uma gama de recursos necessários para a criação e desenvolvimento da nova empresa. A organização-mãe tem papel decisivo nos rumos da empresa derivada, desde o apoio às atividades operacionais e técnicas, passando por conselhos na gestão do negócio e até apoio financeiro (COZZI et al., 2008).

Apontam-se alguns aspectos da relação entre organização-mãe e *spin-offs*: a) qualidade dos laços com empresa-mãe, intensidade, duração, tipos de apoio, cultura organizacional (LUC et al., 2002); b) laços de complementaridade (TUBKE, 2005) e/ou proximidade com o *core business* da empresa-mãe (LORD et al., 2002); c) apoios estratégico, organizacional, financeiro e legal oferecidos pela organização-mãe (LORD et al., 2002a, 2002b).

Acerca da relação de controle da organização-mãe com os *spin-offs*, categoriza-se como formal e informal. Entende-se como formal quando há registros das atividades e como informal, quando não há. Quanto às formas de controle, é possível classificar em *spin-off* amigável, quando há o consentimento da organização-mãe e *spin-off* hostil, quando ocorre sem o consentimento da organização-mãe (COZZI et al., 2008).

Quanto à tipologia, os *spin-offs* corporativos podem ser: a) empreendedores, quando ocorre a realização de uma inovação ou novo negócio e a iniciativa geralmente parte do criador do *spin-off*; b) reestruturados, quando decorrem de ajustes estratégicos ou uma mudança organizacional, nesse caso a iniciativa geralmente parte da organização-mãe (TUBKE, 2005; WALLIN; DASHTRAND, 2006; COZZI et al., 2008).

O *spin-off* do tipo empreendedor ocorre quando o seu criador não encontra maneiras de desenvolver seu negócio dentro da firma, ou mesmo por divergência de opinião dos líderes da empresa, de maneira que um menor grau de parentesco facilita o seu surgimento (LUC; FILION; FORTIN, 2002). No *spin-off* do tipo reestruturado, ocorre que, por decisões estratégicas, a organização-mãe modifica a operação, podendo ser para a exploração de novos produtos que não são o foco da organização, ou quando novos produtos excedem sua capacidade de produção ou portfólio ou, ainda, pode decorrer de uma estratégia para redução de custo (TUBKE, 2005).

Não obstante aos benefícios à organização-mãe no fomento ao *spin-off*, existem casos em que elas não oferecem apoio, seja por medo de perder funcionários relevantes, ou por receio de que haja uma possível turbulência temporária, desorganização ou, ainda, pela dificuldade para reintegrar o ex-funcionário, no caso de falha.

As empresas apoiam a criação dessas novas firmas, em razão de sua cultura organizacional que interage sobre a maneira como a organização percebe as oportunidades, mostrando-se disposta a implementá-las. Outra razão que faz com que as empresas apoiem a criação de *spin-offs* pode ser quando ambas fazem parte da mesma cadeia de valor e, nesses casos, a relação entre organização-mãe e *spin-off* pode ser classificada em três dimensões: com relação de mercado, quando fazem parte do mesmo sistema de distribuição; com relação de produto, quando os produtos são semelhantes ou complementares e, por fim, com relação de tecnologia, quando o processo produtivo é similar (TUBKE, 2005).

No próximo tópico serão apresentados alguns modelos de estudos, seguido da proposta de modelo teórico adaptado com base na bibliografia apresentada.

4 MODELOS TEÓRICOS DE SPIN-OFFS

Modelo é uma representação externa e explícita de uma parte da realidade, como pode ser visto pelas pessoas que desejam usar aquele modelo para entender, mudar, gerenciar e/ou controle que parte da realidade (TUBKE, 2005).

Pode-se encontrar na literatura alguns modelos teóricos para estudar os *spin-offs* acadêmicos ou universitários. O modelo de Ndonzuau, Pirnay e Surlemont (2000) divide a criação do *spin-off* acadêmico em quatro fases: geração, finalização, lançamento e fortalecimento. O modelo Vohora, Wright e Lockett (2004), por sua vez, foca nas fases de desenvolvimento dos *spin-offs* universitários, cinco fases no total: pesquisa, oportunidade, pré-organização, reorientação e retorno sustentável. Clarysse e Moray (2004) apresentam um modelo que, além das fases do desenvolvimento, consideram as possíveis influências internas e externas sofridas pela nova empresa.

Nesta pesquisa buscou-se adotar um modelo próprio dos *spin-offs* corporativos que combina o modelo de Tubke (2005) e o de Clarysse et al. (2005), que são detalhados a seguir.

4.1. Modelo de Tubke

O modelo de Tubke (2005) foi desenvolvido a partir de uma pesquisa com nove etapas de análises, em mais de quatro mil empresas, de doze países europeus. O modelo busca investigar o processo de criação dos *spin-offs* corporativos. O autor parte da premissa que existe uma transferência de bens tangíveis e intangíveis, ou seja, ocorre uma mudança de controle entre organização-mãe e *spin-off* em maiores ou menores escalas.

De acordo com esse modelo, o *spin-off* corporativo surge a partir da divisão de uma parte da empresa que se torna independente para uma nova atividade econômica, num processo sequenciado em três fases: pré-separação; momento da separação e pós-separação.

A pré-separação trata dos primeiros pensamentos, possibilidades, avaliações sobre a decisão de iniciar o *spin-off* e, adicionalmente, quanto tempo levou esse processo. O momento de separação representa o início da nova empresa, tempo no qual o *spin-off* começa a funcionar e atender aos primeiros clientes. A pós-separação, ao seu turno, inicia com a operação independente da organização-mãe, passa pelos acordos preferenciais existentes, até a separação completa entre as empresas.

4.2. Modelo de Clarysse et al.

De acordo com Clarysse et al. (2005), a criação de um *spin-off* pode ser explicado por meio do “funil do *spin-off*” um processo que inicia pela “invenção”, passa pela “transição” e chega à fase “inovação”, quando é validada. O funil consiste na seleção de apenas algumas ideias iniciais, que serão validadas pela sua capacidade de gerar valor, e as demais ideias vão sendo eliminadas no correr das fases do processo em forma de um funil.

Com base neste entendimento, os autores pesquisaram como nascem os *spin-offs* acadêmicos e qual a estratégia de incubação das universidades da região. Para isso dividiram o estudo em dois estágios. O primeiro estágio copilou três tipos de incubação de acordo com as atividades desenvolvidas pelas organizações-mãe: baixa seleção, suporte e incubação. Na segunda etapa do modelo, os autores verificaram os recursos utilizados para a criação dos *spin-offs* nos três tipos possíveis de incubação mencionados anteriormente.

