

A Criação de *Spin-offs* Corporativos: Analisando a Relação da Organização-mãe e o *Spin-off*

Janaynna de Moura Ferraz¹
Rivanda Meira Teixeira²

Resumo: Dentre as alternativas para expandir o empreendedorismo, o *spin-off* corporativo se coloca como um caminho com alta taxa de crescimento e inovação em virtude do ganho de know-how operacional ou de gestão aprendidos quando seu criador trabalhava na organização-mãe. 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) que divide o processo em três fases: pré-separação, momento da separação e pós-separação, combinado com os recursos do modelo de Clarysse et al. (2005): humanos, sociais, financeiros, físicos, tecnológicos e organizacionais. A estratégia de pesquisa foi o estudo de casos múltiplos. Dois casos foram analisados e foram consideradas como unidades de análise as organizações-mãe e os *spin-offs*. Observou-se que o tipo de ligação e o tempo de duração desta relação contribuem com a consolidação dos novos negócios e que o setor cujo o *spin-off* atua, interfere na relação com a organização-mãe, que tende a apoiar casos em que a nova empresa faça parte de sua cadeia de valor.

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

1 Introdução

A criação de novos negócios tem se apresentado como uma das principais formas de desenvolvimento econômico-social de uma região. Desta maneira, o *spin-off* é um dos meios de maior eficácia para se promover o empreendedorismo na sociedade (LUC; FILION; FORTIN, 2002). Tal afirmação pode ser compreendida na medida em que os *spin-offs* promovem a transferência de tecnologia, entenda-se tecnologia também por conhecimento, seja um processo formal e/ou informal (MUSTAR et al. 2006).

Dentre as formas de inovação, os *spin-offs*, cuja definição pode ser, a empresa resultante do processo de transferência de tecnologia de outras organizações ou ainda como uma nova empresa formada a partir de antigos colaboradores da empresa. (COZZI et al. 2006; CLARYSSE; WRIGHT; VELDE, 2011; SANTOS; TEIXEIRA; 2012), se coloca com um meio volátil para a geração de ideia, inovação e tecnologia. O fato dos *spin-offs* receberem tecnologia de outra organização tende a ser decisivo para o seu surgimento e consolidação e assim contribuir com o crescimento econômico-social. Por outro lado, o que se observa é que 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 desta prática (LUC; FILION; FORTIN, 2002), entretanto sua atuação excede esse viés, contemplando outros casos presentes na academia e sociedade. Decerto, os *spin-offs* corporativos apresentam-se como uma resposta ágil à necessidade de exploração de novas

¹ Mestranda em Administração- PROPADM-UFS. Email. janaynna_ferraz@hotmail.com

² Doutora em Administração. Coordenadora e Professora do Mestrado em Administração do PROPADM-UFS. Email.rivandateixeira@gmail.com

ideias, pois pela sua estrutura mais enxuta que a organização-mãe, experiência adquirida e foco, conseguem direcionar o produto ao mercado, com valor agregado e rápido crescimento para o negócio (CLARYSSE; WRIGHT; VELDE, 2011).

Clarysse et al. (2005) defendem que mesmo frente ao crescente interesse, ainda não há conhecimento aprofundado acerca dos processos de *spin-off*. Tubke (2005) em sua pesquisa encontrou apenas 85 artigos e livros sobre *spin-offs* entre os períodos de 1960 a 2002. Dentre os temas encontrados, os mais populares versaram sobre a criação de valor, foram 39% dos casos; seguidos pela política corporativa dos *spin-offs*, com 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.

Tal *gap* na literatura representa um campo a ser explorado, pois ao comparar *start-ups* que nascem sozinhas e *spin-off* que são empresas assistidas em maior ou menor escala pela organização-mãe, a grande diferença entre elas é justamente a relação entre a organização-mãe e o *spin-off*. O fato de possuir uma empresa atuando semelhante a uma incubadora tem sido crucial para que essas empresas sobrevivam, cresçam mais rápido e empreguem mais funcionários. Dada a relevância dos *spin-off* corporativos sejam por interesses científicos, econômicos e políticos, busca-se elucidar como se dá relação entre organização-mãe e *spin-off*, dada o impacto que os *spin-off*, pelo seu modelo de negócio assistido, podem proporcionar à sociedade (TUBKE, 2005).

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 isso é a dificuldade de identificar casos de *spin-off* corporativos, face não haver base de dados com informações específicas que permitam dissociá-los das startups comuns. Seus casos ficam restritos às publicações na imprensa e dentro do escopo estratégico das organizações. O que leva a conclusão de que essas empresas surgem, desenvolvessem e muitas delas passam despercebidas pelos olhos da sociedade e da ciência (LUC; FILION; FORTIN, 2002).

Esta pesquisa busca investigar o processo de criação dos *spin-offs* corporativos sob a perspectiva da relação entre organização-mãe e o *spin-off*. Tem por objetivos específicos: a) caracterizar a organização-mãe e o *spin-off*; b) identificar as fases da criação do *spin-off* e os recursos utilizados em cada fase e; c) caracterizar a relação entre organização-mãe e o *spin-off*. Para tornar viável o alcance destes objetivos, será utilizada uma adaptação do modelo 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) que investiga o uso dos recursos na criação do *spin-off*.

