

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

FLAVIA SIQUEIRA FIORIN

**ANÁLISE DOS FATORES QUE CONDUZIRAM EMPRESA DO
RIO GRANDE DO SUL A INVESTIR NA CRIAÇÃO DE UM NOVO NEGÓCIO
DE BASE TECNOLÓGICA - *SPIN-OFF* CORPORATIVA**

Porto Alegre

2016

Flavia Siqueira Fiorin

**ANÁLISE DOS FATORES QUE CONDUZIRAM EMPRESA DO
RIO GRANDE DO SUL A INVESTIR NA CRIAÇÃO DE UM NOVO NEGÓCIO
DE BASE TECNOLÓGICA - *SPIN-OFF* CORPORATIVA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Pedro Puffal

Porto Alegre

2016

Dados Internacionais de Publicação

F521a Fiorin, Flavia Siqueira

Análise dos fatores que conduziram empresa do Rio Grande do Sul a investir na criação de um novo negócio de base tecnológica – *spin-off* corporativa / Flavia Siqueira Fiorin – Porto Alegre, 2016.

126 f.

Orientador: Daniel Pedro Puffal

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, São Leopoldo, RS, 2016.

1. Gestão de negócios. 2. Inovação. 3. Estudo de caso. I. Daniel Puffal. II. Título.

CDU 658

Bibliotecária: Magda Massim
CRB-10/1205

Flavia Siqueira Fiorin

**ANÁLISE DOS FATORES QUE CONDUZIRAM EMPRESA DO
RIO GRANDE DO SUL A INVESTIR NA CRIAÇÃO DE UM NOVO NEGÓCIO
DE BASE TECNOLÓGICA - *SPIN-OFF* CORPORATIVA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em 31 de maio de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Daniel Pedro Puffal – UNISINOS

Prof.Dr. Luís Felipe Maldaner - UNISINOS

Prof.Dr. Gustavo Dalmarco - PUCRS

Dra. Susana Maria Kakuta – BADESUL

RESUMO

A evolução das redes de comunicação e infraestruturas comerciais alterou a dinâmica dos mercados, inserindo as organizações em um contexto de interação intensa. Países emergentes com taxas de crescimento positiva tem centrado sua estratégia de desenvolvimento no empreendedorismo aliado à inovação e a difusão tecnológica. Neste contexto, considerando a conjuntura industrial do Rio Grande do Sul, este estudo se propôs a analisar os fatores que conduziram empresa gaúcha inserida na economia tradicional a investir na criação de um novo negócio de base tecnológica, uma *spin-off* corporativa. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, a partir de *framework* de análise estruturado pela literatura revisada, do qual derivaram os fatores de análise: Caracterização (empresa-mãe e *spin-off*) e Fatores Relevantes à Decisão e ao Processo de Spin-off (contexto externo, interno e motivadores). Os resultados encontrados demonstram que a criação da *spin-off* se mostra como alternativa de exploração de ativos estagnados na empresa-mãe frente à oportunidade mercadológica. Ainda, se atribui à *spin-off* expectativa de ganhos futuros à empresa-mãe, com risco minimizado, ao preservar a imagem em caso de insucesso. Os resultados apontam que a decisão de externalizar o novo negócio e integrá-lo a um ambiente de tecnologia e inovação diverso da empresa-mãe guardam relação com estratégia para atenuar barreiras de entrada no mercado onde a empresa-mãe é reconhecida por outra natureza tecnológica. Considerando o contexto externo os resultados evidenciam que, embora a influência exercida na decisão seja restrita, fatores como políticas-públicas permeiam e impactam o processo desde a caracterização da empresa-mãe até a criação da *spin-off*.

Palavras-chave: *Spin-off*. Empreendedorismo. Inovação. Economia Tradicional. Base Tecnológica.

ABSTRACT

The evolution of commercial communication and infrastructure has changed the dynamics of the markets by introducing organizations in an intense interaction process. Emerging countries, with positive growth rates, have been focusing their development strategy on innovation entrepreneurship and technology diffusion. In the context of the local industry in Rio Grande do Sul, this study has analyzed the factors that led the industry (once inserted in the traditional economy of the State) to invest in creating a new tech based business, called a corporate spin-off. An analysis framework was developed based on the literature reviewed, and derived the following factor analysis: Characterization (parent company and spin-off); and, Relevant Factors of Spin-off Decision and Process (external and internal environment, and motivators). The framework was applied to a case study and the results show that the creation of the spin-off is an alternative to explore stagnated resources in the parent company upon a market opportunity. While the parent company expects future earnings from the spin-off, the spin-off offers minimized risk and preserves the parent company's image in event of failure. The results indicate that separating the new business and integrating it into a technology and innovation environment different from the parent company is a strategy to mitigate the market barriers that would be encountered by the parent company, which is recognized by another technological nature. Within the external context, the results show that while factors such as public-policies have limited impact on decision making, they impact on the process from the characterization of the parent company to the creation of spin-off.

Key-words: Spin off. Entrepreneurship. Innovation. Traditional economy. Tech Based.

LISTA DE QUADROS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 1 - Síntese de Tipologias de <i>Spin-offs</i> | 32 |
| Quadro 2 - Motivadores de Desencadeamento..... | 41 |
| Quadro 3 - Síntese dos Motivadores do Processo de <i>Spin-off</i> | 42 |
| Quadro 4 - Fatores de Sucesso e Insucesso | 45 |
| Quadro 5 - Fatores de Análise | 47 |
| Quadro 6 - Fatores de Análise e Confirmação de Hipóteses | 49 |
| Quadro 7 - Método de Trabalho | 54 |
| Quadro 8 - Categorias de Análise, Objetivo Relacionado e Referencial Teórico | 57 |
| Quadro 9 - Fatores de Análise | 58 |
| Quadro 10 - Caracterização dos Entrevistados..... | 61 |
| Quadro 11 - Conexão do Processo de PD&I e Relação com Atores Externos | 79 |
| Quadro 12 - Conexão da cultura propícia à criação e compartilhamento..... | 83 |
| Quadro 13 - Conexão da política de compartilhamento | 84 |
| Quadro 14 - Conexão da política de <i>spin-off</i> com o referencial teórico..... | 85 |
| Quadro 15 - Conexão da tipologia da <i>spin-off</i> com referencial teórico..... | 88 |
| Quadro 16 - Conexão do relacionamento e apoio como referencial teórico..... | 93 |
| Quadro 17: Conexão da transferência de recursos com o referencial teórico..... | 95 |
| Quadro 18 - Conexão da dinâmica do mercado com o referencial teórico..... | 97 |
| Quadro 19 - Conexão das políticas públicas com o referencial teórico..... | 100 |
| Quadro 20 - Conexão da maturidade da indústria com o referencial teórico | 102 |
| Quadro 21 - Conexão da motivação com o referencial teórico | 108 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1 - Modalidades de Empreendedorismo Corporativo | 25 |
| Figura 2 - Tipos de Spin-offs | 28 |
| Figura 3 - Processo de Criação de <i>Spin-off</i> | 35 |
| Figura 4: Funil de Criação de <i>Spin-off</i> | 37 |
| Figura 5 - Processo de Criação de <i>Spin-off</i> Corporativa | 38 |
| Figura 6 - Síntese do Processo de Criação de <i>Spin-offs</i> | 39 |
| Figura 7 - <i>Framework</i> de Análise Proposto | 55 |
| Figura 8 - Trilha da Criação da <i>Spin-off</i> | 69 |
| Figura 9 - Síntese do Processo de Criação da <i>Spin-off</i> | 111 |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|---------|------------------------------------------------------------------------------|
| APEX | Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos |
| CNI | Confederação Nacional da Indústria |
| CT&I | Ciência, Tecnologia e Inovação |
| ENCTI | Estratégia Nacional para Ciência, Tecnologia e Inovação |
| FAPERGS | Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul |
| FIERGS | Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul |
| GEM | Global Entrepreneurship Monitor |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| IBQP | Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade |
| ICEI | Índice de Confiança do Empresário Industrial |
| ICT | Instituição Científica e Tecnológica |
| III | Índice de Intenção de Investimento |
| MCTI | Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação |
| PD&I | Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação |
| P&D | Pesquisa e Desenvolvimento |
| PGTec | Programa Gaúcho de Parques Científicos e Tecnológicos |
| PNI | Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |

SUMÁRIO

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA | 13 |
| 1.2 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO | 16 |
| 1.3 OBJETIVOS | 18 |
| 1.3.1 Objetivo Geral | 18 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos | 18 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA | 19 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 21 |
| 2.1 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO | 21 |
| 2.2 <i>SPIN-OFF</i> CORPORATIVA..... | 26 |
| 2.2.1 Definições e Tipologias | 27 |
| 2.2.2 Benefícios da <i>Spin-off</i> Corporativa | 33 |
| 2.2.3 Processo de Criação de <i>Spin-offs</i> | 34 |
| 2.2.3.1 Processo segundo Ndonzuau, Pirnay e Surlemont (2002)..... | 35 |
| 2.2.3.2 Processo segundo Clarysse et al (2005)..... | 36 |
| 2.2.3.3 Processo segundo Tubke (2005) | 37 |
| 2.2.3.4 Síntese dos Processos..... | 38 |
| 2.2.4 Motivadores de Desencadeamento do Processo de <i>Spin-off</i> | 40 |
| 2.2.5 Modelos de Análise | 42 |
| 2.2.5.1 Modelo de Análise de Clarysse et al (2005) | 43 |
| 2.2.5.2 Modelo de Análise de Luc, Filion e Fortin (2002) | 44 |
| 2.2.5.3 Modelo de Análise de Tubke (2005)..... | 46 |
| 3 METODOLOGIA | 51 |
| 3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 53 |
| 3.1.1 Projeto de Coleta de Dados | 54 |
| 3.1.1.1 <i>Framework</i> de Análise Proposto | 54 |
| 3.1.1.2 Categorias e Fatores de Análise | 56 |
| 3.1.1.3 Seleção do Caso | 59 |
| 3.1.1.4 Coleta de Dados..... | 60 |
| 4 DESCRIÇÃO DO CASO | 62 |
| 4.1 A EMPRESA | 62 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.2 HISTÓRICO DA EMPRESA..... | 63 |
| 4.3 TRILHA DA CRIAÇÃO DA <i>SPIN-OFF</i> | 66 |
| 5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 70 |
| 5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS | 70 |
| 5.1.1 Empresa-mãe..... | 70 |
| 5.1.1.1 Contexto do Negócio..... | 71 |
| 5.1.1.2 Empreendedorismo e Inovação..... | 71 |
| 5.1.1.2.1 <i>Processo de PD&I e Relação com Atores Externos</i> | 72 |
| 5.1.1.2.2 <i>Cultura Propícia à Criação e Compartilhamento de Ideias</i> | 79 |
| 5.1.1.2.3 <i>Política de Compartilhamento de Recursos</i> | 83 |
| 5.1.1.2.4 <i>Política de Spin-off</i> | 84 |
| 5.1.2 Spin-off..... | 85 |
| 5.1.2.1 Contexto do Negócio..... | 85 |
| 5.1.2.2 Tipologia da <i>Spin-off</i> | 86 |
| 5.1.3 Análise da Caracterização da Empresa-mãe e spin-off | 88 |
| 5.2 INFLUENCIADORES DA DECISÃO E DO PROCESSO DA <i>SPIN-OFF</i> | 91 |
| 5.2.1 Contexto Interno..... | 91 |
| 5.2.1.1 Relacionamento e Apoio | 91 |
| 5.2.1.2 Transferência de Recursos | 94 |
| 5.2.2 Contexto Externo | 95 |
| 5.2.2.1 Dinâmica do Mercado..... | 95 |
| 5.2.2.2 Políticas Públicas | 97 |
| 5.2.2.3 Maturidade da Indústria..... | 101 |
| 5.2.4 Análise dos Influenciadores da Decisão e do Processo..... | 102 |
| 5.3 MOTIVADORES DO PROCESSO DA <i>SPIN-OFF</i> | 105 |
| 5.3.1 Motivadores Organizacionais, Pessoais e Externos | 105 |
| 5.3.2 Análise dos Motivadores do Processo de Spin-off | 109 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 113 |
| REFERÊNCIAS..... | 119 |
| APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA | 122 |

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica atual dos mercados tem sido caracterizada por mudanças rápidas e não lineares, em um ambiente global de acirrada competitividade. A globalização consequente das novas redes de comunicação e infraestruturas comerciais alterou drasticamente esta dinâmica que, independente do seu porte ou localização, insere as organizações em um contexto de interação e interdependência de forma intensa e quase imediata.