Segundo esses autores, a ausência de recursos pode inviabilizar o surgimento de um novo negócio, pois esses recursos contribuem com a geração de valor ao longo do desenvolvimento do *spin-off*. Para demonstrar sua teoria, eles utilizaram a classificação de Brush et al. (2001) com seis tipos de recursos: recursos humanos, as pessoas envolvidas e as suas competências; recursos sociais, as redes de contatos e o ambiente empreendedor; recursos financeiros, o capital e o financiamento; recursos físicos, a infraestrutura; recursos tecnológicos, a P&D, as patentes e os sistemas; recursos organizacionais, a gestão, a autonomia e o controle.

Os três tipos de incubação são complementares e cada um deles atende aos objetivos específicos da estratégia da organização-mãe. Em outras palavras, quanto mais envolvimento e recursos da organização-mãe para o *spin-off*, mais intensa será a relação. Portanto, da relação mais fraca para a relação mais forte, a ordem sugerida consiste em baixa seleção, suporte e incubação (CLARYSSE et al., 2005).

No tipo de incubação baixa seleção, a relação se caracteriza, por exemplo, por meio de uma pequena ajuda financeira e algum apoio nos recursos humanos, preocupando-se mais com a quantidade de *spin-offs* gerados do que com o potencial de crescimento desses negócios. Na relação de incubação, por sua vez, a organização-mãe se concentra na detecção de plataformas tecnológicas promissoras e, para isso, são utilizados mais recursos financeiros e organizacionais. Aclara-se, portanto, que o nível de combinação entre as atividades desenvolvidas na criação do *spin-off* em função dos recursos utilizados neste processo determina qual a estratégia de incubação adotada.

5 MODELO CONCEITUAL DO ESTUDO

O modelo teórico adotado nesta pesquisa se baseia na análise das fases do processo de Tubke (2005) combinada com os recursos utilizados (CLARYSSE et al., 2005) nas fases de criação do *spin-off*.

O modelo de Clarysse et al. (2005) pretende identificar estratégias de incubação, com enfoque no papel da organização-mãe em relação ao *spin-off*. Salienta-se que, embora se trate de um modelo desenvolvido para o estudo de *spin-off* acadêmico, parte foi utilizada, a que trata dos recursos, que representa a perspectiva da organização-mãe.

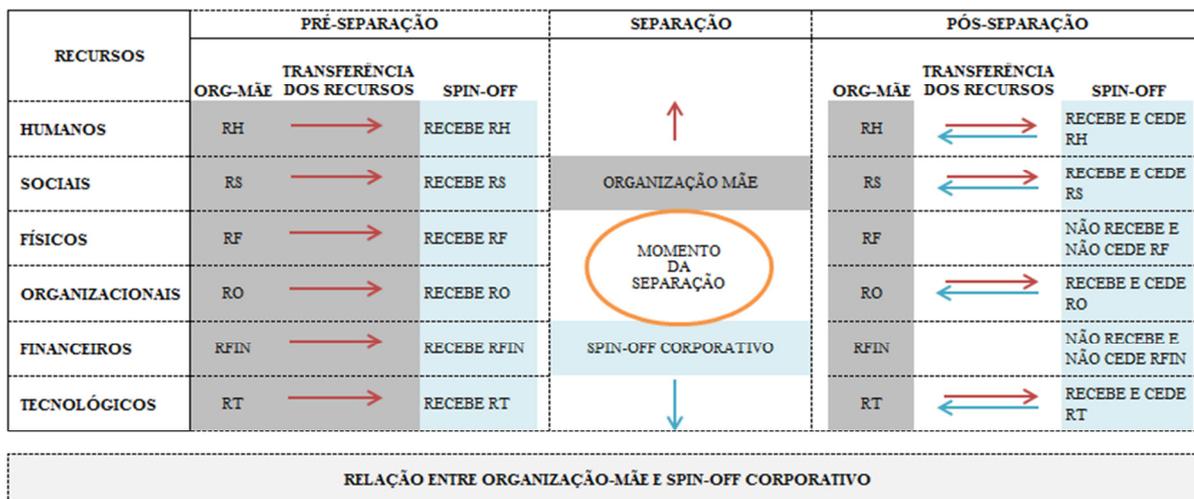
A decisão de adotar o modelo de Clarysse et al. (2005), ainda que parcialmente, decorre da atenção empreendida à análise dos recursos, concordando com Renault et al. (2011) e Mustar et al (2006) e suas abordagens conceituais da abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR) e a abordagem do Modelo de Negócios. Clarysse et al. (2005) defendem que faltam estudos que unam a visão baseada em recursos e os *spin-offs*.

Por sua vez, o modelo de Tubke (2005) representará a perspectiva do *spin-off*, uma vez que discorre acerca do caminho percorrido pelo *spin-off*, da concepção da ideia até o momento em que a nova empresa extingue o vínculo com a empresa mãe.

O modelo conceitual desta pesquisa está representado graficamente na Figura 3 e representa o processo de criação de *spin-offs* corporativo. No modelo proposto, analisa-se, paralelamente, as fases (pré-separação, separação e pós-separação) e os recursos trocados em cada uma dessas fases.

As relações de transferência de recursos podem variar de caso para caso, desse modo, a Figura 1 representa um caso hipotético.

Figura 1: Modelo conceitual da pesquisa



Fonte: Adaptado de Tubke (2005) e Clarysse et al. (2005).

6 METODOLOGIA

O estudo tem natureza qualitativa que se caracteriza pela descrição, compreensão e interpretação de fenômenos (MARTINS, 2006), numa abordagem exploratório-descritiva. Utilizou-se a estratégia do estudo de caso, que, para Yin (2010), deve ser adotado quando o fenômeno se encontra pouco definido. Dentre os tipos de estudo de caso, adotou-se o estudo de casos múltiplos, com a finalidade de reduzir a vulnerabilidade ao se analisar perspectivas diferentes, possibilitando conclusões mais consistentes (YIN, 2010).