2 Spin-Offs Corporativos

O conceito de *spin-offs*, segundo Luc; Filion; Fortin (2002), surgiu na década de 60 no Vale do Silício nos Estados Unidos, ganhando força nos anos 80 com a expansão para todos os tipos de empresa. Na Europa os *spin-offs* ganharam força na década de 90 e atualmente o continente é amplamente conhecido pelo sua política de incentivo aos *spin-offs* (CLARYSSE et al., 2005). Na França, por exemplo, são criadas de 15.000 a 20.000 empresas por ano pela prática de *spin-off*, cujos especialistas franceses afirmam que este número equivale apenas 7% das empresas criadas, e por isso mesmo, ainda há um grande potencial de crescimento, o que reflete a política expansionista europeia para os *spin-offs*. (LUC; FILION; FORTIN, 2002).

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. Nesse contexto, a organização-mãe atua com um papel fundamental no processo, como Clarysse et al. (2005) explicam que as organizações-mãe desenvolvem a função de incubadora, semelhante ao que ocorre em *start-ups*, do qual sua principal função é de apoio técnico e fornecimento de diversos recursos necessários para o fortalecimento das empresas nascentes.

Nesta conjuntura, a temática acerca dos *spin-offs* tem despertado o interesse de pesquisadores em busca por aprofundar sua compreensão. Mustar et al. (2006) revisaram a literatura internacional em países da Europa, Austrália, Japão e Estados Unidos para definir algumas taxonomias de apoio aos futuros estudos e concluíram que as pesquisas de concentram em dois grandes grupos: criação de *spin-offs* e desenvolvimento de *spin-offs*. Adicionalmente, esses grupos são diferenciados em três dimensões: foco na relação entre organização-mãe e *spin-off*, modelos de negócio/reestruturação empresariais e; visões baseada em recursos. Em sua pesquisa Cozzi et al. (2006) acrescenta uma quarta dimensão, chamada de “perspectivas integradas” que é a combinação das dimensões anteriores.

Dentre estas dimensões a presente pesquisa se volta para a análise da relação com a organização-mãe e, por conseguinte, classifica os *spin-offs* em três tipos (TUBKE, 2005): *Spin-off* corporativo: quando deriva de outras empresas; *Spin-off* institucionais: quando derivada de organizações institucionalizadas, como universidades por exemplo, gerando os *spin-offs* acadêmicos ou os *spin-offs* estudantis; *Spin-off* tecnológico: Um tipo especial de *spin-off* corporativo ou *spin-off* institucional, que tem com base a tecnologia.

No que tange aos benefícios econômicos, o processo do *spin-off* corporativos é apontado com uma das melhores estratégias para fomentar o empreendedorismo (ITURRIAGA; CRUZ, 2008; CLARYSSE; WRIGHT; VELDE, 2011). Esta afirmativa pode ser compreendida à medida que as pesquisa revelam que essas empresas combinam alto crescimento com taxas de mortalidade substancialmente mais baixas que as empresa tradicionais, além de representarem uma importante fonte de inovação e potencialmente um inventor de maneiras de satisfazer as necessidades dos clientes, ou seja, seus efeitos impactam de maneira positiva sobre o ambiente econômico (TUBKE, 2005).

Ainda acerca dos benefícios dos *spin-offs* Luc; Filion; Fortin (2002) destacam os impactos positivos também para a empresa-mãe, sejam: maior foco na atividade principal; extensão das linhas oferecidas; exploração de novos mercados; crescimento do poder de barganha com fornecedores; preservação do emprego; atração de talentos e valorização da imagem (papel social). Para os *spin-offs* as principais vantagens são: compartilhar 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.

Dentre as funções do *spin-offs*, eles destinam-se principalmente a transferência de conhecimento para o mercado (COSTA;TORKOMIAN, 2008; EIRIZ; ALVEZ; FARIA, 2012). De modo abrangente, há três formas de fazer isso: a) transformar pesquisas em novos produtos/ serviços; b) Melhorar a acessibilidade do conhecimento subexplorado de uma indústria; c) Intermediação ativa na transferência de conhecimento e absorção por usuários

específicos (FONTES, 2005). Desta forma, transferir conhecimento ou tecnologia para desenvolvimento de produtos, serviços e processos e se apresenta como um fator determinante para o sucesso na nova empresa (CLARYSSE; WRIGHT; VELDE, 2011).

Os *spin-offs* corporativos são o resultado e o condutor da nova economia baseada no conhecimento (TUBKE, 2005). E 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, tradução nossa). Numa perspectiva mais social, Luc; Filion; Fortin (2002, p.8) explicam que *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”.

Nesse cenário, 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 conseguirem juntar conhecimento prévio, consegue agregar valor aos produtos e serviços e posicionar-se com exclusividade no mercado, o que impacta no crescimento da empresa (CLARYSSE; WRIGHT; VELDE, 2011). Não é mera coincidência que *spin-offs* corporativos incorporem algumas vantagens em relação às empresas tradicionais do mesmo ramo, tais como (TUBKE, 2005): competências operacionais – aprendidas pelo trabalho na empresa anterior e que o possibilita uma leitura mais dinâmica sobre a produtividade; inovação – pelo acúmulo das inovações que foi exposto na empresa anterior aplicados no contexto na nova empresa; experiência administrativa – que combina o ganho da produtividade pelo conhecimento da operação, com inovação e promove uma maior exploração da sua tecnologia e portfólio.

O fato é que os *spin-offs* têm sido explorados de maneira menos abrangente em alguns aspectos (GONÇALVES; OLIVEIRA; GOSLING, 2006) e, desvendar esses casos de *spin-offs* corporativos se mostra relevante em razão da sua capacidade de adaptar rapidamente o uso de uma tecnologia de outra empresa (organização-mãe) para a sua empresa (*spin-off*) por possuir experiência prévia e desta maneira, tendem a resolver as necessidades dos clientes com mais agilidade e crescer com mais velocidade.