Neste cenário, muitos setores de atividade, protegidos ou não por políticas econômicas nacionalistas, tendem a perder competitividade ou a sofrer grande impacto. Manter-se a competitivo, e alcançar um crescimento sustentável, está cada vez mais associado à capacidade das organizações compreenderem esta nova dinâmica competitiva e explorarem suas capacidades de adaptação. Assim, a capacidade de inovar passa a ocupar um importante papel na estratégia das organizações e se torna um potencial fator de sucesso (DORNELAS, 2008).

Govindarajan e Trimble (2006) consideram duas possíveis estratégias para o crescimento das empresas. A primeira é aquela baseada no crescimento por aquisições, opção que, segundo os autores, no longo prazo raramente beneficia os *stakeholders*. A outra possibilidade é o crescimento dentro da própria organização, o que os autores denominam crescimento orgânico. Considerando que, à medida que as empresas e os setores amadurecem, o crescimento em mercados estabelecidos se torna mais difícil, a inovação é um caminho capaz de produzir crescimentos disruptivos e gerar novas curvas de ciclo de vida no sentido de encaminhar ao crescimento sustentável às empresas, por meio da diversificação de seus portfólios.

Porém, a partir de suas características intrínsecas e recursos internos aliados ao ambiente externo no qual está inserida, a diversificação encontra um limite peculiar em cada empresa, particularmente considerando a dinâmica de forte concorrência global e ciclos de inovação cada vez mais curtos. Assim, para a sustentabilidade da vantagem competitiva das empresas, faz-se necessário identificar o ponto ótimo de diversificação, uma vez que os benefícios da diversificação tendem a diminuir à medida que se façam necessários investimentos e esforços que se afastem do *core business* da empresa (DORNELAS, 2008).

Identificar um projeto estratégico que extrapola o limite de diversificação interna não significa dizer, porém, que este deva ser imediatamente rechaçado pela

empresa (DORNELAS, 2008; VANHAVERBEKE; VAN DE VRANDE; CHESBROUGH, 2008; HASHIMOTO, 2010). Pelo contrário, este é o momento em que, em muitos casos, identifica-se a oportunidade de exploração de mercado por meio de geração de novos negócios. Esta forma de empreendedorismo intra-organizacional pode resultar na criação de uma *spin-off* corporativo (LUC; FILION; FORTIN, 2002; HASHIMOTO, 2010; DORNELAS, 2008).

A terminologia “*spin-off*”, no âmbito da empresarial, está associada àqueles negócios de cunho tecnológico que têm sua origem na estrutura pré-existente de uma universidade ou empresa, sendo então caracterizadas em dois grandes grupos: “*spin-off* acadêmicas” ou “*spin-off* corporativas”, respectivamente, tendo como característica comum a transferência de conhecimento, seja tecnológico, de mercado, operacional ou outro relevante à vantagem competitiva da nova empresa (CLARYSSE, 2005).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A criação de novas empresas é considerada um mecanismo importante para o desenvolvimento socioeconômico regional, por resultar em melhor distribuição de renda e aumento da empregabilidade. Segundo pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), realizada no Brasil pelo SEBRAE e pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), em dez anos, a taxa de empreendedorismo passou de 23% para 34,5%. Deste total, a pesquisa aponta que 71% dos negócios iniciados no Brasil são por oportunidade e não por necessidade, índice que vem se mantendo estável.

A taxa de mortalidade de empresas nascentes, porém, é uma preocupação recorrente em estudos sobre empreendedorismo. O risco de insucesso de empresas nascentes tende a ser maior quando vinculado a empresas de base tecnológica, uma vez que estas estão sujeitas, além das variáveis mercadológicas, a insucessos técnicos. Por outro lado, segundo Tubke (2005), *spin-offs* corporativas apresentam taxa de sucesso três vezes maior que empresas nascentes não provenientes de outras organizações, por herdar experiências prévias de sua organização de origem.

Segundo Porter (1990), a competitividade de uma nação depende da capacidade de sua indústria se atualizar e inovar. Assim, políticas públicas de incentivo ao empreendedorismo aliado à inovação e à difusão tecnológica têm sido

apontadas como cerne da estratégia de países emergentes que atingem taxas de crescimento positivas. Para Tubke (2005), do ponto de vista científico, *spin-offs* corporativos são um instrumento chave da mudança industrial de uma economia baseada no conhecimento. Em um cenário global orientado à inovação, o conhecimento e a tecnologia são apontados como fatores-chave de produção por atribuir riqueza a uma sociedade (MELLO, 2016).

No sentido de alinhar-se a esta dinâmica, em 2011, o Governo Brasileiro, por meio do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), apresentou a Estratégia Nacional para Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI), a qual estabeleceu diretrizes para ações nacionais e regionais destacando a importância da ciência, da tecnologia e da inovação (CT&I) como eixo estruturante do desenvolvimento do país. A ENCTI ratifica o papel indispensável da inovação no esforço de desenvolvimento sustentável do país, com ênfase na geração e apropriação do conhecimento científico e tecnológico necessário à construção de uma sociedade justa e de um ambiente empresarial mais competitivo no plano internacional (MCTI, 2012).

Um marco importante a destacar, no Brasil, é a Lei da Inovação (Lei 10.973/04), a qual estabelece diretrizes acerca da constituição de ambiente propício a parcerias estratégicas entre universidades, institutos tecnológicos e empresas; do estímulo à participação de institutos de ciência e tecnologia no processo de inovação; e do estímulo à inovação na empresa. Outro instrumento de relevância neste contexto é a Lei 11.196/05, a Lei do Bem, criada com objetivo de conceder incentivos fiscais às pessoas jurídicas que realizem pesquisa e desenvolvimento de inovação tecnológica. O Governo Brasileiro se vale desse mecanismo para incentivar investimentos em inovação por parte do setor privado, buscando aproximar empresas, universidades e institutos de pesquisa, no sentido de potencializar os resultados em pesquisa, desenvolvimento e inovação (ARAÚJO, 2012).

Conforme o último Relatório Anual da Utilização dos Incentivos Fiscais – Ano Base 2012, divulgado no fim de 2013 pelo MCTI, o Rio Grande do Sul é apontado como o segundo Estado com maior número de empresas habilitadas ao uso do benefício da Lei do Bem. Tal posição coloca o Rio Grande do Sul em destaque como Estado com expressiva vocação à inovação frente aos demais Estados brasileiros.

No contexto das políticas públicas de incentivo à inovação, em 2011, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul propôs o Programa Estadual RS Tecnópole, tendo como objetivo oportunizar o desenvolvimento regional, tendo como premissa o papel estratégico da pesquisa, ciência, tecnologia e da inovação para o desenvolvimento econômico e social sustentando.

O Programa RS Tecnópole tem o objetivo principal de:

Promover o desenvolvimento científico e tecnológico e a inovação através da articulação de atores das Universidades, dos Setores Produtivos e do Poder Público, em todas as regiões do Estado, visando fomentar a cultura da inovação e do empreendedorismo, oportunizar o desenvolvimento regional, impulsionar os habitats de inovação e constituir uma rede estadual de parques científicos e tecnológicos, respeitando as características regionais e, com isso, estimulando os setores estratégicos e valorizando o potencial humano existente no Estado. (RIO GRANDE DO SUL, 2011, p. 4).

Dentre os objetivos específicos do RS Tecnópole destaca-se o intuito de: promoção da elevação do nível de renda, geração de oportunidades de trabalho qualificado; criação de condições favoráveis ao desenvolvimento dos *habitats* de inovação e estímulo de ações concertadas através da criação de uma rede de parques científicos e tecnológicos; fomento ao surgimento de novos setores econômicos, com a implantação de empresas de base tecnológica, acompanhando a estratégia nacional.

A partir de dados apresentados na Política Industrial do Rio Grande do Sul, revisada em 2013, existem 14 parques tecnológicos credenciados ao Programa Gaúcho de Parques Científicos e Tecnológicos (PGTec), sendo três parques consolidados na Região Metropolitana de Porto Alegre e 11 parques em processo de consolidação. Estas estruturas têm sido consideradas chave no processo de modernização da matriz econômica do Rio Grande do Sul, motivo pelo qual vêm recebendo apoio do Governo do Estado.

Em contraponto a este cenário de investimento em inovação por parte das empresas e de fomento ao empreendedorismo de inovação por parte das políticas nacionais e estaduais, pesquisa divulgada pela FIERGS em março de 2015 demonstra que a indústria gaúcha vem sucessivamente perdendo competitividade no cenário nacional. Conforme apontado pela FIERGS, a partir de levantamento de dados junto ao IBGE, a produção industrial entre janeiro e setembro de 2014, no Rio Grande do Sul, apresentou uma retração de 5,4% em relação a 2008, ano marcado

pela mais recente crise econômica internacional. Os dados ainda traçam um comparativo com outros Estados do Brasil que obtiveram, no mesmo período, desempenho positivo ou superior ao Rio Grande do Sul. Em primeiro lugar, no *ranking*, aparece o Estado de Goiás, com crescimento de 24,1%, seguido do Paraná, com 9,0%. São Paulo apresentou, no período, uma retração de 4,5%.

Segundo Panorama Econômico divulgado pela FIERGS em 2014, o Índice de Desempenho Industrial do Rio Grande do Sul (IDI/RS), o qual expressa o nível da atividade da indústria de transformação gaúcha, após um período de mais de 10 anos de resultados positivos consecutivo, a partir de 2005, passou a apresentar uma variação instável, registrando, desde então, resultado negativo em 5 anos.

Este cenário de instabilidade identificado na conjuntura estadual e nacional é refletido no registro do Índice de Confiança do Empresário Industrial (ICEI) e no Índice de Intenção de Investimento (III) os quais vêm apresentando quedas sucessivas nos últimos anos, conforme divulgado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI). Em 2015 foram registrados os menores índices desde o início destes registros. A média histórica do ICEI de 56,5 pontos não é atingida desde 2013, registrando 37,5 pontos em janeiro de 2015. Já a Intenção de investimento passou de mais de 60 pontos em 2014, para menos de 45 em março de 2015.

Neste contexto, considerando a atual conjuntura industrial gaúcha, associada à relevância do empreendedorismo de inovação para desenvolvimento socioeconômico, e esforços que vêm sendo alocados no Rio Grande do Sul para tal, esta pesquisa tem como propósito contribuir com o empreendedorismo corporativo de inovação, por meio da análise de fatores que resultam na decisão de investimento em *spin-offs* em empresa inserida na economia tradicional do Rio Grande do Sul.

Assim, esta pesquisa busca analisar: em que condições empresa inserida na economia tradicional do Rio Grande do Sul decide investir em novos negócios de base tecnológica?

1.2 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

Esta pesquisa está voltada à análise dos fatores que resultam na decisão de criação de *spin-off* em empresa inserida na economia tradicional do Rio Grande do Sul.

A abrangência de economia tradicional considerada para esta pesquisa é a presente na Política Industrial do Governo do Estado do Rio Grande do Sul (RIO GRANDE DO SUL, 2013), definida na gestão ainda na anterior, a qual agrupa os setores em duas grandes categorias: Economia Tradicional e Nova Economia.

Fazem parte da Economia Tradicional, segundo o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, objeto desta pesquisa, os setores consolidados com trajetória sólida. São setores da Economia Tradicional: agroindústrias, automotivo, implementos rodoviários, madeira, celulose e móveis, bens de capital/máquinas e implementos agrícolas e industriais, equipamentos para indústria de petróleo e gás, produtos de borracha e material plástico, software, eletroeletrônica e automação, calçados e artefatos.

A saber, os setores que fazem parte da Nova Economia são aqueles denominados portadores de futuro, cuja relevância vem aumentando nos últimos anos, considerando aspectos de tendências de mercado para economia local e global, que vêm atraindo investimentos ao Estado do Rio Grande do Sul. São eles: indústria oceânica e polo naval, reciclagem e despoluição, biocombustíveis, semicondutores, energia eólica, saúde avançada e medicamentos, indústria da criatividade.