Os casos foram selecionados por acessibilidade (CRESWELL, 2014). Como mencionado anteriormente, os *spin-offs* corporativos são mais difíceis de serem identificados, pois não há registro formal de sua existência fora dos limites das suas empresas. Após busca exaustiva com empreendedores, consultores de empresas e professores, foram identificados quatro possíveis casos de empresas com as características de *spin-offs* corporativos. Após o contato com cada um dos empreendedores, escolheram-se aqueles cujo tempo de existência fosse superior a dois anos, para que se pudessem avaliar todas as fases do processo. O Quadro 2 apresenta os casos A e B com detalhes da empresa-mãe e do *spin-off* correspondente.

Quadro 2: Caracterização dos casos

ORGANIZAÇÃO-MÃE	CASO A	CASO B
Atividades desenvolvidas	Convênio odontológico.	Gráfica e editora <i>Offset</i> . Produção de livros, impressos em geral de grandes tiragens.
Porte	Grande porte.	Grande porte.
Número de Funcionários	Não informado.	40
SPIN-OFF CORPORATIVO	CASO A	CASO B
Atividades desenvolvidas	- Clínica Odontológica.	Produção de impressos com qualidade digital e tiragens menores. Comunicação visual.
Porte	Pequeno porte.	Pequeno porte.
Número de Funcionários	7	14

Fonte: Elaborado pelas autoras (2013).

Adotaram-se como técnica de coleta de dados entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental. As unidades de análise são a organização-mãe e o *spin-off*, portanto, para cada caso, foram entrevistados o gestor da organização-mãe e o empreendedor do *spin-off*, totalizando em quatro entrevistas realizadas. As entrevistas duraram entre trinta a quarenta e três minutos e tiveram áudio gravado e transcrito para facilitar a análise. A coleta das evidências e a sua operacionalização estão descritas no Quadro 3.

Quadro 3 – Coleta de evidências e operacionalização.

TÉCNICA DA PESQUISA	ENTREVISTADOS / OPERACIONALIZAÇÃO	FINALIDADE
Entrevistas semiestruturadas	<p>- Caso A: O responsável pela unidade Aracaju da Organização-mãe e um dos sociofundadores do <i>spin-off</i>. Ambas as entrevistas foram realizadas em dias e locais distintos.</p> <p>- Caso B: Um dos sócios da organização-mãe e o criador do <i>spin-off</i>. Ambas as entrevistas foram realizadas em dias e locais distintos.</p>	Identificar quais as fases do processo de criação do <i>spin-off</i> , os recursos utilizados e as ligações estabelecidas.
Pesquisa em sites	Sites de empresas e/ou órgãos ligados aos segmentos ligados às empresas.	Elevar o nível de conhecimento sobre a empresa

Fonte: Elaborado pelas autoras (2013).

A categorização foi em temas, combinando as fases e os recursos identificados. Após a descrição dos casos individualmente, foram analisados com base no modelo conceitual do estudo para fornecer novos *insights* acerca da temática. Além disso, no interior dos casos, foram confrontados os dados fornecidos pela organização-mãe e o *spin-off*. O resultado da análise está descrito no próximo capítulo.

7 ANÁLISE DOS CASOS

Na sequência, apresenta-se a análise das fases combinadas com os recursos, conforme modelo conceitual da pesquisa. O caso A foi formado pela organização-mãe, chamada de Organização-mãe Caso A; e o *spin-off* chamado *Spin-off* Caso A; o gestor da empresa geradora foi chamado de A1, e o gestor da empresa gerada, de A2. O mesmo raciocínio de nomenclatura foi adotado no caso B.

7.1 Caso A

A Organização-mãe Caso A foi fundada em Maceió, em 1991. Iniciou sua operação em Aracaju, em 1995 e, atualmente, atua em Maceió, Aracaju, Salvador e Recife. Atuava na comercialização de convênios odontológicos e, de maneira acessória, mantinha uma clínica odontológica para que pudesse atender aos seus conveniados, conjuntamente com os demais dentistas conveniados por toda a rede de credenciados. No ano de 2007, após uma reestruturação estratégica, a organização decidiu por descontinuar o atendimento da clínica odontológica própria, conforme explica o gestor A1:

Não estávamos mais interessados em ter a clínica própria, por conta dos custos, e tudo, quis só ficar com a parte do plano, só gerenciando o plano, aí fechamos a parte da clínica.

A empresa buscou ajustar a operação sem prejudicar sua rede de atendimento. Além disso, a Organização-mãe Caso A se preocupou em evitar demissões em massa para não incorrer em custos adicionais que poderiam prejudicar o resultado dos seus negócios. A alternativa encontrada para descontinuar a clínica própria e manter o atendimento aos clientes conveniados consistiu em convidar os dentistas que faziam atendimentos em sua clínica para adquirir uma licença, semelhante a um regime de franquia, atuando sob a coordenação da organização-mãe.

Uma decisão coerente com o que Tubke (2005) recomenda, ao afirmar que a familiaridade da equipe da nova empresa com o serviço é um dos critérios mais importantes para que a organização-mãe financie a operação, pois no caso A os dentistas detinham o *know-how* do atendimento odontológico.

Dessa maneira, a Organização-mãe Caso A ofereceu diversos recursos para apoiar a criação dos *spin-offs* corporativos. Dentre os recursos fornecidos, destacam-se: estrutura do ponto comercial em pleno funcionamento e com público formado; comodato para compra dos equipamentos com pagamento facilitado; treinamentos sobre gestão de atendimento e gestão de pessoas. Ademais, foram promovidas reuniões com os dentistas/empresários para comparar resultados e direcionar as atividades com base no plano de ação.

Resumidamente, a principal atividade da organização-mãe em relação ao *spin-off* consistiu no suporte à gestão do negócio, uma vez que os dentistas detinham previamente o conhecimento técnico da operação, embora não possuíssem quase nenhum conhecimento quanto à administração de um negócio.

Pelo suporte fornecido pela organização-mãe, foi cobrada uma taxa de adesão, que foi parcelada longamente. Esse procedimento é diferente do que ocorre na maioria das franquias, cuja taxa de franquia tem pagamento antecipado e, mensalmente, faz-se o pagamento de *royalties* para custear as despesas com o suporte de gestão e *marketing*.

Esse regime de suporte durou cerca de dois anos, até que o contrato foi rompido e o *spin-off* seguiu por conta própria. Não obstante, a parceria entre as empresas continuou e, atualmente, o *Spin-off* Caso A atua como clínica credenciada, prestando serviços para a organização-mãe.

Esse caso se assemelha ao que foi proposto por Luc, Filion e Fortin (2002), que preconizam que os *spin-offs* podem se originar da estratégia organizacional, por iniciativa da própria empresa ou do empregado. E também concorda com Tubke (2005) pelo fato de ambos fazerem parte da mesma cadeia de valor.