Em outras palavras, 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., 2006). O que representa uma grande vantagem aos *spin-offs* corporativos, como corroboram Santos e Teixeira (2012) ao salientar que os *spin-offs* necessitam deste suporte da organização-mãe para conseguirem gerar valor para a nova empresa e para a sociedade. Acerca da relação de controle da organização-mãe com os *spin-offs*, é possível categorizar como formal e informal, no primeiro caso há registros das atividades e no segundo caso, 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.

Quanto à tipologia, de acordo com Tubke (2005); Wallin; Dashtrand (2006) e Cozzi et al. (2008), *spin-off* corporativos podem ser: empreendedores- quando ocorre a realização de uma inovação ou novo negócio e a iniciativa geralmente parte do criador do *spin-off*; reestruturação- decorrente de ajustes estratégicos ou mudança organizacional, a iniciativa geralmente parte da organização-mãe. O caso dos *spin-off* empreendedores por vezes ocorre quando o seu criador não encontra terreno para desenvolver seu potencial empreendedor

dentro da firma ou mesmo por divergência de opinião com o empresa, menor grau de parentesco falcita o processo. No *spin-off* reestruturação, a organização-mãe é levada por decisões estratégica, como exploração de novos produtos que não são o foco da organização, ou que superam sua a capacidade de portfólio, por vezes o *spin-off* tem maior flexibilidade para arriscar numa oportunidade; ou mesmo é levado por uma redução de custo (TUBKE, 2005). Diante da relevância dos *spin-offs* corporativos para a conjuntura econômica e para a academia, levando-se em consideração que o diferencial deste tipo de empresa é a existência da organização-mãe, que esta relação foi pouco explorada cientificamente, no próximo tópico serão apresentados alguns modelos de estudos, seguido da proposta de modelo teórico adaptado com base na bibliografia apresentada.

3. Modelos Teóricos de *Spin-Offs*

Pode-se encontrar na literatura alguns modelos teóricos para estudar os *spin-offs*, sejam eles *spin-offs* acadêmicos, *spin-offs* corporativos ou os *spin-offs* tecnológicos. Tubke (2005, p.57) explica que “um 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. O modelo é, portanto, construído tendo algum tipo de uso ou objetivo em mente”. Corroborando com a função dos modelos, Borges, Filion e Simard (2008) elucidam que no campo do empreendedorismo, alguns autores recorrem aos modelos na expectativa de facilitar a compreensão do fenômeno.

Entre os modelos existentes para a compreensão dos *spin-offs*, Ndonzuau, Pirnay e Surlemont (2000) propuseram um, que dividem a criação do *spin-off* acadêmicos em quatro fases: geração, finalização, lançamento e fortalecimento. Outro modelo que merece destaque é o de Vohora, Wright e Lockett (2004), que foca nas fases de desenvolvimento dos *spin-offs* universitários, cinco fases no total: pesquisa, oportunidade, pré-organização, reorientação e retorno sustentável. No mesmo ano, Clarysse e Moray (2004) apresentam um modelo que além das fases do desenvolvimento, consideram as possíveis influências internas e externas sofridas pela nova empresa.

3.1 O 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*” que consiste que na criação do *spin-off* apenas algumas das ideias iniciais serão validadas pelo sua capacidade de gerar valor, as demais ideias vão sendo eliminadas no correr das fases do processo em forma de funil. O processo inicia pela “invenção”, passa pela “transição” e chega à fase “inovação”, quando é validada.

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 Clarysse et al. (2005), a ausência de recursos pode inviabilizar o surgimento de um novo negócio, recursos esses que contribuem com a geração de valor ao longo do

desenvolvimento do *spin-off*, e assim utilizaram a classificação de Brush et al. (2001) com seis tipos de recursos: recursos humanos: pessoas envolvidas e suas competências; recursos sociais: redes de contatos e ambiente empreendedor; recursos financeiros: capital e financiamento; recursos físicos: infraestrutura; recursos tecnológicos: P&D, patentes e sistemas; recursos organizacionais: gestão, autonomia e controle.

Na visão de Clarysse et al (2005) 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 é a relação, deste modo, do relação mais fraca para a relação mais forte a ordem é baixa seleção, suporte e incubação. Igualmente, se no tipo de incubação “baixa seleção” a relação se caracteriza apenas um pequena ajuda financeira e algum apoio nos recursos humanos, preocupando-se mais com a quantidade de *spin-offs* gerado que com o potencial de crescimento desses negócios, por outro lado, no tipo de incubação “incubação” concentra-se na detecção de plataformas tecnológicas promissoras e para isso são utilizados mais recursos financeiros e organizacionais. Por fim, para esses autores, o nível de combinação entre as atividades desenvolvidas na criação do *spin-off* em função dos recursos utilizados neste processo, irá determinar qual a estratégia (tipo) de incubação adotado.

3.2 O Modelo de Tubke

O modelo de Tubke (2005) foi desenvolvido a partir de uma pesquisa com nove etapas de análises e de mais de 4.000 empresas em 12 países europeus, a função do modelo é analisar o processo dos *spin-offs* corporativos. Tubke (2005) parte da premissa que há uma transferência de bens tangíveis e intangíveis, ou seja, há uma mudança de controle, entre organização-mãe e *spin-off*, em maiores ou menores escalas, deste modo de acordo com este modelo, o *spin-off* corporativo é uma divisão da empresa existente que se torna independente para uma nova atividade econômica e divide o processo em três fases: pré-separação; momento da separação e pós-separação. A pré-separação trata dos primeiros pensamentos, possibilidades, avaliações, de quem foi a decisão de abrir iniciar o *spin-off* e quanto tempo levou esse processo; o momento de separação é o início da nova empresa, o momento no qual o *spin-off* começa a funcionar e atender os primeiros clientes; a pós-separação inicia com a operação independente da organização-mãe, passa pelos acordos preferenciais existentes, até a separação completa entre as empresas.