Será objeto de análise empresa inserida no contexto da economia tradicional, que tenha decidido investir no processo de criação de um novo negócio de base tecnológica, com vistas a criação de uma nova empresa. Para tal, adotou-se o conceito de empresa de base tecnológica definido pela FINEP em seu Glossário:

EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA - Empresa de qualquer porte ou setor que tenha na inovação tecnológica os fundamentos de sua estratégia competitiva. Esta condição será considerada atendida pelas empresas que apresentam pelo menos duas das seguintes características:

- a) desenvolvam produtos ou processos tecnologicamente novos ou melhorias tecnológicas significativas em produtos ou processos existentes. O termo produto se aplica tanto a bens como a serviços;
- b) obtêm pelo menos 30% (trinta por cento) de seu faturamento, considerando-se a média mensal dos últimos doze meses, pela comercialização de produtos protegidos por patentes ou direitos de autor, ou em processo de obtenção das referidas proteções;
- c) encontram-se em fase pré-operacional e destinam pelo menos o equivalente a 30% (trinta por cento) de suas despesas operacionais, considerando-se a média mensal dos últimos doze meses, a atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico;
- d) não se enquadram como micro ou pequena empresa e destinam pelo menos 5% (cinco por cento) de seu faturamento a atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico;

e) não se enquadram como micro ou pequena empresa e destinam pelo menos 1,5% (um e meio por cento) de seu faturamento a instituições de pesquisa ou universidades, ao desenvolvimento de projetos de pesquisa relacionados ao desenvolvimento ou ao aperfeiçoamento de seus produtos ou processos;

f) empregam, em atividades de desenvolvimento de software, engenharia, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, profissionais técnicos de nível superior em percentual igual ou superior a 20% (vinte por cento) do quantitativo total de seu quadro de pessoal;

g) empregam, em atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, mestres, doutores ou profissionais de titulação equivalente em percentual igual ou superior a 5% (cinco por cento) do quantitativo total de seu quadro de pessoal (FINEP, 2015).

Com objetivo de contribuir com o empreendedorismo corporativo no Rio Grande do Sul, esta pesquisa busca identificar os fatores relevantes presentes no contexto da empresa-mãe que contribuíram com o desencadeamento do processo de criação de um novo negócio de base tecnológica, considerando o processo de *spin-off* corporativa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores que conduziram empresa da economia tradicional do Rio Grande do Sul a investir na criação de um novo negócio de base tecnológica – *spin-off* corporativa.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) caracterizar o contexto organizacional da empresa-mãe e *spin-off*;
- b) identificar a motivação que orienta a decisão de investimento em uma *spin-off* corporativa;
- c) identificar recursos envolvidos, compartilhados e transferidos da empresa-mãe no processo de criação da *spin-off*;
- d) descrever o processo de criação da *spin-off* frente à relação com ambientes de fomento ao empreendedorismo de inovação regional.

1.4 JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos, a temática do empreendedorismo tem crescido significativamente tanto na academia como na esfera governamental, entidades de classe e em outras instituições de apoio (HASHIMOTO, 2010). Neste contexto, porém, é crescente também a preocupação com a sustentabilidade e sucesso dos novos negócios (FILION, 1999).

Em um mercado globalizado orientado à inovação, a economia do conhecimento é considerada fator-chave de competitividade e promoção do desenvolvimento (MELLO, 2016). A criação de novas empresas pelo modelo de *spin-offs* corporativas representam importantes instrumentos de expansão do empreendedorismo, com altas taxas de crescimento e inovação, uma vez que apresentam taxa de sucesso superior a empresas criadas por outras origens ou motivações (TUBKE, 2005; KLEPPER, 2007).

A partir da identificação do importante papel que as *spin-offs* representam para transferência de conhecimento e criação de novas empresas, este modelo tem sido alvo de políticas públicas específicas em países desenvolvidos como Estados Unidos e países da Europa (GARVIN, 1983; TUBKE, 2005).

Embora seja observado um interesse crescente acerca do tema *spin-off*, ainda não existe conhecimento aprofundado acerca dos processos que envolvem a criação de novas empresas proveniente de organizações existentes (CLARYSSE et al, 2005). A identificação de empresas criadas pelo processo de *spin-off* é um primeiro desafio apontado para o estudo do tema, uma vez que informação acerca da origem da nova empresa não consta nos cadastros e registros oficiais na criação de empresas (KLEPPER, 2007; TUBKE, 2005; FERRAZ; TEIXEIRA, 2014). As fontes de informação públicas sobre a ocorrência de *spin-off* estão, então, restritas a casos divulgados pela imprensa, geralmente evidenciando àquelas empresas que derivam de organizações com ampla visibilidade. Assim, estima-se que existam inúmeras empresas de sucesso, baseadas na redução de risco decorrente do compartilhamento de recursos, que passam despercebidas pela academia e mercado quanto ao seu processo de criação (GONÇALVES et al, 2006; FERRAZ; TEIXEIRA, 2014).

A partir de consulta à base de dados EBSCOHost, considerando base de dados de revistas acadêmicas, periódicos científicos e livros, no período de 2000 a

2015, com o termo “*spin-off*”, 2.902 documentos foram identificados. Associando ao termo “*spin-off*” a palavra “*corporate*”, este montante é reduzido à 935. Filtrando a busca a resultados não associados aos termos “*university*” e “*academic*”, a busca resulta em 524 documentos. Considerando que as duas principais abordagens associadas ao termo “*spin-off*” estão relacionadas à finanças e empreendedorismo e inovação (WALLIN, 2012), foi realizada nova busca filtrando os documentos que estivessem relacionados a “*spin-off*”, “*corporate*” e “*entrepreneurship*”, a qual resultou em 91 documentos. Incorporando o termo “*innovation*”, a busca se restringiu a 48 resultados. Destes, a partir da análise de seus *abstracts*, identificou-se que um livro e doze artigos guardavam relevância com o objeto do estudo, os quais foram estudados e, conforme pertinente, compuseram esta dissertação. A partir destes resultados, é possível identificar um potencial a ser explorado acerca do contexto de *spin-offs* corporativa.

Considerando a relevância da criação de *spin-off* corporativas, seja por interesses científicos, econômicos ou políticos, dado o impacto positivo que este tipo de empresa é capaz de proporcionar à sociedade (TUBKE, 2005), busca-se elucidar nesta pesquisa o ambiente em que o processo se inicia, ou seja, quais aspectos presentes no contexto da organização-mãe que influenciam o desencadeamento do processo de *spin-off*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa tem como foco analisar os determinantes que conduzem empresas à tomada de decisão de investir em *spin-offs*. No sentido de embasar este propósito, o presente capítulo apresentará o referencial teórico que fornece subsídios à pesquisa, oportunizando abordar conceitos centrais relacionados.

A fundamentação teórica desta pesquisa está relacionada ao estudo de *spin-offs* corporativa, porém, ao gravitar ao redor do tema *spin-off*, outros dois temas específicos aparecem fortemente correlacionados ao tema principal: empreendedorismo e inovação.

Desta forma, no intuito de consolidar o conhecimento adquirido e iniciar a discussão da temática *spin-off*, este capítulo aborda inicialmente, de forma sucinta, o tema empreendedorismo corporativo.

2.1 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

A concorrência global, aliada ao intenso fluxo de informações, tem conduzido o mercado a uma dinâmica interligada com alta velocidade de mudança e um elevado grau de incerteza. Neste ambiente, as empresas são constantemente pressionadas, e muitas vezes induzidas, a procurar novos arranjos organizacionais.

O empreendedorismo tem se mostrado um grande aliado no desenvolvimento econômico, pois tem dado suporte à maioria das inovações que têm promovido esse desenvolvimento. As nações desenvolvidas têm dado especial atenção e apoio às iniciativas empreendedoras, por saberem que são a base do crescimento econômico, da geração de emprego e renda. (DORNELAS, 2008, p. 7).

O ciclo de maturidade de uma empresa exitosa, de forma geral, segue um padrão de crescimento intenso no estágio inicial, marcado por um período de estabilidade que reflete o seu amadurecimento e, então, um período de desaceleração. Essa tendência sugere que empresas que almejam manter seu crescimento, buscam no empreendedorismo corporativo suporte para o fomento à inovação e identificação de novas oportunidades, de forma a promover o prolongamento da curva de crescimento (DORNELAS, 2008). Considerando o contexto da curva de maturidade de empresas, Vanhaverbeke, Vrande e Chesbrough (2008, p. 251) afirmam que “estender a vida de um produto pode ser

uma solução de curto prazo, mas no longo prazo as empresas têm de investir em novas oportunidades de negócios ou explorar novas áreas tecnológicas”.

No contexto empresarial, o empreendedorismo ultrapassa a concepção pontual de criação de novos negócios. O empreendedorismo está relacionado ao comportamento orientado à ação, à busca do novo orientado à identificação de oportunidades, onde a liderança é fator-chave para a mobilização. Assim está caracterizado o empreendedorismo corporativo, o qual é definido por Dornelas (2008) como pano de fundo para o fomento à inovação e para a busca e identificação de oportunidades.

Na busca de uma padronização de conceito, o Manual de Oslo define inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas, considerando quatro tipos: inovação de produto, de processo, organizacional e de *marketing*, que contenham algum grau de novidade. Quanto à difusão, o Manual de Oslo considera três esferas: nova para a empresa, nova para o mercado e nova para o mundo (OCDE, 2005).

Schumpeter (1950) já associava a importância da inovação, fosse a inovação do líder visionário ou tecnológica, no processo de empreendedorismo considerando o contexto em que oportunidades de negócios emergiam de novas formas ou novas combinações de uso de recursos disponíveis. Partindo da premissa que a inovação é o instrumento dos empreendedores, “a inovação sistemática [...] consiste na busca deliberada e organizada de mudanças e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social.” (DRUCKER, 1987, p. 45).

O paradigma econômico tradicional, no qual empresas que detinham os maiores ativos físicos e elevado número de empregados dominavam o mercado, vem sendo alterado de maneira rápida (DORNELAS, 2008). A pesquisa e desenvolvimento próprios de cada empresa também foram considerados, por anos, ativos estratégicos valiosos, protegidos e resguardados como forma de barreira à entrada de concorrentes em seus mercados. Esta orientação que Chesbrough (2003) define como inovação fechada, consagrou a liderança de mercado de muitas indústrias na maior parte do século 20. Porém, este cenário vem sendo alterado na medida em que o fluxo de conhecimento tomou uma nova proporção. A mobilidade

de recursos humanos altamente qualificados é apontada como um dos fatores que exerce maior influência na tendência de empresas migrarem para modelos de inovação mais abertas. Uma empresa com uma abordagem de inovação fechada, ao ignorar a influência do contexto, está propensa a perder oportunidades de negócios. (CHESBROUGH, 2003).

A atual economia baseada no conhecimento, que passa a considerar como fatores-chave de produção a tecnologia e o conhecimento (MELLO, 2016), tem minimizado ou extinguido barreiras de entrada em muitos mercados, possibilitando que *players* de menor porte ganhem parcelas importantes no mercado pela flexibilidade e agilidade de resposta, além da rapidez com a qual conseguem inovar não só em produtos e processos, mas também em seus modelos de negócio. Muitos são os casos de empresas tradicionais que saíram do mercado pela incapacidade de compreender a nova dinâmica da inovação dos mercados. Por outro lado, empresas que possuem cultura empreendedora buscaram nessa dinâmica a identificação de novas oportunidades pautada pela inovação de produtos ou processos associados à revisão de seu modelo de negócio (DORNELAS, 2008).

As novas formas de estabelecer negócios, considerando o contexto e ascensão do *e-commerce*, têm repercutido no interesse da discussão acerca de modelos de negócios inovadores (HASHIMOTO, 2010). A dinâmica deste novo ambiente econômico tem ampliado também a necessidade de considerar não só a forma de abordar cliente, mas também como capturar valor do fornecimento de produtos e serviços inovadores. Sem um modelo de negócio sólido, a captura de valor da inovação pode ser comprometida. Um modelo de negócio sólido é apontado como capaz de desbloquear o valor latente de tecnologias embrionárias, desencadeando uma lógica heurística que conecta potencial técnico com a realização do seu valor econômico (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; TEECE, 2010).