O *Spin-off* Caso A, por sua vez, nasceu em 2007, como resultado da sociedade entre sete dentistas que trabalhavam, anteriormente, na Organização-mãe do Caso A. Os sócios aceitaram a proposta de abrir uma clínica própria, com o apoio do referido convênio, como explica um dos seus criadores:

Eram vários dentistas, dividiram em dois grupos, e a gente ficou o '*Spin-off* Caso A' [...] E a Organização-mãe Caso A mudou de local e ficou só fazendo plano.

Devido à estratégia de reestruturação da organização-mãe, tiveram a possibilidade de tornarem-se empreendedores. Entretanto, o convite para empreender dividiu o grupo, uma vez que a facilidade e o apoio para o empreendedorismo em corporações privadas têm sido pouco usuais entre as empresas da região, como comenta seu sócio:

No começo a gente meio assim, assustado, não sabia o que é que estava acontecendo, como que era [...] Tem o perfil de cada pessoa [...] as pessoas que não tinham perfil empreendedor foram convidadas para ter uma empresa e ficaram meio assustadas, já tem pessoas que não, queriam isso e ficaram empolgadas e motivadas em querer realmente ter a sua empresa.

Dessa maneira, o processo entre o convite e a abertura da empresa durou cerca de seis meses, um tempo relativamente curto, que fez com que as decisões precisassem ser céleres, explicou o entrevistado:

Foi bem rápida a situação, por isso não tivemos muito tempo pra pensar também.

O *Spin-off* Caso A passou a ser gerido pelos sete sócios, com a gestão atrelada às diretrizes da organização-mãe, que mesmo não se tratando do seu *core business* (comercialização de planos odontológicos), transferiu o *know-how* adquirido em mais de uma década de existência na administração de uma clínica odontológica.

Dois anos após o início do funcionamento da clínica, o contrato de exclusividade e controle com organização-mãe foi encerrado e o *spin-off* seguiu de forma independente, mantendo ativa a parceria com a Organização-mãe Caso A até os dias atuais.

A **fase pré-separação** durou cerca de seis meses e a decisão para o seu surgimento foi da organização-mãe, motivada por uma decisão estratégica de reestruturação, como explica o entrevistado A1:

Antes eles trabalhavam pra gente, faziam só atendimento, daí não estava interessante para a empresa e abriu a franquia. Esse grupo continuou com a empresa deles.

Nesta fase houve transferência de **recursos humanos** da organização-mãe para o *spin-off*. Indicou-se que alguns colaboradores que migraram da empresa-mãe para a nova empresa, foram promovidos no processo, como relata A1:

[...] tiveram pessoas que saíram da gente e foram trabalhar pra eles, a nossa atendente virou coordenadora pra eles, algumas pessoas também foram.

Quanto aos **recursos sociais**, verificou-se que os clientes permanecerem os mesmos. Além disso, foram acionados fornecedores e prestadores de serviços da organização-mãe para atender o *spin-off*. Nos **recursos físicos**, ao seu turno, facilitou-se o acesso à aquisição das cadeiras odontológicas, por meio de comodatos, além de outros equipamentos.

No que tange aos **recursos organizacionais**, a organização-mãe liderou todo o processo. Promoveram-se treinamentos, reuniões e suporte legal para que o *spin-off* pudesse se desenvolver com eficiência, como destaca A2:

A gente tem treinamento de gestão, treinamento das ferramentas de contas a pagar, a gente tem que fazer toda a análise de *turn over*, todos os detalhes, eles ensinaram tudo.

Não houve participação com **recursos financeiros**. Com relação aos **recursos tecnológicos**, foi transferido o *know-how*, o *software* de gestão e, adicionalmente, foi oferecida uma consultoria constante, como relata A2:

Teve treinamentos na clínica e também treinamentos em Maceió ou eles vinham pra cá em hotel, tinha um consultor.

Na **fase pós-separação**, a ligação entre as empresas continuou. Extinguiu-se a transferência de **recursos humanos**, pois a equipe estava formada e não havia necessidade de mudança.

Nesse momento, os **recursos sociais** foram grandes impulsionadores do *spin-off*, pois o atendimento continuou sendo oferecido para os clientes conveniados à organização-mãe do caso A. Os clientes permaneceram sendo atendidos pela mesma equipe e, embora a razão social fosse distinta, não impedia que as pessoas vinculassem o *spin-off* à organização-mãe, como explica A2. Vantagem percebida igualmente pela Organização-mãe Caso A, que em sua nova sede e com novo modelo de negócios, pode se concentrar na captação de novos conveniados para aumentar a carteira de clientes.

Quanto aos **recursos físicos**, não houve nenhuma transferência nessa fase, uma vez que a operação do *spin-off* estava preparada para atender à demanda.

Em relação aos **recursos organizacionais**, a gestão era dos sócios, mas a organização-mãe exercia certo controle em razão do contrato de exclusividade, o que limitava a autonomia do *spin-off*. No que se refere aos **recursos financeiros**, permaneceu sem transferência, como na fase anterior.

Finalmente, os **recursos tecnológicos** permaneceram sendo trocados entre as empresas, principalmente por meio da consultoria ativa que compartilhava o *know-how*.

Nesta fase de **pós-separação**, verificou-se o reforço da ligação entre organização-mãe e *spin-off*, visto que a *Spin-Off* Caso A manteve o relacionamento com a empresa-mãe da prestação de serviço em forma de convênio. Essa atitude, fortalecendo sua cadeia produtiva num formato de rede, propiciou um cenário em que ambas as empresas foram beneficiadas.

As fases do processo, bem como os recursos transferidos, estão representadas na Figura 2.

Figura 2 : Fases do processo do *Spin-off* e recursos transferidos do Caso A

RECURSOS	PRÉ-SEPARAÇÃO		SEPARAÇÃO	PÓS-SEPARAÇÃO		
	ORG-MÃE	TRANSFERÊNCIA DOS RECURSOS		ORG-MÃE	TRANSFERÊNCIA DOS RECURSOS	SPIN-OFF
HUMANOS	RH	→	↑	RH	←	NÃO RECEBE E CEDE RH
SOCIAIS	RS	→	ORGANIZAÇÃO MÃE	RS	→	RECEBE E NÃO CEDE RS
FÍSICOS	RF	→	MOMENTO DA SEPARAÇÃO	RF		NÃO RECEBE E NÃO CEDE RF
ORGANIZACIONAIS	RO	→		RO	→	RECEBE E NÃO CEDE RO
FINANCEIROS	RFIN		SPIN-OFF CORPORATIVO	RFIN		NÃO RECEBE E NÃO CEDE RFIN
TECNOLÓGICOS	RT	→	↓	RT	←	RECEBE E CEDE RT

RECEBE RS E RF	←	PRESTA SERVIÇO PARA A ORG.MÃE
----------------	---	-------------------------------

Fonte: Elaborada pelas autoras (2013).