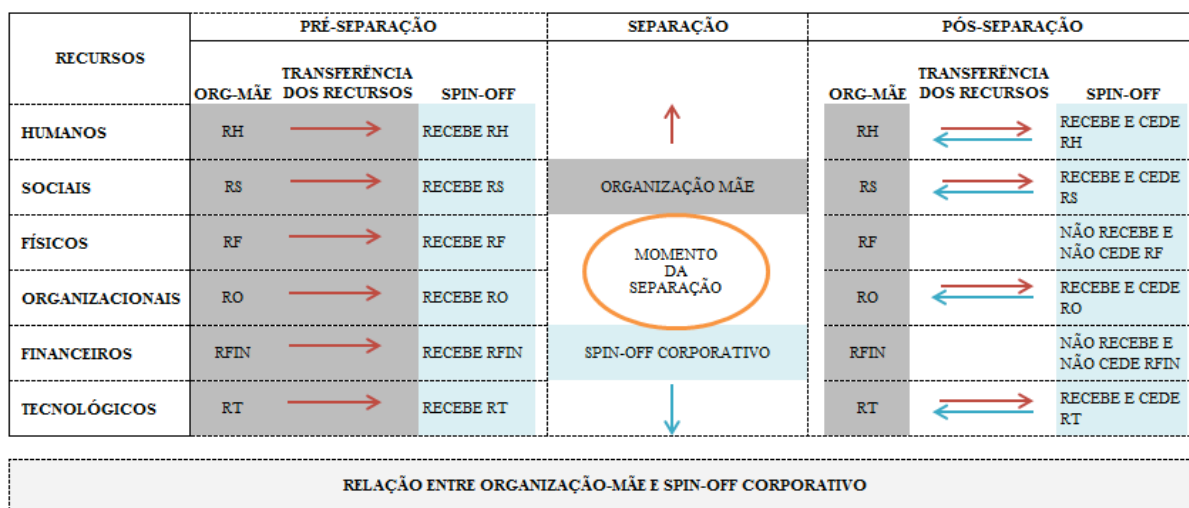
4 Modelo Conceitual do Estudo

Para Tubke (2005, p. 57, tradução nossa) “a construção de um modelo, pode se referir a outros modelos existentes, o que aumenta a validade dos resultados obtidos”, por estas razões 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) é próprio para identificar estratégias de incubação e foca no papel da organização-mãe em relação ao *spin-off*, mesmo em se tratando de um modelo voltado para *spin-off* acadêmicos, parte de sua estratégia foi utilizada para representar a ótica da organização-mãe.

A decisão pelo modelo de Clarysse et al. (2005) que dá atenção pelo recursos, é encontrado no que Renault et al. (2011) explicam com base no trabalho de Mustar et al (2006) que há duas abordagens conceituais quando se fala da criação e desenvolvimento de *spin-offs*, a abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR) e a abordagem do Modelo de Negócios. A abordagem de Modelo de Negócios ainda se mostra superficial na literatura para analisar a criação e desenvolvimento dos *spin-offs*. Desta maneira, a abordagem VBR adotada por Clarysse et al. (2005) mostrou-se mais eficiente para analisar o problema deste artigo.

Por sua vez, o modelo de Tubke (2005) representará a ótica do *spin-off*, pois trata justamente do caminho percorrido pelo *spin-off* da concepção da ideia até o momento cuja nova empresa extingue o vínculo com a empresa mãe. O modelo conceitual desta pesquisa está representada graficamente na figura 1.

Figura 1 – Modelo conceitual da pesquisa.



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

5 Metodologia

Nesta seção serão justificados e descritos os porquês da estratégia de pesquisa adotada para que se pudesse chegar aos objetivos propostos. Este estudo é essencialmente qualitativo, que para Martins (2006) é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fenômenos. Esta pesquisa utilizou a estratégia de Estudo de Caso, cujo modelo de investigação empírica, para Yin (2005) adentra num fenômeno ainda pouco definido, no seu cotidiano e que segundo Martins (2006, p. 9), “[...] possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa.” Foi adotado o estudo de casos múltiplos que como Yin (2005) indica tem a finalidade de reduzir a vulnerabilidade ao se analisar perspectivas diferentes, possibilitando conclusões mais consistentes, deste modo, optou-se por comparar dois casos.

O nível de análise adotado nos dois casos é organizacional e as unidades de análise são a organização-mãe e o *spin-off*. Como mencionado os *spin-offs* corporativos são mais difíceis de serem identificados, pois não há registro formal de sua existência fora dos limites das suas empresas, assim o critério para escolha dos casos foi o tempo de existência do *spin-off*

superior a dois anos, para que se pudesse avaliar toda as fases do processo. O quadro 1 apresenta os casos A e B com detalhes da empresa-mãe e do *spin-off* criado.

Quadro 1- Caracterização dos casos

ORGANIZAÇÃO-MÃE	CASO A	CASO B
Atividades desenvolvidas	Convênio odontológico.	Gráfica e Editora Offset. Produção de livros, impressos em geral de grandes tiragens.
Porte	Grande porte.	Grande porte
Número de Funcionários	Não informado.	40
SPIN-OFF CORPORATIVO	SPIN-OFF CASO A	SPIN-OFF CASO B
Atividades desenvolvidas	Clinica 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

A coleta das evidências e sua operacionalização estão descritas no quadro 2.