Possuir uma cultura organizacional empreendedora enraizada, pautada pela inovação, não é garantia, porém, de sustentabilidade para uma empresa, mesmo que esta siga os princípios da boa-administração. Muitas empresas com estas características colapsam frente a mudanças de ruptura tecnológica e estruturas de mercado, por não identificarem a lógica adequada de alinhar as possibilidades de inovação à organização, baseado na análise de suas competências. Segundo Chesbrough e Rosenbloom (2002), as empresas tendem a apresentar maior

dificuldade em gerir inovações que estejam distantes em seu escopo do *core business* organizacional, em razão de que suas experiências prévias não se aplicam aos desafios e potenciais riscos que se apresentam. No intuito de apoiar este processo, definido por Christensen (2001) como Dilema da Inovação, o autor propõe a avaliação de três classes de fatores que nortearão a tomada de decisão: recursos, processos e valores da organização.

Decisões estratégicas quanto ao investimento ou implantação de um projeto inovador são, então, fundamentais para a adequada alocação de recursos de uma organização de modo a manter sua vantagem competitiva. Neste processo de tomada de decisão, oportunidades de negócios que se afastam do *core-business* de uma organização podem derivar outras formas de exploração. A tomada de decisão estratégica e estrutural é a base do empreendedorismo corporativo (DORNELAS, 2008).

A mobilização e utilização de recursos de forma inovadora, na busca de exploração de oportunidades, caracteriza o empreendedorismo corporativo, definido por Dornelas (2008, p. 38) como:

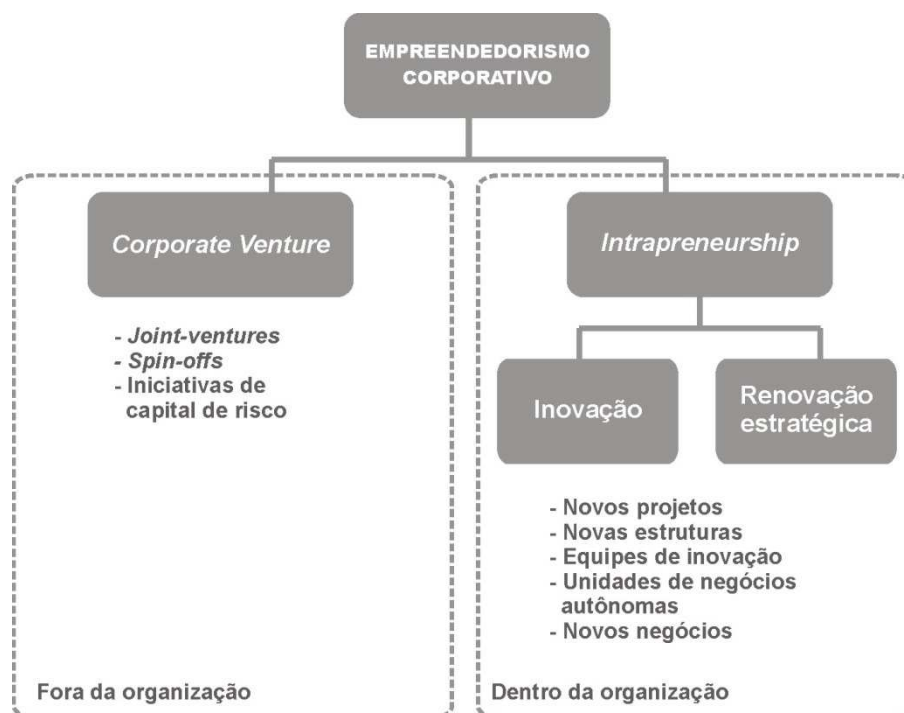
[...] identificação, desenvolvimento, captura e implementação de novas oportunidades de negócios que: requerem mudanças na forma como os recursos são empregados na empresa; conduzem à criação de novas competências empresariais; essas competências resultam em novas possibilidades de posicionamento no mercado, buscando um compromisso de longo prazo e criação de valor para os acionistas, funcionários e clientes.

O processo de empreendedorismo corporativo pode ser compreendido de forma análoga ao empreendedorismo de *start-ups*, porém em condições ambientais distintas. Os três fatores envolvidos no processo do empreendedorismo corporativo são: oportunidade (de negócios), recursos (disponíveis e necessários) e equipe (empreendedores). A relação entre recursos e equipe neste processo é permeada por criatividade, enquanto a liderança é fundamental no elo entre oportunidade e equipe. A comunicação também é apontada como influência-chave neste processo que é envolto por um ambiente de incerteza, ambiguidade e outras forças externas. Neste contexto, a ferramenta do empreendedor é o plano de negócios, o qual irá orientar a avaliação da oportunidade frente a recursos e contexto, em uma lógica de risco calculado (DORNELAS, 2008).

De acordo com a estratégia da organização frente à oportunidade de negócio identificada, a exploração pode acontecer de várias formas (DORNELAS, 2008;

HASHIMOTO 2010). Dornelas (2008) propõe a classificação destas formas em dois grandes grupos: *Corporate Venture*, quando acontece externo à organização, e *Intrapreneurship*, quando ocorre dentro da organização. Segundo o autor, o *Intrapreneurship* compreende inovações e renovações estratégicas resultantes de novos projetos, estruturas, equipes de inovação e unidades de negócios autônomas. O *Corporate Venturing* diz respeito à criação de novos negócios que tiveram origem interna, porém tem sua comercialização e desenvolvimento fora da estrutura da empresa-mãe, seja pela criação de novas empresas, aquisição de empresas existentes ou um modelo combinado de associação com empresas existentes. Dornelas (2008) atribui a essa modalidade de empreendedorismo corporativo uma característica de alto grau de inovação. São exemplos de *Corporate Venturing*: as *spin-offs*, fusões e *joint-ventures*, iniciativas de capital de risco. A Figura 1 - Modalidades de Empreendedorismo Corporativo apresenta esta estrutura.

Figura 1 - Modalidades de Empreendedorismo Corporativo



Fonte: Dornelas (2008, p. 39).

Dentre as formas *Corporate Venture* apresentadas por Dornelas (2008), os *spin-offs* são foco desta pesquisa. Este modelo de exploração, no contexto do empreendedorismo corporativo, é uma opção tanto para a comercialização de produtos ou serviços periféricos ao *core business* da organização, como para a

exploração de nichos de mercado latentes, na qual a estrutura e cultura da empresa-mãe demonstre incompatibilidade.

O próximo capítulo explora a literatura existente quanto à definição e tipologias de *spin-offs*, benefícios, processo de criação, motivadores e modelos de análise de *spin-offs*. Por fim, relacionando os temas abordados, é apresentado o *framework* de análise proposto para orientar a condução desta pesquisa.

2.2 SPIN-OFF CORPORATIVA

A criação de novos negócios pelo modelo *spin-off* é um dos meios mais eficazes para se promover o empreendedorismo na sociedade (LUC; FILION; FORTIN, 2002). Considerando a vantagem competitiva deste tipo de empresa nascente frente a outros tipos de *start-ups*, as *spin-offs* detêm a possibilidade de explorar áreas e competências onde as empresas-mãe estão dispostas a partilhar experiências e melhores práticas, ou mesmo transferir conhecimento técnico e tecnologias propriamente ditas (TUBKE, 2005).

A criação de *spin-offs* é uma alternativa ágil à necessidade de exploração de novas ideias, capaz de direcionar o produto ao mercado, com valor agregado e rápido crescimento, considerando como fatores chave a característica de possuir uma estrutura menor que a organização-mãe, experiência e conhecimento herdados e foco específico (CLARYSSE, 2011).

Este capítulo apresenta a revisão da literatura existente abordando aspectos como: a definição e tipologias de *spin-offs*, o processo de criação, condições contextuais, impactos e benefícios da criação de *spin-offs* corporativas. A abordagem desta revisão está orientada a apoiar a caracterização de casos existentes acerca da decisão de investimento e desenvolvimento de *spin-offs* corporativas, bem como apoiar a identificação de fatores de sucesso e de dificuldades neste processo, com a finalidade de embasar o objetivo central desta pesquisa de analisar os fatores que conduzem empresas da economia tradicional do Rio Grande do Sul a investir em novos negócios de base tecnológica – *spin-offs* corporativas.

2.2.1 Definições e Tipologias

Conforme Cabral (2012), o nascimento do conceito de *spin-offs* remete ao contexto da indústria automobilística norte-americana nos anos 60. Porém, o fenômeno de *spin-offs*, como mecanismo de criação de novas empresas, ganhou notoriedade na década de 80, principalmente em decorrência da frequência desta prática na região do Vale do Silício nos Estados Unidos. Este modelo permitia a pesquisadores a obtenção de resultados por meio da interação com mercado, ao mesmo tempo em que possibilitava a continuidade do desenvolvimento e aperfeiçoamento dos seus produtos (LUC et al, 2002). Garvin (1983) aponta a indústria de semicondutores norte-americana como o mais evidente exemplo do fenômeno de criação de novos negócios por meio de *spin-offs*. Por anos, esse foi o modo de entrada dominante de empresas do setor de semicondutores nos Estados Unidos, que resultou na formação do Vale do Silício, considerado o centro de grandes inovações do país (UZUNCA, 2011).

A partir dessa experiência, o fenômeno dos *spin-offs* passa a ser evidenciado também no continente europeu, ganhando expressividade a partir da década de 90. Atualmente, muitos países europeus possuem políticas sólidas de incentivo a *spin-offs* como estratégia de desenvolvimento socioeconômico (CLARYSSE et al, 2005). Como exemplo desse fenômeno, Luc, Fillion e Fortin (2002) apresentam números do caso francês, onde, no início dos anos 2000, eram criados entre 15.000 a 20.000 empresas por ano pela prática de *spin-off*. Este número equivale, porém, a somente 7% do total de empresas criadas no ano, evidenciando um enorme potencial a ser explorado.

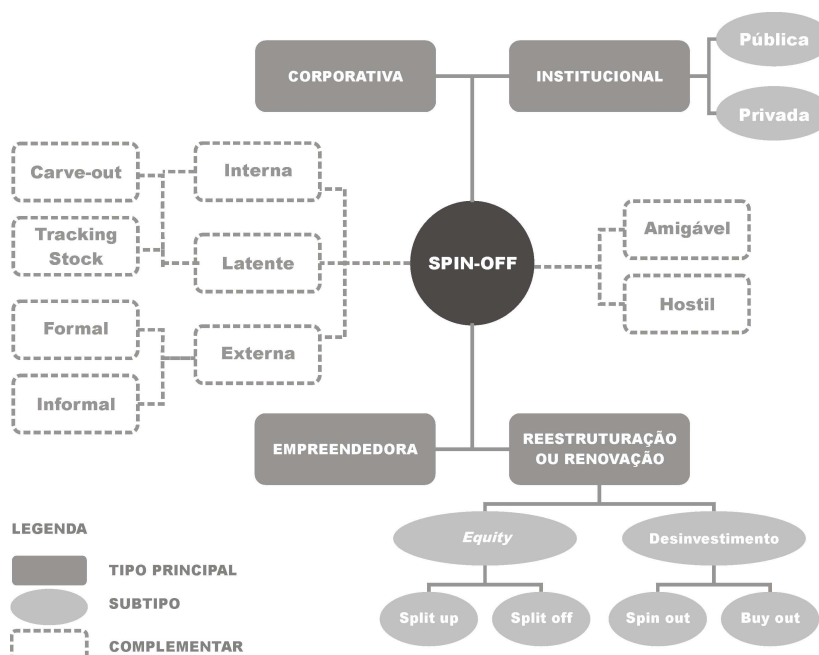
Garvin (1983) definiu *spin-offs* como um método de criação de novas empresas, que buscam neste modelo um modo de entrada em uma determinada indústria. Para o autor, a criação de *spin-offs* normalmente ocorre em duas circunstâncias: a partir da saída de colaboradores de uma organização existente de um mesmo segmento ou a partir de universidades ou laboratórios que buscam explorar o potencial comercial de suas pesquisas. Na atualidade, a terminologia “*spin-off*” tem sido utilizada para a denominação de novas empresas que emergem a partir de organizações, sejam elas centros de pesquisa ou empresas, existentes em atividade (TUBKE, 2005; COZZI, 2008; SEQUEIRO, 2013; FERRAZ; TEIXEIRA, 2014). Para Tubke (2005), *spin-off* não necessariamente precisa romper totalmente

o vínculo com a organização-mãe, desde que possua autonomia para operação. Cabral (2009) associa a criação de *spin-offs* como um modo de entrada resultante da saída de um ou mais empregados de uma empresa, para iniciar um novo negócio na mesma indústria da empresa-mãe. Clarysse (2011) define *spin-offs* como uma entidade legalmente independente, com a finalidade de desenvolver e comercializar novos produtos e serviços, por meio da exploração de conhecimento tecnológico herdado da uma organização-mãe maior. Para Nikolowa (2014), o conceito de *spin-off* está relacionado a novos negócios originados do desenvolvimento e implementação de ideias criadas e relacionadas à empresa de origem. Embora exista um consenso quanto à definição de *spin-off* como uma empresa criada a partir de uma organização existente (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; PARHANKANGAS; ARENIUS, 2003; TUBKE, 2005; COZZI, 2008; WALLIN, 2012), ao aprofundar o conceito, a literatura é heterogênea e apresenta divergências quanto às tipologias e categorias de *spin-off*.