Com base na classificação de Tubke (2005), pode-se caracterizar o caso A como **Reestruturação**, na medida em que o *spin-off* seguiu uma estratégia definida pela organização-mãe, em busca de redução de custos e reposicionamento estratégico. Luc, Fillion e Fortin (2002) reforçam que, no caso de reestruturação de empresa, o *spin-off* pode se tornar um meio de manter os empregos, mas, sobretudo, um meio de otimizar a gestão de atividades da empresa de origem. Retirando-se de atividades não estratégicas, ou simplesmente periféricas, a empresa-mãe pode reorganizar suas atividades.

A relação entre as empresas foi determinante para a consolidação da *Spin-off* Caso A por meio dos recursos transferidos, especialmente, na fase de pós-separação, por meio do suprimento com a rede de contatos, recursos organizacionais e tecnologia. Com rede de contatos, o *spin-off* obteve preferência de indicação em relação às outras clínicas conveniadas, como explica o gestor A1:

O cliente nosso do plano que a gente indica para essas clínicas que hoje são as maiores [...] hoje sozinho no consultório não seria a mesma coisa, com certeza não.

Tubke (2005) justifica que, quando ambas as empresas se conhecem bem, a cooperação tende a ser estabelecida de uma forma mais branda do que com os candidatos desconhecidos. Essa ligação preexistente entre organização-mãe e o *spin-off* contribuiu com a transferência da tecnologia, pois possibilitou desenvolver a competência de gestão, como afirma o gestor A2 :

A experiência era mais de gestão porque o operacional a gente já sabia como funcionava, e era uma deficiência, porque o dentista saía da faculdade sem saber nada de administração, então você sai e fica meio perdido. Hoje em dia você tem que ter noção de administração do consultório, até porque competitivamente você tem que estar sempre bem 'antenado', ter noção de marketing e de gestão de pessoas, de gestão de procedimentos, gerenciais [...].

Finalmente, a influência dos recursos organizacionais possibilitou ao *spin-off* do caso A estabelecer metas e parâmetros, semelhante ao que ocorria na organização-mãe, como afirma A2:

Você fica muito mais tranquilo sabendo que um grupo por trás que está te apoiando, analisando teu resultado e te orientando por onde seguir.

Desta maneira, foi possível desenvolver uma cultura de gerenciamento e controle de métricas para a consolidação do negócio.

7.2 Caso B

A Organização-mãe Caso B representa uma referência em editoração e impressos no estado de Sergipe. Ela apoiou o ímpeto empreendedor de seu gerente de operação, filho do fundador, que enxergou a oportunidade de atuar na área de impressões digitais. Trata-se de uma empresa renomada no estado, fundada em 1964 pelo pai do atual presidente da organização, são quase 50 anos de existência oferecendo produtos como livros e periódicos, *folders*, cartazes, panfletos, calendários e afins.

A Organização-mãe Caso B está na sua segunda geração de sucessão e pode ser caracterizada como uma empresa familiar, pois tem na sua gestão membros da família, além de outros familiares como empregados formais. Atualmente a empresa tem um quadro de quarenta colaboradores e busca promover a atualização tecnológica do maquinário, para se tornar competitiva frente à concorrência. A tecnologia empregada no seu processo é o chamado *Offset*, uma das principais técnicas para impressão em grandes tiragens. Com todo o *know-how* no mercado gráfico, a ideia de apoiar o *spin-off* foi bem recebida pela organização-mãe, como detalha seu diretor:

Quando R veio com a ideia de 'bate pronto', fomos totalmente solícitos, porque era coisa que realmente vinha agregar. Pra ele foi uma oportunidade ótima porque ele já tinha um *know-how* de trabalho aqui dentro da empresa, já conhecia o sistema de trabalho de uma gráfica tradicional e usou esse *know-how* e aplicou na parte de impressão digital.

Nesse caminho, evidencia-se que a iniciativa foi do criador do *spin-off* que encontrou o apoio necessário para alcançar seu objetivo empreendedor. A organização-mãe percebeu que ter uma empresa parceira atuando numa atividade complementar à sua poderia fortalecer a sua cadeia, pois não havia no mercado, naquele momento, nenhum concorrente com o padrão de qualidade esperado, como comenta o B1:

Em Aracaju não tinha, você tinha muito 'casa de Xerox', você não tinha uma empresa realmente que venha a entregar um *plus* no serviço digital.

Assim, verificou-se que apoiar a criação do *spin-off* foi visto pela Organização-mãe como mais eficiente que criar um novo departamento, por exemplo. Como explica B1:

Como [gráfica rápida] é segmento de bureau, de atendimento de balcão, pra minha estrutura não é interessante, o [maquinário] digital pra gráfica só é interessante para agregar valor às peças. E por isso a gente deu total apoio a ele, de indicação, de logística, de equipamentos e a coisa acontece dessa forma. Foi naturalmente, o *spin-off* foi natural, não foi nada pensado.

Tubke (2005) menciona que o mercado em que o *spin-off* pretende atuar influencia na decisão da organização-mãe, concordando com a decisão tomada pela Organização-mãe Caso B.

O *Spin-off* Caso B surgiu em 2010, no segmento de gráfica digital e oferece produtos impressão de *banners*, cartazes, adesivos e comunicação visual. A tecnologia empregada em seu processo produto é diferente da adotada na organização-mãe. Outra distinção refere-se ao volume de produção, pois no caso da gráfica digital, a quantidade pode ser pequena.

Seu criador cresceu dentro da gráfica do pai e muito cedo começou a atuar no segmento. Ele passou por todas as áreas funcionais da empresa:

Eu já estava lá dentro e comecei no acabamento, a dobrar papel, cortar papel, carregar revista de lá pra cá, fazer entrega com motorista, passei por tudo, pré-impressão, foi quando eu estava fazendo designer [...] logo depois eu já comecei a parte de vendas, então comecei a fazer o atendimento lá também, parte comercial, e foi aí, quando eu estava na parte comercial que surgiu uma oportunidade.