Quadro 2 – Coleta de Evidências e operacionalização.

Estratégia de coleta de dados	Entrevistados / Operacionalização	Finalidade
Entrevistas semiestruturadas	<p>- Caso A: O responsável pela unidade Aracaju da Organização-mãe e um dos sócio-fundadores 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.

6 Análise do Caso A

A organização- mãe do caso A foi fundada em Maceió em 1991, iniciou sua operação em Aracaju em 1995 e atualmente atua em Maceió, Aracaju, Salvador e Recife. Segundo a Agência Nacional de Saúde (ANS) é classificada como de grande porte. Sua visão, apresentada em seu site corporativo, demonstra metas ambiciosas: “Ampliar liderança no Nordeste, adotando práticas comerciais inovadoras, tecnologia de gestão avançada, conquistando novos mercados, que garantam o crescimento com sustentabilidade” (ODONTO SERV, 2013). O *spin-off* caso A atuava na comercialização de convênios odontológicos e de maneira acessória mantinha uma clínica odontológica, para que pudesse atender seus conveniados, mesmo havendo outros dentistas atendendo a rede em seus consultórios particulares. E atuou desta maneira até o ano de 2007, quando passou por uma reestruturação estratégica, segundo explica seu fundador: “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 precisava definir a maneira de ajustar a operação, sem prejudicar sua rede de atendimento, promover uma demissão em massa e ter custos adicionais que poderiam prejudicar o resultado dos seus negócios. A alternativa encontrada foi convidar os dentistas que já faziam atendimentos em suas clínicas para adquirir uma “licença” semelhante a um regime de franquia, para que pudessem atuar sob a coordenação da organização-mãe. Tubke (2005) salienta 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 os dentistas detinham o know-how do atendimento odontológico.

Para apoiar a criação da nova empresa a organização mãe do caso A ofereceu a estrutura do ponto comercial que funcionava, e que já tinha um público formado; comodato para compra dos equipamentos com pagamento facilitado; treinamentos sobre gestão de atendimento e de pessoas; além de promover reuniões com os franqueados para comparar resultados e dar direcionamento quanto a planos de ação. Em suma, a principal atividade da organização-mãe em relação ao *spin-off* era de suporte à gestão do negócio, já que os dentistas detinham o conhecimento técnico do negócio, mas quase nenhum conhecimento quanto à administração de um negócio.

Pelo suporte organização-mãe cobrou uma taxa de adesão (parcelada em muitas vezes, diferente da maioria das franquias, em que a taxa de franquia é à vista) e mensalmente o pagamento de royalties para custear as despesas com o suporte a gestão e marketing. Esse regime de suporte durou cerca de dois anos, até o contrato foi rompido e o *spin-off* seguiu por conta própria, entretanto a parceria continuou entre as empresas e atualmente a “Clínica Orto” atua como clínica credenciada (prestador de serviço) da organização-mãe. Este caso se assemelha ao que foi proposto por Luc, Filion e Fortin (2002) cujo *spin-offs* podem originar da estratégia organizacional, por iniciativa da própria empresa ou do empregado.

O *spin-off* do caso A nasceu em 2007 da sociedade de sete dentistas que trabalham anteriormente na empresa Organização-mãe do Caso A e que 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 a ‘Clínica Orto’ [...] E a ‘Plano Odontológico’ mudou de local e ficou só fazendo plano”. Os sócios que antes atuavam na organização-mãe, na parte operacional, realizando atendimentos odontológicos aos clientes conveniados, devido a estratégia de reestruturação da organização-mãe tiveram a chance de antecipar o desejo de ser empreendedor. O convite para empreender dividiu os grupos, uma vez que a facilidade e apoio para o empreendedorismo em empresas privadas é insipiente 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, queria(m) isso e ficaram empolgadas e motivadas em querer realmente ter a sua empresa”.

Desta maneira o processo entre o convite e a abertura da empresa durou cerca de seis meses, um tempo relativamente curto, que fez com as decisões precisam ser céleres, explicou o entrevistado: “foi bem rápida a situação, por isso não tivemos muito tempo pra pensar também”. A “Clínica Orto” passou a funcionar sobre a batuta dos sete sócios, com a gestão

atrelada às diretrizes da organização-mãe, que mesmo não se tratando do seu *core business*, era comercialização de planos odontológicos, transferiu know-how adquirido em mais de uma década de existência na parte de administração de clínica odontológicas. Dois anos após o início da clínica, o contrato de exclusividade e controle da com organização-mãe foi encerrado e o *spin-off* seguiu de forma independente, e até hoje, mantém parceria com a organização mãe do caso A.