A seguir são apresentadas subcategorias de *spin-offs* propostas por Tubke (2005) e Luc, Filion e Fortin (2002), enfatizando as subcategorias derivadas de *spin-off* corporativos, uma vez que estas são objeto desta pesquisa.

Tubke (2005) propõe uma categorização a partir de três grupos: tipo principal, subtipo e complementares, conforme demonstra a Figura 2 Tipos de Spin-offs.

Figura 2 - Tipos de *Spin-offs*



Fonte: Adaptado de Tubke (2005, p. 6).

Seguindo o proposto por Tubke (2005), dentro do grupo tipo principal, dos quais derivam subtipos, existem duas classificações: quanto à origem da organização-mãe e quanto à motivação.

Quanto à origem da organização-mãe:

- **Spin-offs corporativas** são definidos como aqueles criados a partir de outras de empresas;
- **Spin-offs institucionais** são aqueles oriundos de instituições sejam elas públicas ou privadas, incluindo nesta categoria *spin-offs* proveniente de universidade e centros de pesquisa.

Quanto à motivação da criação:

- **Spin-off empreendedora** são negócios criados a partir de resultado de pesquisa ou inovação associado, ou não, à exploração comercial;
- **Spin-off de reestruturação** são aqueles criados tendo como motivador principal a reestruturação organizacional, com suporte da organização-mãe. Desta categoria são derivadas outra duas subcategorias:
 - **Equity:** transações de redistribuição de ações de empresas recém-criadas em formas de:
 - **Split-ups:** *spin-off* de todas as subsidiárias da empresa-mãe com desaparecimento desta;
 - **Split-offs:** parte dos acionistas da empresa-mãe recebe ações de uma subsidiária como retorno por desistência das ações da empresa-mãe.
 - **Desinvestimento:** venda da empresa em parte ou total:
 - **Buy-outs:** os atores envolvidos podem ser gerentes, empregados ou pequenos grupos de investidores, o que explica as diferentes denominações: *management buy-outs*, *employee buy-outs* ou *leveraged buy-outs*. Em *buyouts*, frequentemente, a empresa-mãe retém minoritariamente as ações.
 - **Spin-outs:** *spin-offs* que não obtêm financiamento de *equity* pela empresa mãe.

No grupo de tipos complementares, Tubke (2005) apresenta duas classificações quanto ao processo de formação da *spin-off* englobando: controle da organização-mãe e formas de controle.

Quanto ao processo de formação de *spin-offs* e formas de controle da organização-mãe:

- ***Spin-off* amigável:** a formação da nova empresa ocorre com o consentimento da organização-mãe;
- ***Spin-off* hostil:** a formação da nova empresa ocorre sem consentimento da organização-mãe.

Quanto ao processo de formação de *spin-offs* com controle por parte da organização-mãe:

- ***Spin-offs* internas:** transferência de parte ou unidade para outra posição na mesma empresa, com transferência ou modificações no controle acionário. Estes tipos subdividem-se em:
 - *Equity carve-out* – empresa-mãe vende ações minoritárias através de oferta pública inicial de uma nova *spin-off* criada;
 - *Tracking stock* – a empresa-mãe re-designa parte de seus estoques de ações que seguem o *core business*, ao lançar uma nova classe de ações para acompanhamento de ganhos (*tracking stock*) de empresa subsidiária. Essas novas ações de acompanhamento de ganhos tornam-se dividendos não tributáveis para acionistas correntes. Parte do *tracking stock* também pode ser lançado como IPO (oferta pública inicial).
- ***Spin-offs* latentes:** unidade interna à organização, porém detentora de autonomia na sua operação tal qual *spin-off* externa;
- ***Spin-offs* externas:** formalmente externa à organização-mãe;
- ***Spin-offs* formais ou informais:** esta classificação está relacionada à formalidade ou não do envolvimento da empresa-mãe.

Aprofundando o conceito de *spin-off* na categoria corporativa, Tubke (2005, p. 22)¹ propõe o conceito:

Spin-off Corporativa é a divisão de uma empresa já existente de uma organização-mãe em uma ou mais empresas independente. As unidades de

¹ A obra foi consultada no original em inglês, com tradução nossa.

spin-off constituem a base para a operação de uma nova atividade econômica. Em muitos casos, após a separação, permanecem relações formais ou informais entre a organização-mãe e o *spin-off*.

Luc, Filion e Fortin (2002) classificam *spin-offs* corporativas em tipologias principais e secundárias. Dentre as principais, 4 são elencadas: pessoal ou empresarial, estratégica, tecnológicas e clássica.

- ***Spin-off* pessoal ou empresarial:** tem como empreendedor um ou mais colaboradores da organização-mãe. Embora possa ser financiada pela organização-mãe, ou receber dela recursos ou conhecimento, esta tipologia de *spin-off* tem como característica principal ter objetivo diverso da organização-mãe;
- ***Spin-off* estratégica:** tem como empreendedor principal dirigentes da organização-mãe, podendo ter a participação de colaboradores motivados pelos dirigentes. Esta tipologia de *spin-off* tem como característica principal ser resultante de estratégias organizacionais relacionadas ao contexto industrial;
- ***Spin-off* tecnológica:** tem como empreendedor membro da organização-mãe exposto à conhecimento tecnológico da empresa. Esta tipologia pressupõe a transferência de conhecimentos tecnológicos desenvolvidos na organização-mãe;
- ***Spin-off* clássica:** neste grupo são consideradas as *spin-offs* que acontecem nos setores de economia tradicional.

Dentre os tipos secundários de *spin-offs* propostos por Luc, Filion e Fortin (2002), são destacados quatro relevantes para esta pesquisa, pois fazem referência a contextos de crise ou não, são eles: *spin-off* a quente, a frio, voluntário ou involuntário.

- ***Spin-off* a quente:** são empresa criadas dentro de um contexto de crises ou de decisões estratégicas de retirada da empresa de determinados setores, venda de divisões ou diminuição de efetivos;
- ***Spin-off* a frio:** são empresas criadas por colaborador da organização-mãe, a partir de projetos próprios, geralmente com apoio e condições facilitadoras da organização-mãe;
- ***Spin-off* involuntária ou resignada:** são resultantes unicamente de uma situação de crise;

- **Spin-off voluntária ou nobre:** são empresas geralmente criadas a partir de oportunidade vislumbrada, não diretamente resultante de situações de crise.

Considerando o tipo de apoio necessário à consolidação do processo *de spin-off*, Clarysse et al (2002) propõem a seguinte classificação quanto à orientação do *spin-off*: empresas orientadas ao auto-empendedorismo, o qual compreende aquelas empresas predominantemente orientadas à prestação de serviços ou consultoria; empresas orientadas ao crescimento, normalmente estão associadas à transferência de tecnologia da organização-mãe, geralmente iniciam suas atividades em um modelo combinado com serviço para suportar o amadurecimento da exploração da tecnologia herdada; empresas orientadas a escalabilidade, onde o ganho financeiro de uma eventual saída é primordial.

Para fins de caracterização das *spin-offs* das empresas-mãe que serão objeto de análise nesta pesquisa, serão considerados os conceitos conforme síntese apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 - Síntese de Tipologias de *Spin-offs*

| SÍNTESE DE TIPOLOGIAS DE SPIN-OFFS | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------|-------------------------------------------|
| QUANTO À ORIGEM Fonte: Tubke (2005), Clarysse (2011) | INSTITUCIONAL / ACADÊMICA | | Público |
| | | | Privado |
| | CORPORATIVA | | |
| QUANTO À MOTIVAÇÃO Fonte: Luc, Filion e Fortin (2002), Tubke (2005). | EMPREENDEDORA | A frio | Pessoal ou Empresarial |
| | | | Estratégica |
| | | | Tecnológica |
| | REESTRUTURAÇÃO | A quente | Clássica |
| | | | Voluntário (Estratégica) |
| | | | Involuntário (Crise) |
| QUANTO AO PROCESSO Fonte: Tubke (2005) | AMIGÁVEL | | |
| | HOSTIL | | |
| QUANTO AO CONTROLE Fonte: Tubke (2005) | CONTEXTO ORGANIZACIONAL | | Interna |
| | | | Latente |
| | | | Externa |
| | | | <i>Carve-out</i> <i>Tracking Stock</i> |
| | | | Formal Informal |
| QUANTO À ORIENTAÇÃO Fonte: Clarysse (2005) | EMPREENDEDORISMO | | |
| | CRESCIMENTO | | |
| | ESCALABILIDADE | | |

Fonte: Compilação própria a partir de Luc, Filion e Fortin (2002), Tubke (2005), Clarysse et al (2005), Clarysse et al (2011).

2.2.2 Benefícios da *Spin-off* Corporativa

Acerca do ambiente organizacional, a criação de *spin-offs* é apontada como uma das estratégias mais eficazes para fomentar o empreendedorismo (HASHIMOTO, 2010; CLARYSSE, 2011; HOLLOMAN; KLIEB; COLLINS, 2013). A cultura organizacional empreendedora de uma empresa pode ser fomentada por meio da implementação de um processo de *spin-off*, uma vez que este induz a criação de um ambiente propício à iniciativa individual e estímulo à geração de ideias (LUC; FILION; FORTIN, 2002).

Conforme o contexto de origem da criação da nova empresa, os benefícios associados à sua criação têm diferentes impactos. Quando a *spin-off* ocorre como resultante de um momento de crise, por meio de um processo de reestruturação de empresa, por exemplo, uma *spin-off* pode ser uma alternativa à otimização da estrutura da empresa-mãe associada à manutenção dos postos de trabalho (LUC; FILION; FORTIN, 2002).

Gerir estrategicamente uma organização impõe a necessidade de alocação de esforços em algumas prioridades. Decisões que resultam em projetos inexplorados por se afastar do *core business* de uma empresa podem significar oportunidade de exploração de mercado, por meio de geração de novos negócios. Os próprios colaboradores da empresa-mãe podem ser os interessados em investir no processo da *spin-off*. A criação de uma *spin-off* é considerada um dos meios capazes de rentabilizar de forma rápida e eficaz projetos internos (LUC; FILION; FORTIN, 2002).

Considerando os benefícios para a empresa-mãe, *spin-offs* representam a possibilidade de exploração de novos mercados, aumento do poder de barganha com fornecedores, atração e retenção de talentos e, ainda, com isso, a valorização da imagem corporativa (LUC; FILION; FORTIN, 2002).

No âmbito de uma empresa nascente, as vantagens de empresas criadas a partir do modelo *spin-offs* sobre as demais estão associadas principalmente a fatores relacionados ao seu processo de criação dentro da organização-mãe e apoio recebido antes e após sua consolidação. Luc, Fillion e Fortin (2002) apontam o compartilhamento dos riscos, o acesso à cadeia de fornecedores já estabelecida, facilidade de crédito, experiência prévia e acesso a informações estratégicas de mercado como fatores críticos de sucesso desses empreendimentos. Holloman,

Klieb e Collins (2013), considerando a capacidade de explorar o conhecimento da empresa-mãe, apontam que, quando criadas no mesmo contexto da empresa de origem, as *spin-offs* tendem a assumir mais riscos que outras empresas nascentes pela experiência de mercado herdada.