O criador do *spin-off* conheceu a tecnologia de impressão digital durante uma temporada de estudos em São Paulo. Quando retornou à Organização-mãe Caso B, ocupou uma posição de liderança na função de gerente industrial, permanecendo cerca de dois e anos e meio no cargo até abrir seu próprio negócio.

Antes de criar a empresa, seu criador buscou se preparar para exercer a gestão administrativa. Procurou auxílio no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e fez um plano de negócios, em paralelo ao trabalho desenvolvido na Organização-mãe Caso B. Decorreram cerca de dois anos entre a ideia, a execução do plano de negócios e a abertura do *Spin-off* Caso B, que atualmente emprega quatorze pessoas e possui uma vasta carteira de clientes, muitos deles resultantes da ligação com a organização-mãe.

Na fase de **pré-separação**, reforça-se que a ideia para a criação do negócio emanou do criador do *spin-off*, diante da sua experiência adquirida na organização-mãe e dos cursos realizados em outra cidade. O tempo entre a ideia e a abertura da empresa durou cerca de dois anos e foi motivado, principalmente, pela identificação de uma oportunidade de mercado.

Nessa fase não houve transferência de **recursos humanos**, o gestor da organização-mãe explicou que:

Não tinha [motivo para] que [...] um colaborador precisasse sair daqui para fazer um treinamento lá, até porque R. [...] já tinha uma vivência aqui dentro. Então o que ele precisava de informação ele mesmo já tinha [...] ele foi disseminador da cultura e da necessidade que viesse a ter.

Essa afirmação revela que a cultura da organização-mãe foi transferida pelo criador da nova empresa, entenda-se por cultura os valores e a visão.

Quanto aos **recursos sociais** utilizados nessa fase, a facilidade de acesso para adquirir máquinas e contato direto com fornecedores de insumo foi de grande importância.

No que tange aos **recursos físicos**, passaram por toda a cadeia logística, como estocagem e uso de equipamentos.

No que se refere aos **recursos organizacionais**, a contribuição pode ser percebida pela assessoria de negócios dos líderes da organização-mãe, além da própria experiência do criador do *spin-off* como gerente operacional na Organização-mãe Caso B.

Em relação aos **recursos financeiros**, o criador do *spin-off* utilizou uma casa que ganhou do pai, o proprietário da Organização-mãe, como garantia no financiamento junto ao Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), cuja propriedade do imóvel possibilitou o levantamento do capital.

Por fim, os **recursos tecnológicos** não puderam ser aproveitados, porque se trata de tecnologia digital, as máquinas eram diferentes das que são utilizadas na produção da organização-mãe.

Na fase **pós-separação**, permanece a ligação entre as empresas, embora de maneira menos intensa. Nesta fase não houve transferência de **recursos humanos**, pelos motivos mencionados anteriormente.

Nos **recursos sociais**, por sua vez, observou-se que ocupou papel de destaque entre os recursos recebidos. O novo empreendedor mantinha *network* no mercado pelo trabalho desenvolvido na organização-mãe, o que o ajudou em alguns momentos. Muitos dos seus primeiros clientes eram os mesmos da organização-mãe, que quando demandavam tiragens menores ou serviços complementares, eram indicados para o *Spin-off* Caso B.

Outra relação de troca de recursos que permanece ativa se refere aos **recursos físicos**, pois algumas máquinas da empresa-mãe são utilizadas na produção da *Spin-off* Caso B. Esse processo é visto com naturalidade para ambas as empresas, como explica B2:

E até porque hoje eu não tenho nem espaço para botar esse equipamento aqui. Então eu não compro e se tiver que fazer outra aquisição, eu priorizo.

E a organização-mãe reitera:

Quando ele precisa de maquinário [...] não dá pra ele comprar tudo de uma única vez, então, por exemplo, máquina de corte, ele utiliza nossa, alguns tipos de máquina que ele venha a necessitar, a gráfica tá aberta pra poder ajudá-lo. Desde o início foi assim e permanece assim.

No que tange aos **recursos organizacionais** na criação do *Spin-off* Caso B, não houve mais transferência na fase pós-separação, uma vez que a gestão do negócio ficou, inteiramente, sob responsabilidade de seu criador. Tubke (2005) esclarece que o afastamento após separação é natural, principalmente quando o *spin-off* tem um grau de autonomia quanto aos seus processos e à sua base de clientes, o que pode contribuir positivamente para sua rentabilidade e crescimento.

Encerraram-se, adicionalmente, as transferências de **recursos financeiros** ou de **recursos tecnológicos**.

A ligação entre organização-mãe e *spin-off* foi reforçada no momento em que o *spin-off* passou a ceder recursos de volta para a organização-mãe. Consta-se que a empresa-mãe se beneficia com o recebimento da *expertise* de uma nova tecnologia, a impressão digital, agregando valor ao seu processo produtivo, como relata B1:

É uma tendência normal, que no futuro a gente venha a comprar uma máquina digital para poder, não no segmento de gráfica digital, [...] agregar valor a alguns produtos que venha a ter [...] uma coisa que precisa de uma parte digital e uma parte impressa em off set, o futuro é esse.

Adicionalmente, é possível sugerir a fidelização dos clientes, que são os mesmos para ambas as empresas, pois atuando de forma complementar, eles mantêm os clientes dentro da sua cadeia de negócios. A representação das fases do processo e os recursos transferidos nesses momentos estão representados na Figura 3.

Figura 3: Fases do processo do *spin-off* e recursos transferidos do caso B

RECURSOS	PRÉ-SEPARAÇÃO		SEPARAÇÃO	PÓS-SEPARAÇÃO		
	ORG-MÃE	TRANSFERÊNCIA DOS RECURSOS		ORG-MÃE	TRANSFERÊNCIA DOS RECURSOS	SPIN-OFF
HUMANOS	RH	NÃO RECEBE RH		RH	NÃO RECEBE E NÃO CEDE RH	
SOCIAIS	RS	RECEBE RS		ORGANIZAÇÃO MÃE	RS	RECEBE E CEDE RS
FÍSICOS	RF	RECEBE RF		MOMENTO DA SEPARAÇÃO	RF	RECEBE E NÃO CEDE RF
ORGANIZACIONAIS	RO	RECEBE RO		SPIN-OFF CORPORATIVO	RO	NÃO RECEBE E NÃO CEDE RO
FINANCEIROS	RFIN	RECEBE RFIN			RFIN	NÃO RECEBE E NÃO CEDE RFIN
TECNOLÓGICOS	RT	NÃO RECEBE RT			RT	NÃO RECEBE E CEDE RT

Fonte: Elaborada pelas autoras com base no modelo conceitual do estudo.