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: “Antes eles eram trabalhavam pra gente, eles fazia 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*, algumas dessas pessoas foram inclusive promovidas durante o processo, passando de atendente para coordenador no *spin-off*, afirma o entrevistado da organização-mãe do caso A: “[...] 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**, os clientes permaneceriam os mesmos e foram acionados fornecedores, contadores da organização-mãe para atender o *spin-off*. Quando aos **recursos físicos**, foi facilitada a compra dos equipos (cadeiras odontológicas) por meio de comodatos, além de outros equipamentos. No que tange aos **recursos organizacionais**, nesta fase a organização-mãe conduziu todo o processo, promoveu treinamentos, reuniões e suporte legal para que o *spin-off* pudesse acontecer, como destaca o entrevistado do *spin-off* caso A: “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**. E em relação aos **recursos tecnológicos** foi transferido além da expertise de mercado, o software de gestão e consultoria constante, segundo o criado do *spin-off*: “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. Já não houve mais transferência de **recursos humanos**, até porque a equipe estava formada e não havia necessidade de mudança. Neste momento os **recursos sociais** foram grandes impulsionadores do *spin-off* foi pois o atendimento continuou sendo oferecido para os clientes conveniados à organização-mãe do caso A que, como era atendidos pela mesma equipe, mesmo com razão social diferentes, as pessoas vinculavam o *spin-off* à organização-mãe, como destaca o criado do *spin-off* Caso A: “Os clientes era os mesmos. Tivemos o mesmo volume [...]” Além disto, em sua nova sede e com novo modelo de negócios, a empresa organização-mãe do caso A concentrava-se na captação de novos conveniados para aumentar a carteira de clientes e privilegiava as indicações para o *spin-off*.

Quanto aos **recursos físicos**, não houve mais nenhuma transferência nessa fase, pois o *spin-off* já estava “pronto” para atender a demanda. Em relação aos **recursos organizacionais** a gestão era dos sócios, mas a organização-mãe exercia certo controle, em virtude do contrato de exclusividade, limitando 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 considerando as que a consultoria permanecia compartilhando o know-how. Nesta fase de **pós-separação** é possível verificar o reforço da ligação entre organização-mãe e *spin-off*, uma vez que a “Clínica Orto” passa a atuar como

prestador da empresa “Plano Odontológico”, fortalecendo sua cadeia produtiva, num formato de rede e ganha-ganha.

Com base na classificação de Tubke (2005), pode-se caracterizar este caso de *spin-off* como **Reestruturação**, a medida em que o *spin-off* seguiu uma estratégia definida pela organização-mãe, da qual acredita-se que objetivava a redução de riscos da empresa “Plano Odontológico”, atrelado à uma redução de custos, como Luc; Filion; Fortin reforçam (2002, p.14):

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 sobre seu próprio ofício.

A ligação desde a fase pré-separação ocorreu por um período de que possibilitou ao *spin-off* obter maturidade para gerenciar os negócios, superando um período que muitas empresas no Brasil não conseguem, como indica a pesquisa anual do SEBRAE (2011) sobre a mortalidade das micro e pequenas empresas. Por sua vez, os recursos complementaram aquilo que os seus criadores necessitavam para concretizar ou em alguns casos idealizar, o surgimento de um negócio. Não obstante, a “Clínica Orto” nasceu em 2007, ou seja, já tem seis anos de atividade, quatro destes, caminhando por conta própria.

A relação entre as empresas foi determinante para a consolidação também na fase do pós-separação por meio dos recursos transferidos, especialmente a rede de contatos, recursos organizacionais e a tecnologia. Por meio da rede de contatos, o *spin-off* adquiriu status de privilégio frente à outras clínicas concorrentes pois eram os indicados pela organização-mãe, que mesmo tendo uma vasta rede de dentistas conveniados indicavam a “Clínica Orto” e os clientes por sua vez, acreditavam tratar-se da mesma empresa, como relata o entrevistado: “O cliente nosso do plano que a gente indica pra essas clínicas que são as maiores [...] hoje sozinho no consultório não seria a mesma coisa, com certeza não.” Tubke (2005, p.38) justifica essa ligação: “Ambas as empresas se conhecem, seus produtos e seus mercados bem, para que a cooperação pode ser estabelecida de uma forma mais fácil do que com os candidatos desconhecidos.” Igualmente, quanto a ligação existente entre organização-mãe e *spin-off*, destaca-se a relevância da transferência da tecnologia, cujo o know-how da gestão administrativa, possibilitou cobrir uma competência deficiente aos seus criadores, explica o criado do *spin-off* do caso A:

“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 como ocorria na organização-mãe como afirma seu sócio: “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. Análise do Caso B

A organização-mãe, referência em editoração e impressos no estado de Sergipe, apoiou o ímpeto empreendedor de seu gerente de operação, que enxergou a oportunidade de atuar na área de impressões digitais, um segmento que ainda não havia concorrentes em Aracaju. A organização-mãe do caso B é uma empresa renomada no estado, fundada em 1964 pelo pai do atual presidente da organização, são quase 50 anos de existência oferecendo produtos de qualidade entre livros e periódicos, folders, cartazes, panfletos, calendários, e afins. A organização-mãe caminha para a sua 3º geração e pode ser caracterizada como uma empresa familiar, pois a empresa tem na sua gestão membros da família e outros familiares como empregados. Atualmente, tem um quadro de 40 colaboradores e sua marca é a constante busca de atualização tecnológica do maquinário, para manter-se 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 recebido 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”.

Deste modo fica evidente que a iniciativa foi do criador do *spin-off* que felizmente encontrou o apoio necessário para dar sequencia ao seu objetivo empreendedor. Para a organização-mãe ter uma empresa de atividade complementar a sua poderia fortalecer a sua cadeia, pois não havia no mercado, naquele momento, nenhum concorrente com a qualidade desejada como comenta o entrevistado: “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”. Levantou-se a questão de por que a org. mãe do caso B não abriu criou um departamento em sua estrutura para aproveitar a oportunidade de mercado percebida, para eles isso não foi uma opção, como destaca seu diretor:

“[...] 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 pra agregar valor às peças.” E por isso a oportunidade transformou-se em suporte: “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 o qual o *spin-off* pretende atuar, influencia na decisão da organização-mãe, o assim pesa o fato da futura empresa participar da cadeia de logística do pai, o que pode ser percebido neste caso, pois a organização-mãe teriam plenas condições de montar uma gráfica rápida. A empresa *spin-off* do caso B surgiu em 2010, no segmento de gráfica digital e oferece produtos impressão de banners, cartazes, adesivos e comunicação visual. Além da tecnologia distinta, em relação à organização-mãe, outra diferença relevante é a tiragem, que no caso da gráfica digital, pode ser em quantidades pequenas, como explica seu criador: “é diferente de copiadora que a gente vê por aí, uma coisa que lhe dê um acabamento, uma complexidade de materiais que você só encontra numa gráfica *Offset*, numa gráfica convencional, mas que você tenha numa gráfica digital em pequenas tiragens. Essa foi a

proposta.”Seu criador cresceu dentro da gráfica do pai e muito cedo começou a trabalhar no segmento e passou por todas as áreas como conta o fundador do *spin-off*:

“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”.