Spin-offs são consideradas uma alternativa importante para a exploração de conhecimento acumulado resultante de pesquisas, com a possibilidade de uma rápida implementação de inovações tecnológicas (CLARYSSE, 2011). *Spin-offs* corporativos constituem uma importante fonte de inovação com impacto positivo sobre o ambiente econômico por estarem concentradas na exploração de invenções orientadas a satisfazer as necessidades dos seus clientes, assim, desempenham um papel importante na comercialização de novas tecnologias e no estímulo ao potencial inovador (TUBKE, 2005).

Como síntese do impacto do processo de *spin-off*, Tubke (2005, p. 20) afirma:

Spin-Offs Corporativos são importantes para fomentar o potencial empreendedor, tanto através da criação de novas empresas dinâmicas, como também através da criação de empresas-mãe mais enxutas, mais competitivas e mais focadas.²

Para Tubke (2005), *spin-offs* corporativas representam um impacto importante para a sociedade na medida em que combinam taxas de crescimento e empregabilidade superiores à média de outras empresas nascentes. Luc, Filion e Fortin (2002) relatam dados levantados junto a empresas francesas que, após 5 anos de sua fundação, apresentaram taxa de sucesso das *spin-offs* entre 70% e 90%, enquanto a taxa média de êxito das empresas francesas é de 50%. Considerando a criação de novos postos de trabalho, três anos após o início de operação, as *spin-off* francesas empregavam em média o dobro das empresas que não resultaram de processo de *spin-off*.

2.2.3 Processo de Criação de *Spin-offs*

Esta sessão tem o propósito de identificar e analisar modelos de processo de criação de *spin-offs* existentes na literatura no intuito de favorecer a compreensão do fenômeno e identificação dos fatores determinantes que desencadeiam o processo. São abordados a seguir três modelos de processos. Embora esta pesquisa foque

² A obra foi consultada no original em inglês, com tradução nossa.

spin-off corporativas, a literatura acerca de modelos que analisam o processo de criação de *spin-offs* também engloba os *spin-off* acadêmicos. Considerando que os modelos acadêmicos podem contribuir como referência e análise dos modelos corporativos, estes também serão objeto de abordagem.

2.2.3.1 Processo segundo Ndonzuau, Pirnay e Surlemont (2002)

Ndonzuau, Pirnay e Surlemont (2002) identificaram quatro estágios de desenvolvimento relevantes que elucidam o processo de conversão de resultados de pesquisas acadêmicas em valor econômico por meio da criação de novos negócios. As quatro fases são: geração de ideias de negócio a partir de resultados de pesquisas; finalização dos projetos dos novos empreendimentos; lançamento do projeto da *spin-off*; fortalecimento da *spin-off* por meio da criação de valor econômico.

No processo de criação de *spin-off*, Figura 3, cada uma das fases representa um conjunto de atividades específicas que resultarão no novo negócio. Conforme proposto por Ndonzuau, Pirnay e Surlemont (2002), a viabilidade comercial da ideia de negócio é objeto de análise já na primeira fase do processo. A segunda fase compreende, a partir da seleção das ideias promissoras, na elaboração de projetos empresariais; a terceira fase engloba a etapa de seleção dos melhores projetos empresariais; e, por fim, a quarta fase é quanto o valor econômico criado por essas novas empresas é consolidado e fortalecido.

Figura 3 - Processo de Criação de *Spin-off*



Fonte: Ndonzuau, Pirnay e Surlemont (2002, p. 283).

O modelo proposto por Ndonzuau, Pirnay e Surlemont (2002) parte da premissa de que em todas as fases existe um processo de seleção. Os autores

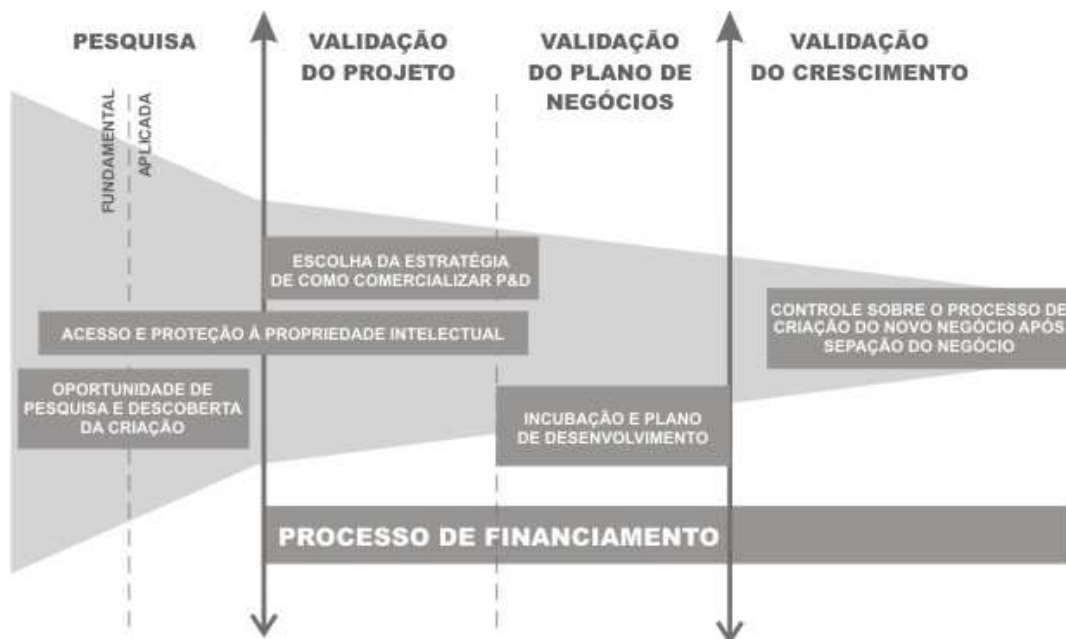
destacam que nem todos os resultados de investigação geram ideias de negócio, nem todas as ideias representam real oportunidade para novos negócios, assim como, nem todas as oportunidades de negócios geraram valor econômico, fatores críticos para a criação de uma *spin-off*.

Embora se trate de um modelo linear, os autores destacam que os estágios não acontecem de forma isolada e independente uns dos outros. O valor econômico, por exemplo, está diretamente relacionado à qualidade da empresa, que tem influência da qualidade dos projetos empresariais, que são resultantes da qualidade das ideias iniciais.

2.2.3.2 Processo segundo Clarysse et al (2005)

Assim como o modelo apresentado por Ndonzuau, Pirnay e Surlemont (2002), o modelo proposto por Clarysse et al (2005) também foi elaborado considerando o contexto de criação de *spin-off* acadêmica. Os modelos também convergem ao considerar que a criação de um *spin-off* parte da premissa da existência de um processo seletivo em todos os estágios, no qual ideias, projetos e modelos vão sendo eliminados a partir do aprofundamento e integração dos fatores de análise.

O modelo de Clarysse et al (2005) é apresentado na forma de “funil do *spin-off*” e compreende as seguintes macro etapas: pesquisa, validação do projeto, validação do modelo de negócio e validação do crescimento. Este modelo é resultado de pesquisa realizada pelos autores buscando evidenciar como nascem as *spin-offs* acadêmicas e qual a estratégia de incubação em instituições de pesquisa europeias. A Figura 4 funil de criação de *spin-off*, de forma sucinta, mostra essas etapas, bem como fatores relevantes de destaque em cada uma delas.

Figura 4: Funil de Criação de *Spin-off*

Fonte: Clarysse et al (2005, p. 187).

O funil de criação do *spin-off* proposto por Clarysse et al (2005) ressalta a influência exercida por fatores internos da organização em que o processo é iniciado, bem como fatores externos a esta organização. Assim, não somente o processo seletivo é responsável pela criação de um *spin-off*, mas também a ausência de recursos pode ser responsável por inviabilizar a continuidade do processo.

2.2.3.3 Processo segundo Tubke (2005)

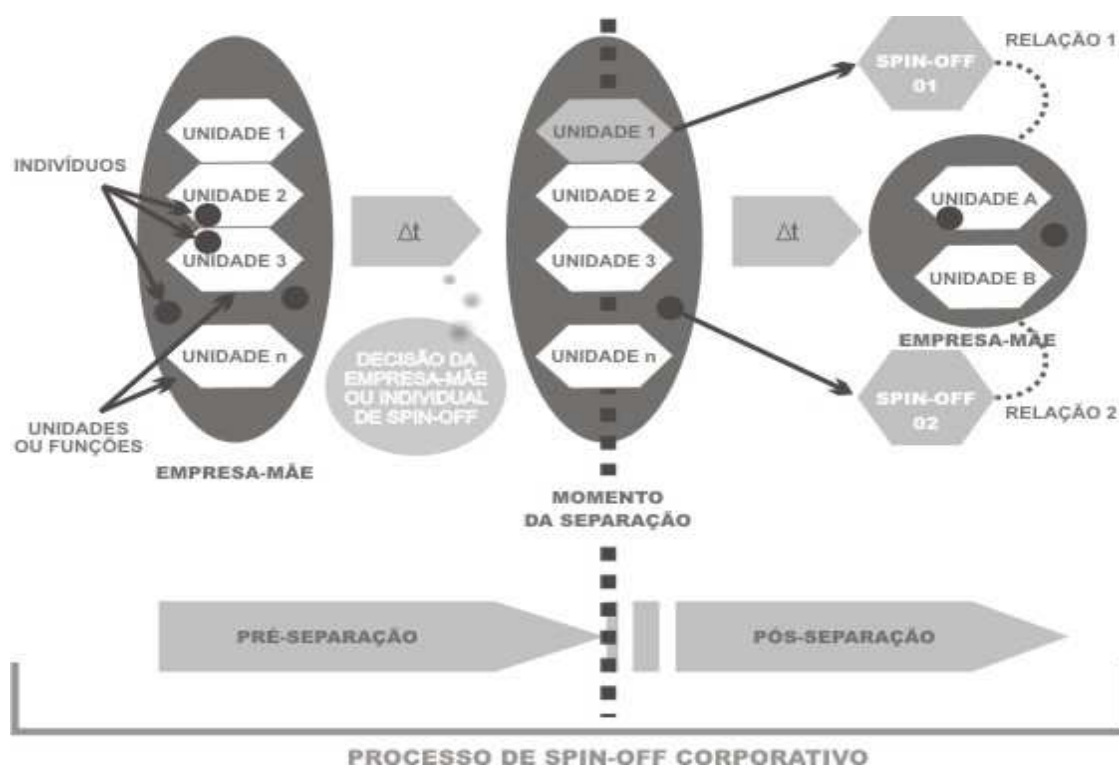
Diferente dos modelos de Ndonzuau, Pirnay e Surlemont (2002) e Clarysse et al (2005), que focavam o ambiente institucional acadêmico, o modelo proposto por Tubke (2005) foi concebido com o objetivo de analisar o processo de criação de *spin-offs* corporativas. O modelo considera o processo de criação de *spin-off* em três fases: pré-separação, momento da separação e pós-separação.

A etapa de pré-separação compreende desde a etapa de geração e avaliação de ideias e possibilidades de criação de uma *spin-off*. É nesta fase que ocorre o que Tubke define como “decisão da *spin-off*”, a qual conduz ou não as oportunidades identificadas ao momento da separação. O autor ainda aponta que esta etapa do processo pode ser desencadeada tanto por uma unidade da empresa-mãe como por

um ou mais indivíduos das unidades ou ainda por indivíduos não ligados a uma unidade específica.

O momento da separação desencadeia a segunda fase da criação da *spin-off*, denominada por Tubke (2005) como pós-separação. É nesta etapa que a *spin-off* inicia sua operação de forma autônoma, contando ou não com o apoio direto da empresa-mãe.

Figura 5 - Processo de Criação de *Spin-off* Corporativa



Fonte: Tubke (2005, p. 21).