No caso B, a relação pode ser classificada como *spin-off empreendedor* (TUBKE, 2005), quando a iniciativa parte do empregado que deseja aplicar o conhecimento adquirido por meio de uma oportunidade percebida. Segundo Tubke (2005), este tipo de *spin-off* ocorre quando as organizações-mãe percebem que o produto a ser oferecido se encaixa à sua estratégia de longo prazo. O fato de a ideia não ter surgido da

organização-mãe, pode ser explicado pela falta de valorização do empreendedorismo individual, assimetria de informação ou, ainda, pela divergência de opinião entre os atores. Todos esses fatores propiciam o aparecimento de um *spin-off* corporativo.

A transferência dos recursos, ainda na fase de pré-separação, abrangeu quatro dos seis recursos necessários para a criação do negócio, alguns deles decisivos como, por exemplo, o capital para a aquisição do maquinário e a rede de contatos, para que se pudesse adquiri-los.

Quanto à duração da ligação, apenas na fase pré-separação foram dois anos e permanece até atualmente, decorridos três anos após a separação. Atualmente a relação de troca se consolida por meio da transferência de recursos sociais, físicos – da organização-mãe para o *spin-off* – e tecnologia e fidelização dos clientes – do *spin-off* para a organização-mãe. Destaque-se a proximidade do *core business* de ambas as empresas, uma ligação vantajosa para ambas as partes (LORD et al., 2002).

Embora ambos os casos tratem de empresas derivadas de outras, observou-se uma diferença elementar entre os dois *spin-offs*: a decisão de criar o negócio. No caso A, a decisão e as principais atividades necessárias para que o *spin-off* viesse a existir partiram da organização-mãe. No caso B, por sua vez, seu criador foi o responsável pelo surgimento do novo negócio, de maneira que o apoio da organização-mãe se tratou apenas de suporte. Esta ambiguidade na iniciativa do surgimento do *spin-off* revela que a atitude da organização-mãe influencia no fomento ao empreendedorismo nos seus empregados (LUC; FILION; FORTIN, 2002).

Para Tubke (2005), as unidades de *spin-off* constituem a base para a operação de uma nova atividade econômica. Em muitos casos, as relações formais e informais entre pais e *spin-off* permaneceram após a separação. Note-se, também, o fato de que em ambos os casos os *spin-offs* atuam em áreas afins do *core business* das organizações-mãe. Luc, Filion e Fortin (2002) enfatizam que a empresa-mãe pode também impedir que competidores venham ocupar suas platibandas.

8 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo principal investigar o processo dos *spin-offs* corporativos sob a perspectiva da relação entre organização-mãe e o *spin-off* com base nas trocas dos recursos. Verificou-se que a natureza da relação mantida entre organização-mãe e *spin-off* altera o tipo e a quantidade de recursos trocados. Adicionalmente, reforça-se que ambas as empresas envolvidas no processo de *spin-off* tendem a se beneficiar com a operação, especialmente se forem da mesma cadeia produtiva, como costuma ocorrer.

Observou-se que o modelo de Tubke (2005) é eficaz no processo de análise da criação do *spin-off* corporativo e que a adaptação das fases do modelo, combinado com os recursos necessário para a criação e manutenção do negócio (CLARYSSE et al., 2005), possibilitou analisar o processo do *spin-off* pela perspectiva da relação entre organização-mãe e *spin-off*.

Apona-se que, na fase de pré-separação, faz-se importante preparar-se para que *spin-off* se torne, futuramente, independente da organização-mãe, pois a dependência pode limitar a liberdade operacional e atrasar o desenvolvimento do novo negócio (TUBKE, 2005). Esse cuidado foi percebido nos casos pesquisados. Acredita-se, dessa maneira, que o tempo de duração do apoio, que em ambos os casos durou cerca de dois anos, foi essencial para a consolidação do negócio, uma vez que os primeiros anos são, em geral, bastante difíceis para os novos empreendedores (LUC; FILION; FORTIN, 2002).

Pode-se verificar nos dois casos que uma colaboração balanceada gera benefícios para *spin-off* e também para organização-mãe. Tubke destaca (2005) que a redução de custos por meio do crescente acesso reforça a relação entre as empresas e seus clientes. Luc, Filion e Fortin (2002) concordam e defendem que as empresas que cooperam entre si partilham os riscos e oferecem apoio mútuo, criando bases para o crescimento do negócio.

Ao se comparar os casos, um de *spin-off* reestruturação e o outro de *spin-off* empreendedor, observa-se que a fase pré-separação dos seis recursos necessários para a criação/manutenção do negócio, apenas os recursos sociais, físicos e organizacionais foi comum aos casos A e B. Sugere-se, portanto, que esses recursos sejam essenciais dentre aqueles que podem ser fornecidos pela ligação entre organização-mãe e *spin-off*. Na fase pós-separação, ao seu turno, a tendência aponta para uma ligação menos intensa, cujo recurso mais

presente foi o social. Tubke (2005) aponta que a experiência de mercado se mostra como o principal benefício da ligação entre as empresas.

A divisão da análise em fases (pré-separação, separação, pós-separação), combinada com a transferência dos recursos entre os atores, permitiu adentrar numa camada mais profunda do entendimento da relação entre organização-mãe e *spin-off*, na medida em que possibilitou analisar intensidade, duração e tipo de apoios recebidos (LUC; FILION; FORTIN, 2002). Desse modo, afirma-se que, nos casos pesquisados, a relação de apoio contribuiu para o sucesso dos *spin-offs*, igualmente, para o fortalecimento da vantagem competitiva das organizações-mãe.

Percebeu-se nos casos analisados que a qualidade da ligação estabelecida entre organização-mãe e *spin-off* acelera o processo de maturação e crescimento da nova empresa, posicionando esses negócios num local que possivelmente outras empresas demorariam alguns anos para conquistar. Para que isto ocorra, diversos recursos são necessários, alguns vindo da organização-mãe, outros conquistados pelo próprio criador do *spin-off* (LUC; FILION; FORTIN, 2002).