Surgiu a oportunidade de estudar em São Paulo, momento que o criador do *spin-off* foi exposto às novas tecnologias, em especial a impressão digital. Ao voltar de lá, retornou à organização-mãe do caso B agora com uma posição de liderança, como gerente industrial para comandar a produção e ficou cerca de dois e anos e meio na função até abrir seu próprio negócio. Para por ideia em prática, seu criador se preparou, procurou o SEBRAE e fez um plano de negócios, em paralelo ao trabalho desenvolvido na organização-mãe do caso B. Decorreram cerca de dois anos entre a ideia, a execução do plano de negócios e a abertura da “Gráfica Rápida” que hoje emprega 14 pessoas e possui uma boa carteira de clientes, muitos deles resultantes da ligação com a organização-mãe.

Na fase de **pré-separação**, assevera-se que a ideia partiu do criador do *spin-off*, diante da sua experiência adquirida na organização-mãe e cursos realizados em outra cidade. O tempo entre a ideia e o abertura da empresa durou cerca de dois anos e foi motivado principalmente pela identificação de uma boa 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 pra 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” E nesse depoimento além de ratificar o fato de não haver necessidade de levar a equipe para o *spin-off*, 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 nesta 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 “Gráfica Offset”.

Em relação aos **recursos financeiros**, mesmo não se tratando de dinheiro em espécie, o criador do *spin-off* utilizou a casa de 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 já que se trata de tecnologia digital, são máquinas diferentes das que são utilizadas na produção da organização-mãe.

Na fase **pós-separação**, a ligação da empresa permanece, ainda que de maneira menos intensa. Nesta fase não houve transferência de **recursos humanos**, pelos motivos já mencionados anteriormente. Já os **recursos sociais** observou-se que foi um dos principais recursos recebidos, o novo empreendedor já tinha um bom conhecimento no mercado pelo trabalho desenvolvido na organização-mãe, o que também não lhe privou de passar pelas dificuldades inerentes a quem está iniciando o empreendimento de uma nova empresa, como a

exigência da primeira compra à vista, por exemplo. Muitos dos seus primeiros clientes eram os mesmo da organização-mãe, quando precisavam de tiragens menores ou serviços complementares, em outras palavras, a só gráfica offset produz em grandes quantidades em virtude do custo, desta maneira, quando seu clientes precisavam de quantidade menores, procuram o *spin-off* Caso B. Outra relação de troca de recurso que ainda permanece ocorrendo refere-se os aos **recursos físicos**, pois algumas máquinas da “Gráfica Offset” são utilizadas na produção da “Gráfica Rápida” da qual é um processo natural para ambas as empresas, como explica o criador do *spin-off*:

“E até porque hoje eu não tenho nem espaço pra 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”.

Não obstante à influência dos **recursos organizacionais** na criação do *spin-off* “Gráfica Rápida”, não houve mais transferência, uma vez que a gestão do negócio ficou a cargo de seu criador. Tubke (2005) esclarece que o afastamento após a tendência após separação é natural, principalmente quando o *spin-off* tem um grau de autonomia quanto aos seus processos e sua base de clientes, o pode contribui positivamente para sua rentabilidade e crescimento. Também já não havia mais transferência de **recursos financeiros** ou **recursos tecnológicos**. A ligação entre organização-mãe e *spin-off* foi reforçada no momento em que o *spin-off* passa a ceder recursos de volta para a organização-mãe. É possível constatar há um ganho com a expertise de uma nova tecnologia – a impressão digital – para a “Gráfica Offset” que até então tinha conhecimento superficial, pode-se afirmar que a atuação do *spin-off* agregar valor ao seu processo produtivo:

“é uma tendência normal, que no futuro a gente venha a comprar uma máquina digital pra 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 às empresas, pois atuando de forma complementar, mantêm os clientes dentro do sua cadeia de negócios. 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 é um tipo de *spin-off* que ocorre quando as organizações-mãe percebem que o produto a ser oferecido se encaixa à sua estratégia de longo prazo. O fato da ideia não ter partido da organização-mãe pode ser explicado pela não valorização do empreendedorismo individual, assimetria de informação ou ainda divergência de opinião entre os atores, fatores que propiciam o aparecimento de um *spin-off* corporativo.

A transferência dos recursos, ainda na fase de pré-separação, deu suporte a quatro dos seis recursos necessário 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, enquanto o *spin-off* se preparava, e permanece até hoje, três anos após a separação, 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). Os chamados ativos complementares abrangem o domínio de tecnologias complementares ou competitivo, que para Tubke (2005, p.31) sua combinação produz uma vantagem competitiva.