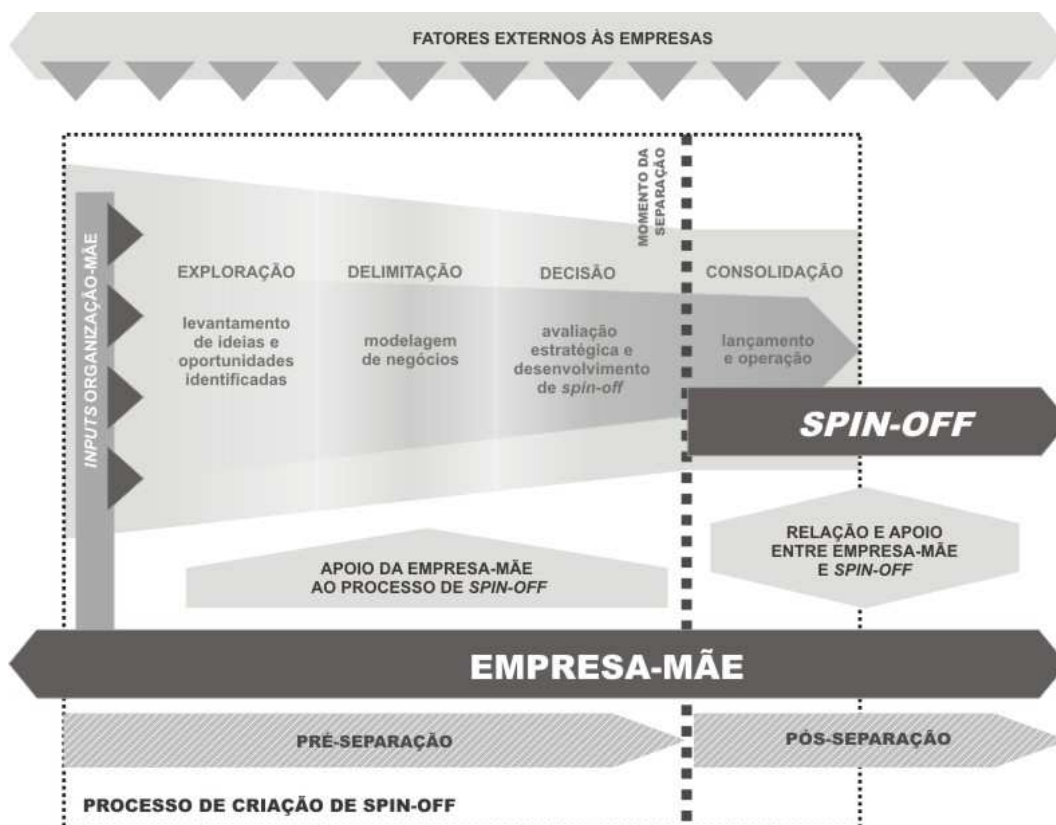
Conforme é possível evidenciar na Figura 5, para Tubke (2005), as etapas de pré-separação e pós-separação compreendem um conjunto de eventos que ocorrem ao longo do tempo, enquanto o momento da separação é tratado como um evento pontual no modelo. É foco do modelo deste autor a análise dos períodos pré e pós-separação e não o momento de separação propriamente dito.

2.2.3.4 Síntese dos Processos

No sentido de apoiar o desenvolvimento desta pesquisa, a partir da análise da literatura acerca do processo de criação de novas empresas pelo meio de *spin-offs*,

é proposto o processo representado na Figura 6, o qual compreende a compilação dos processos abordados, tendo em vista o atendimento do objetivo principal desta pesquisa de analisar os determinantes que conduzem empresas consolidadas a investir no processo de criação de novos negócios de base tecnológica.

Figura 6 - Síntese do Processo de Criação de *Spin-offs*



Fonte: Elaboração própria a partir de Ndonzuau, Pirnay e Surlemont (2002), Clarysse et al (2005), Tubke (2005).

A compilação compreende a delimitação do processo em quatro etapas principais denominadas: exploração, delimitação, decisão e consolidação, tendo como referência o proposto nos modelos de Ndonzuau, Pirnay e Surlemont (2002), Tubke (2005) e Clarysse et al (2005). Destaca-se, no entanto, que a pesar da representação linear e em etapas, o processo é dinâmico e, em muitos momentos, as etapas podem ocorrer de forma sobreposta.

Estas quatro etapas estão compreendidas dentro de duas grandes fases de pré e pós-separação delimitadas pelo momento de separação da *spin-off*, ou seja, o momento em que a *spin-off* adquire autonomia em sua operação (TUBKE, 2005).

Como entrada inicial do processo são considerados *inputs* oriundos da empresa-mãe, sejam eles provenientes de iniciativas autônomas de colaboradores ou dirigentes, de grupos ou setores da empresa, resultantes da identificação de oportunidades de diversas fontes como oportunidades latentes de mercado e resultados de pesquisa, desenvolvimento e inovação (NDONZUAU; PIRNAY; SURLEMONT, 2002; TUBKE, 2005; CLARYSSE et al, 2005).

O processo como um todo é considerando dentro da perspectiva de funil, uma vez que se tem o entendimento de que o mesmo ocorre dentro de uma lógica de tomada de decisão e seleção de opções. Para efeito de evolução do processo, considera-se que este funil está constantemente sendo afetado por influências de fatores externos à organização, os quais são determinantes, aliados ao contexto organizacional, à tomada de decisão de continuidade ou não do processo de *spin-off* (CLARYSSE et al, 2005).

2.2.4 Motivadores de Desencadeamento do Processo de *Spin-off*

Na década de 80, considerando o contexto norte-americano de empresas de base tecnológica, Garvin (1983) apresenta dois fatores como motivadores pessoais para a mobilização de empreendedores à criação de novos negócios: frustração com o empregador e percepção de oportunidade financeira. Ainda, em relação ao ambiente, o autor destaca que o fomento ao empreendedorismo, bem como o estabelecimento de economia de escala são também motivadores à criação de novos negócios, porém caracterizam tanto a criação do tipo *spin-off*, como outros tipos de *start-ups*.

Neste cenário, para Garvin (1983), o que diferencia a motivação para a criação de uma nova empresa do tipo *spin-off* é a existência de oportunidades mercadológicas, aliado às vantagens que uma *start-up* representa aos membros da empresa-mãe, viabilidade e facilidade de transferência de tecnologias, em um ambiente em que o capital humano qualificado é o fator crítico de produção. O autor aponta que essas condições estão geralmente presentes em indústrias que ainda não atingiram o nível de maturidade. Ferraz e Teixeira (2014) apontam duas razões principais para a criação de *spin-offs* corporativas: para o atendimento de um objetivo estratégico ou para exploração de uma oportunidade identificada por um membro participante da organização-mãe.

Para Luc, Filion e Fortin (2002) quatro grupos de fatores estão associados ao desencadeamento do processo de *spin-off*, são eles: contexto externo, contexto organizacional; motivação do dirigente da empresa-mãe; motivação do empreendedor criador do *spin-off* (LUC, FILION E FORTIN 2002). O Quadro 2 apresenta a síntese dos fatores considerados pelos autores em cada grupo.

Quadro 2 - Motivadores de Desencadeamento

| AMBIENTE EXTERNO | CONTEXTO ORGANIZACIONAL |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Legitimação da <i>spin-off</i> (por uma licença ou uma lei nacional); • Política industrial favorável ao <i>spin-off</i>; • Programa de apoio governamental para <i>spin-off</i>; • Recursos regionais responsáveis pela promoção e pelo serviço; • Valorização social do comportamento de <i>spin-off</i>; • Rede de especialistas ou de padrinhos para as empresas satélites; • Estrutura de mercado, valorizando as reestruturações. | <ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional, valorizando a iniciativa; • Clima organizacional propício às novas ideias; • Existência de um programa de <i>spin-off</i> estruturado; • Histórico de êxito em realização de <i>spin-off</i>; • Relação de parceria e de colaboração entre os dirigentes da empresa mãe e da empresa <i>spin-off</i>; • Supervisão contínua durante a saída de uma situação de crise; • Licenciamento de pessoal da empresa; • Percepções diferentes de uma oportunidade; • Mudança da equipe de direção; • Mudança de orientação estratégica. |
| DIRIGENTES DA EMPRESA-MÃE | EMPREENDEDOR CRIADOR (DO SPIN-OFF) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Visão; • Estilo de direção; • Motivação; • Antecedentes empreendedores. | <ul style="list-style-type: none"> • Vontade de criar uma empresa; • Desejo de independência; • Antecedentes empresariais; • Motivações à autorrealização; • Conhecimento da atividade do setor. |

Fonte: Adaptado de Luc, Filion e Fortin (2002).

A partir de pesquisa realizada em 211 médias e grandes empresas instaladas em 14 países da Europa, Tubke (2005) concluiu que, nesta realidade, considerando fatores isolados, as principais motivações para a criação e sucesso de *spin-offs* são: participação do cliente e a transferência de experiência gerencial e de mercado. Possuem ainda influência no processo políticas públicas e incentivos fiscais, o modelo de negócio, o perfil empreendedor e a existência de política de *spin-off* estruturada na empresa-mãe, a capacidade de parceria e a alianças entre clientes e fornecedores.

Clarysse et al (2005) sugerem que seis recursos têm potencial influência na criação da *spin-off*: 1 - recursos humanos: pessoas envolvidas e suas competências;

2 - recursos sociais: redes de contatos e ambiente empreendedor; 3 - recursos financeiros: capital e financiamento; 4 - recursos físicos: infraestrutura; 5 - recursos tecnológicos: P&D, patentes e sistemas; 6 - recursos organizacionais: gestão, autonomia e controle.

O Quadro 3 apresenta a síntese dos principais fatores apontados pela literatura que exercem influência no desencadeamento do processo de *spin-off*.

Quadro 3 - Síntese dos Motivadores do Processo de *Spin-off*

| MOTIVADORES DO PROCESSO DE <i>SPIN-OFF</i> | |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Garvin (1983) | <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades mercadológicas; • Vantagens aos membros da empresa-mãe; • Viabilidade e facilidade de transferência de tecnologias; • Contexto onde capital humano qualificado é o fator crítico de produção; • Indústrias que ainda não atingiram o nível de maturidade. |
| Clarysse et al (2002) | <ul style="list-style-type: none"> • 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. |
| Luc, Filion e Fortin (2002) | <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente externo; • Contexto organizacional; • Dirigente da empresa-mãe; • Empreendedor, criador do <i>spin-off</i>. |
| Tubke (2005) | <ul style="list-style-type: none"> • Transferência de experiência gerencial e de mercado; • Participação do cliente; • Políticas públicas e incentivos fiscais; • Aspectos regionais e locais das políticas de <i>spin-off</i>. |
| Ferraz e Teixeira (2014) | <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento de um objetivo estratégico; • Exploração de uma oportunidade identificada por um membro participante da organização-mãe. |

Fonte: compilado pelo autor.

2.2.5 Modelos de Análise

A análise dos fatores relacionados ao processo de criação de um *spin-off*, seja ele corporativo ou universitário, vem sendo abordado na literatura a partir de modelos teóricos com o intuito de favorecer a compreensão do fenômeno. Segundo Tubke (2005, p. 57):

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.³

Neste contexto, esta seção tem como finalidade de analisar modelos e fatores de análise do processo de criação de *spin-off* identificados na literatura, com objetivo de definir os norteadores da pesquisa a ser realizada.

2.2.5.1 Modelo de Análise de Clarysse et al (2005)

Considerando a criação de *spin-off* derivadas de instituições de pesquisa segundo o Processo de Funil apresentado na seção 0, Clarysse et al (2005) propõe um modelo focado na análise dos recursos envolvidos no processo. São apontados no modelo seis recursos internos com potencial influência na criação da *spin-off*: 1 - recursos humanos: pessoas envolvidas e suas competências; 2 - recursos sociais: redes de contatos e ambiente empreendedor; 3 - recursos financeiros: capital e financiamento; 4 - recursos físicos: infraestrutura; 5 - recursos tecnológicos: P&D, patentes e sistemas; 6 - recursos organizacionais: gestão, autonomia e controle.

Como resultado da pesquisa, Clarysse et al (2005) identificaram três modelos principais de apoio à criação de novos negócios que se mostraram eficientes: 1- modelo de baixa seleção; 2 – modelo de suporte; 3 – modelo de incubação.