Nesse estudo verificou-se que dentre os recursos utilizados na criação de um negócio, o modelo de gestão e a rede de contatos parecerem ser os mais valiosos. Finalmente, destaca-se que o processo de criação de um *spin-off* corporativo se apresenta como relevante para desencadear o potencial empreendedor, simultaneamente por meio da criação de novas empresas dinâmicas e por meio da criação de organizações-mãe mais enxutas, mais competitivas e mais focadas (TUBKE, 2005).

Esse estudo contribuiu com a ampliação dos estudos acerca dos *spin-offs* corporativos, especialmente por reforçar princípios apontados por estudiosos da temática. Buscou-se analisar a perspectiva multifocal, tanto da organização-mãe quanto do *spin-off*, realizando duas entrevistas em cada um dos casos, não obstante, poderia ter sido esclarecedor ter um número maior de casos.

Recomenda-se que sejam realizadas pesquisas futuras utilizando o modelo teórico proposto, que combina as fases e os recursos, buscando identificar quais os recursos decisivos na criação de novos negócios. Igualmente, mostra-se relevante intensificar os estudos com os *spin-offs* corporativos, em razão de sua importância.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BORGES, C.; FILION, L. Spin-off process and the development of academic entrepreneur's social capital. **Journal of Technology Management & Innovation**. v.8, n.1, p.21-34, 2013.
- BORGES, C.; FILION, L. J.; SIMARD, G. Jovens empreendedores e o processo de criação de empresas. **Revista de Administração Mackenzie**. v.9, n. 8, p.39-63, 2008.
- COSTA, L. B.; TORKOMIAN, A. L. V. Um estudo exploratório sobre um novo tipo de empreendimento: os *spin-offs* acadêmicos. **Revista de Administração Contemporânea**. v.12, n. 2, p.395-427, 2008.
- CLARYSSE, B.; WRIGHT, M.; LOCKETT, A.; VELDE, E. Van; VOHORA, A. Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions. **Journal of Business Venturing**. v.20, n. 2, p.183-216, 2005.
- CLARYSSE, B.; WRIGHT, M.; VELDE, E. Van; Entrepreneurial Origin, Technological Knowledge, and the Growth of *Spin-off* Companies. **Journal of Management Studies**. v.48, n. 6, p.1420-1442, 2011.
- CLARYSSE, B.; MORAY, N. A process study of entrepreneurial team formation: the case of research-based spin-off. **Journal of Business Venturing**. v. 19, p.55-79, 2004.
- COZZI, A.; JUDICE, V.; DOLABELA, F.; FILION, L.J. et al. **Empreendedorismo de Base Tecnológica**. *Spin-off*: criação de novos negócios a partir de empresas constituídas, universidades e centros de pesquisa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. Escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- DIAS, A. A.; PORTO, G. S. Como a USP transfere tecnologia? **Revista Organização e Sociedade**. v.21, n.70, p.489-508, 2014.

- EIRIZ, V.; ALVEZ, L.; FARIA, A. P. Estudo de casos sobre transferência de tecnologia para *spin-offs* universitários em Portugal. **Revista de Administração e Inovação**. v.9, n.1, p.167-187, 2012.
- FONTES, M. The process of transformation of scientific and technological knowledge into economic value conducted by biotechnology spin-off. **Technovation**, v.25, n. 4, p.339-347, 2005.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**, 2012. Disponível em < <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2806> >. Acesso em: 10 de agosto de 2013.
- GONÇALVES, C. A., OLIVEIRA, D. F.; GOSLING, M. Comportamento Empreendedor e Posicionamento Estratégico: Um Caso de *Spin-off* na Indústria Siderúrgica no Brasil. In: 30 ENANPAD, 2002, Salvador. **Anais eletrônicos do XXX Enanpad**. Salvador: ANPAD, 2006.
- ITURRIAGA, F. L.; CRUZ, N. M. Antecedents of corporate *spin-offs* in Spain: A resource-based approach. **Research Policy**, v.37, p.1047-1056, 2008.
- LUC, D.; FILION, L. J.; FORTIN, P. A. **Guia de spin-off de empresas**: em direção a novas formas de práticas empresariais. Montreal: École des Hautes Études Commerciales, 2002.
- MARTINS, G. A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MUSTAR, P., RENAULT, M., COLOMBO, M. G., PIVA, E, FONTES, M., LOCKETT, A., WRIGHT, M., CLARISSE, B., & MORAY, N. Conceptualising the heterogeneity of research-based *spin-offs*: a multi-dimensional taxonomy. **Research Policy**, v.35, n.2, p.289-308, 2006.
- NDONZUAU, F. N., PIRNAY, F., & SURLEMONT, B. A stage model of academic *spin-off* creation. **Technovation**, v.22, n. 5, p.281-289, 2002.
- O'SHEA, R. P.; CHUGH, H.; ALLEN, T. J. Determinants and consequences of university spinoff activity: a conceptual framework. **Journal of Technology Transfer**. v.33, p.653-666, 2008.
- PAULA, R. M.; FERREIRA, M. P. Análise estrutural e longitudinal da pesquisa acadêmica em *spin-offs*: um estudo bibliométrico da produção internacional. In: 38 ENANPAD, 2014, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos do XXXVIII Enanpad**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.
- PÉREZ, M. P., SÁNCHEZ, A. M. The development of university *spin-offs*: early dynamics of technology transfer and networking. **Technovation**, v.23, n.10, p.823-831, 2003.
- RENAULT, T. B.; FONSECA, M. V. A.; CUNHA, R. M.; CARVALHO, R. S. Empreendedorismo acadêmico na COPPE/UFRJ: reflexões sobre empresas criadas com a participação de professores. **Organizações em Contexto**. v.14, n. 7, 2011.
- ROTHAERMEL, F.; AGUNG, S.; JIANG, L. University entrepreneurship: a taxonomy of the literature. **Industrial and Corporate Change**, v.16, n.4, p.691-791, 2007.
- SANTOS, A. S.; TEIXEIRA, R. M. O processo de *spin-off* acadêmico: estudo de casos múltiplos de empresas incubadas da UFS. **Revista da Administração e Inovação**, v.9, n. 1, p.31-50, 2012.
- TESTA, M. G.; LUCIANO, E. M. (2012). Determinantes do sucesso de um *spin-off* em parque tecnológico. **Administração de Ciência e Tecnologia**. v.11, n. 2, p.69-83, 2012.
- TUBKE, Alexander. Success factors of corporate spin-offs. New York: Springer, 2005.
- VOHORA, A.; WRIGHT, M.; LOCKETT, A. Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies. **Research Policy**, v.33, n. 1, p.147-174, 2004.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.