8 CONCLUSÕES

Embora ambos os casos tratem-se de empresas derivadas de outras, observou-se uma diferença elementar entre os dois *spin-off*: a decisão de criar o negócio, pois enquanto no caso A a decisão e principais atividades necessárias para que o *spin-off* viesse a existir, partiram da organização-mãe, no caso B, seu criador foi o responsável pelo surgimento do novo negócio, o apoio da org.-mãe tratou-se 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).

Na fase de pré-separação é importante atentar para evitar que *spin-off* torne-se dependente da organização-mãe, o que pode limitar a liberdade operacional e atrasar do desenvolvimento do novo negócio (TUBKE, 2005), entretanto isso não foi percebidos nos casos pesquisados. Acredita-se que o tempo de duração do apoio, que ambos os casos foi de 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).

Ao se comparar os casos, um de *spin-off* reestruturação e o outro de *spin-off* empreendedor, observa-se que fase pré-separação dos seis recursos necessários para a criação/manutenção do negócio apenas os recursos sociais, físicos e organizacionais, foram comuns aos casos A e B, o que conduz a conclusão que esses recursos são essenciais daqueles fornecidos pela ligação entre organização-mãe e *spin-off*. Já na fase pós-separação, na qual a tendência é de que a ligação fique menos intensa apenas o recurso social permaneceu em ambos os casos, como Tubke (2005) esclareceu na sua pesquisa quando apontou que a experiência de mercado foi 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 num 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) deste modo foi possível afirmar que, nos casos pesquisados, a relação de apoio contribuiu para o sucesso dos *spin-off*, bem como para o fortalecimento da vantagem competitiva da organização-mãe.

REFERÊNCIAS

- BORGES, C.; FILION, L. J.; SIMARD, G. (2008). Jovens empreendedores e o processo de criação de empresas. *Revista De Administração Mackenzie*. 9(8), 39-63.
- CAVALCANTI, Marcelo José; MOREIRA, Enzo de Oliveira. Metodologia para estudo de caso: livro didático. 4 ed. rev. e atual. Palhoça: UnisulVirtual, 2009. 168 p.
- COSTA, L. B.; TORKOMIAN, A. L. V. (2008). Um estudo exploratório sobre um novo tipo de empreendimento: os *spin-offs* acadêmicos. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 395-427.
- CLARYSSE, B.; WRIGHT, M.; LOCKETT, A.; VELDE, E. Van; VOHORA, A. (2005). Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions. *Journal of Business Venturing*, 20(2), 183-216.

- _____, B.; WRIGHT, M.; VELDE, E. Van; (2011). Entrepreneurial Origin, Technological Knowledge, and the Growth of *Spin-off* Companies. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1420-1442.
- _____, B.; MORAY, N. (2004) A process study of entrepreneurial team formation: the case of research-based *spin-off*. *Journal of Business Venturing*, v. 19, 55–79.
- 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.
- EIRIZ, V.; ALVEZ, L.; FARIA, A. P. (2012). Estudo de casos sobre transferência de tecnologia para *spin-offs* universitários em Portugal. *Revista de Administração e Inovação*. 9(1), 167-187.
- FERREIRA, A. B. H. Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa. 4. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.
- Fontes, M. (2005). The process of transformation of scientific and technological knowledge into economic value conducted by biotechnology *spin-off*. *Technovation*, 25(4), 339-347.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, GEM. 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: In: 30 ENANPAD, 2002, Salvador. Anais eletrônicos do XXX Enanpad . Salvador: ANPAD, 2006.
- GUNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Mai/Ago 2006, v.22, n.2, p. 201-210
- ITURRIAGA, F. L.; CRUZ, N. M. (2008) Antecedents of corporate *spin-offs* in Spain: A resource-based approach. *Research Policy*, 37, 1047-1056.
- LUC, D.; FILION, L. J.; FORTIN, P. A. (2002). *Guia de spin-off de empresas: em direção a novas formas de práticas empresariais*. Montreal: École des Hautes Études Commerciales.
- 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. (2006). Conceptualising the heterogeneity of research-based *spin-offs*: a multi-dimensional taxonomy. *Research Policy*, 35(2), 289-308.
- NDONZUAU, F. N., PIRNAY, F., & SURLEMONT, B. (2002). A stage model of academic *spin-off* creation. *Technovation*, 22(5), 281-289.
- (ODONTO SERV, 2013) sites todos
- PÉREZ, M. P., SÁNCHEZ, A. M. (2003). The development of university *spin-offs*: early dynamics of technology transfer and networking. *Technovation*, 23(10), 823-831.
- RENAULT, T. B.; FONSECA, M. V. A.; CUNHA, R. M.; CARVALHO, R. S. (2011). Empreendedorismo acadêmico na COPPE/UFRJ: Reflexões sobre empresas criadas com a participação de professores. *Organizações em contexto*. 14(7).
- SANTOS, A. S.; TEIXEIRA, R. M. (2012). O processo de *spin-off* acadêmico: estudo de casos múltiplos de empresas incubadas da UFS. *Revista da Administração e Inovação*, 9(1), 31-50.
- SEBRAE: Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil. Coleção Estudos e Pesquisas. Out 2011. Disponível em: < [http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf) > em 09 de agosto de 2013.
- TESTA, M. G.; LUCIANO, E. M. (2012). Determinantes do sucesso de um *spin-off* em parque tecnológico. *Administração de Ciência e Tecnologia*, 11(2), 69-83.
- TUBKE, Alexander. Success factors of corporate *spin-offs*. New York: Springer, 2005.
- VOHORA, A.; WRIGHT, M.; LOCKETT, A. (2004). Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies. *Research Policy*, 33(1), 147–174.
- YIN, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (D. Grassi, Trad.) (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.