O primeiro modelo apoia a criação de novas empresas orientadas ao auto-empresendedorismo e está associado à criação de um grande número de empresas. Como característica comum, estas empresas são predominantemente orientadas à prestação de serviços ou consultoria. Quanto a aspectos financeiros, estas empresas geralmente não geram retornos financeiros elevados no início de sua operação e não se mostram atrativas ao capital privado. Assim, investimentos públicos são importantes para o desenvolvimento deste tipo de modelo de empresa nascente.

O segundo modelo estimula a criação de novos negócios orientados à rentabilidade econômica, normalmente como uma alternativa eficaz para a criação de valor a partir da tecnologia desenvolvida dentro da organização-mãe. Estas empresas nascentes, embora orientadas para o crescimento, geralmente iniciam

³A obra foi consultada no original em inglês, com tradução livre da autora.

suas atividades em um modelo combinado com serviço ou consultoria para suportar o atingimento do ponto de equilíbrio. Por estar enraizado em tecnologia herdada, este tipo de *spin-off* requer mais recursos e apoio da organização-mãe do que o primeiro modelo, o qual pode ser fornecido em termos de patente e de licença de utilização. Neste caso, é primordial a presença de uma estrutura mais complexa de apoio e transferência de tecnologia, a qual normalmente conta com uma grande equipe multidisciplinar com experiência comercial e conexão com a comunidade financeira. A influência dos impactos sociais, resultantes da criação de *spin-offs* neste modelo, e incentivos de políticas públicas são apontados, pelos autores, como fatores que incentivam centros de pesquisa a alocarem recursos na criação de novos negócios ao invés de apenas adotar uma estratégia de licenciamento de tecnologias para a multinacional estrangeira. Na concepção desta tipologia de negócio, a perenidade e sustentabilidade da *spin-off* é fator central da decisão de sua criação, diferente do terceiro modelo que será apresentado a seguir.

O terceiro modelo, o de incubação, compreende aqueles negócios onde o ganho financeiro de uma eventual saída é primordial. Significa dizer que mesmo sendo identificada a oportunidade de criação de uma empresa rentável, se para um investidor o mercado é pequeno para gerar escalabilidade, a criação da *spin-off* possivelmente não se consolidará.

Segundo Clarysse et al (2005), a quantidade e o tipo de recursos necessários em cada um dos três modelos de criação de novos negócios diferem entre si, porém podem ser complementares e serão eficientes quando alinhados aos objetivos específicos da estratégia da organização-mãe. Isto significa que, conforme a disponibilidade de recursos que a organização-mãe possui, a implantação do processo de criação de novos negócios pode acontecer com mais ou menos recursos, porém de formas distintas.

2.2.5.2 Modelo de Análise de Luc, Fillion e Fortin (2002)

Como base para realização do estudo de situações de desenvolvimento de *spin-offs*, Luc, Fillion e Fortin (2002) sugerem um conjunto de três abordagens abrangente: caracterização, desencadeadores e desenvolvimento.

Na primeira dimensão de abordagem, a de Caracterização, Luc, Fillion e Fortin (2002) estabelecem quatro subgrupos: foco nas relações entre organização-mãe e

spin-off; considerações sobre modelos de negócio; visões baseadas em recursos, onde o *spin-off* representa ampliação de recursos; e perspectivas integradas, considerando os enfoques anteriores de forma conjunta.

A segunda dimensão compreende quatro fatores de análise como desencadeadores de *spin-offs*: ambiente externo; contexto organizacional; dirigente da empresa-mãe; empreendedor e criador da *spin-off*.

Na terceira dimensão apresentada pelos autores, a de desenvolvimento, são abordados os fatores de sucesso e insucesso. O Quadro 4 apresenta estes fatores sob a perspectiva da empresa-mãe, da *spin-off* e da sociedade.

Quadro 4 - Fatores de Sucesso e Insucesso

| EMPRESA MÃE | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FATORES DE SUCESSO | FATORES DE INSUCESSO |
| <ul style="list-style-type: none"> • Melhor posição para reagir às turbulências do meio; • Partilha dos riscos; • Concentração dos recursos sobre as atividades de valor agregado (<i>core business</i>); • Exploração de produtos, tecnologias e ativos estagnados; • Expansão da gama de produtos e serviços; • Exploração de novos mercados; • Crescimento do poder de negociação (fornecedores); • Ganho de produtividade e flexibilidade organizacional; • Economias de escala; • Contribuição à criação e preservação de empregos; • Valorização de sua imagem; • Emergência de uma cultura empreendedora; • Rotatividade do pessoal; • Possibilidade de atrair os melhores talentos em um mercado competitivo. | <ul style="list-style-type: none"> • Perda de empregados, empreendedores e criativos; • Perdas financeiras, associadas a certos projetos arriscados, se a empresa-mãe se engaja financeiramente. |

(Continua)

(Continuação)

| SPIN-OFF | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FATORES DE SUCESSO | FATORES DE INSUCESSO |
| <ul style="list-style-type: none"> • Partilha de riscos; • Parceria exclusiva como fornecedor (contrato firme); • Empréstimos da empresa-mãe e facilidades de pagamento; • Apoios logísticos; • Conselhos em gestão; • Acesso aos recursos necessários para 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. <p>Para o empreendedor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integração nas redes de negócios; • Aprendizagem rápida em gestão, em direção de empresa e no que concerne à prática dos negócios; • Confiança aumentada. • Realização de si mesmo; • Maneira de evitar o isolamento, próprio aos criadores e dirigentes de pequenas empresas; • Maneira de permanecer ativo depois de uma aposentadoria obrigatória prematura. | <ul style="list-style-type: none"> • Dependência demasiada, com relação à empresa-mãe; • Fragilidade e ruptura da relação com a empresa de origem; • Dificuldade, e mesmo impossibilidade, de fazer evoluir a relação de uma verdadeira partilha. |
| SOCIEDADE | |
| FATORES DE SUCESSO | FATORES DE INSUCESSO |
| <ul style="list-style-type: none"> • Criações de empresas, de empregos e de riquezas; • Nova dinâmica econômica local e regional; • Desenvolvimento de dinâmicas empresariais; • Criações de modelos inspiradores para os jovens e para a educação; • Consolidação de reservatórios de empregos nas regiões mais frágeis. | <ul style="list-style-type: none"> • Não foram apontados fatores de insucesso para a sociedade. |

Fonte: Compilação própria a partir de Luc, Filion e Fortin (2002).

Como dimensões estruturais de análise, os autores consideram duas abordagens: fundamentos de empreendedorismo e reestruturação; e sustentabilidade envolvendo relações intra e interinstitucionais e estratégia.

2.2.5.3 Modelo de Análise de Tubke (2005)

A abordagem de análise de Tubke (2005) está proposta a partir da avaliação dos fatores relacionados à decisão e ao sucesso de *spin-off* corporativa em uma visão abrangente considerando 32 fatores que afetam este processo. O autor parte da premissa de que cada fator, quando avaliado de forma isolada, não

necessariamente está relacionado ao desencadeamento do processo de *spin-off*. Assim, sugere que um modelo de avaliação que inter-relacione os fatores listados.

Tubke (2005) propõe a análise de 13 fatores quanto à decisão da *spin-off*, agrupados nas seguintes esferas: ambiente de negócios externo, organização e gestão, relacionamento e apoio e motivação. Quanto ao sucesso da *spin-off*, são considerados 18 fatores agrupados em: ambiente de negócios externo, organização e gestão, relacionamento e apoio, motivação e transferência. O Quadro 5 apresenta cada um dos fatores considerados pelo autor, quanto à decisão e sucesso do *spin-off*.

Quadro 5 - Fatores de Análise

| FATORES DE ANÁLISE | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| QUANTO À DECISÃO DO <i>SPIN-OFF</i> | QUANTO AO SUCESSO DO <i>SPIN-OFF</i> |
| <p>ATIVIDADE EMPRESARIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tamanho da empresa; • Setor de atividade; • Indisponibilidade de recursos na organização-mãe; • Intensidade de P&D; • Inteligência corporativa. <p>ORGANIZAÇÃO E GESTÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liberdade operacional da <i>spin-off</i> antes da separação. <p>RELACIONAMENTO E APOIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assimetria de informação; • Mercado, produto e tecnologia; • Perfil empreendedor. <p>MOTIVAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de motivação <i>spin-off</i>; • Participação dos clientes. <p>AMBIENTE DE NEGÓCIOS EXTERNO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente regional de negócios; • Marcos regulatórios e legislação. | <p>ATIVIDADE EMPRESARIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tamanho da empresa; • Proteção/propriedade intelectual; • Vantagem competitiva e capacidade de inovação da <i>spin-off</i>; • Intensidade de pesquisa e desenvolvimento • Inteligência corporativa; <p>ORGANIZAÇÃO E GESTÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negócio (diversificação e vantagem competitiva) em relação à tecnologia e condições de mercado; • Propriedade e controle (Gestão); • Liberdade operacional (da <i>spin-off</i> antes da separação). <p>RELACIONAMENTO E APOIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado, produto e tecnologia; • Política de <i>spin-off</i> na organização mãe; • Assimetria de informação entre organização mãe e <i>spin-off</i>; • Colaboração pós-separação; • Capacidade de parcerias e alianças entre atores. <p>MOTIVAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de motivação <i>spin-off</i>; • Participação dos clientes. <p>AMBIENTE DE NEGÓCIOS EXTERNO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente regional de negócios; • Marcos regulatórios e legislação. <p>TRANSFERÊNCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transferência de experiências/tecnologia. |

Fonte: Compilação própria a partir de Tubke (2005).

Com o objetivo de validar hipóteses quanto aos fatores de análise listados, Tubke (2005) aplicou a pesquisa a 4.158 médias e grandes empresas de 14 países Europeus, aleatoriamente selecionadas em um banco dados de mais de 16 mil empresas, obtendo resposta de 211 delas. Os resultados revelaram importantes contribuições ao estudo de *spin-off*. O Quadro 6 apresenta os 32 fatores de análise de Tubke, seguidos da síntese dos resultados obtidos pelo autor quanto à confirmação de hipóteses levantadas nesta pesquisa, buscando a contribuição individual dos fatores relacionados à decisão e ao sucesso de *spin-off* corporativo.

Quadro 6 - Fatores de Análise e Confirmação de Hipóteses

| FATORES DE ANÁLISE RELACIONADOS À DECISÃO E AO SUCESSO DE SPIN-OFFS | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|----------|
| Legenda: NC - não confirmada, PC – parcialmente confirmada, C – confirmada | | | | |
| 1. ATIVIDADE EMPRESARIAL | | NC | PC | C |
| 1.1. | Tamanho da empresa | X | | |
| 1.2. | Setor de atividade | X | | |
| 1.3. | Proteção/propriedade intelectual | X | | |
| 1.4. | Vantagem competitiva e capacidade de inovação do <i>Spin-off</i> | | X | |
| 1.5. | Indisponibilidade de recursos na organização mãe | X | | |
| 1.6. | Intensidade de pesquisa e desenvolvimento | | | |
| | 1.6.1. Quanto à decisão da <i>spin-off</i> | X | | |
| | 1.6.2. Quanto ao sucesso da <i>spin-off</i> | | | X |
| 1.7. | Inteligência corporativa | X | | |
| 2. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO | | NC | PC | C |
| 2.1. | Modelo de negócio (diversificação e vantagem competitiva) em relação à tecnologia e condições de mercado | | | X |
| 2.2. | Propriedade e Controle (Gestão) | | X | |
| 2.3. | Liberdade operacional (da <i>Spin-off</i> antes da separação) | | | |
| | 2.3.1. Quanto à decisão do <i>spin-off</i> | X | | |
| | 2.3.2. Quanto ao sucesso do <i>spin-off</i> | | | X |
| 3. RELACIONAMENTO E APOIO | | NC | PC | C |
| 3.1 | Mercado, Produto e Tecnologia | | X | |
| 3.2. | Perfil empreendedor da organização-mãe não está relacionado | X | | |
| 3.3. | Presença de Política de <i>Spin-off</i> na organização mãe | | | X |
| 3.4. | Assimetria de informação entre organização mãe e <i>spin-off</i> | | | |
| | 3.4.1. Quanto à decisão da <i>spin-off</i> | | X | |
| | 3.4.2. Quanto ao sucesso da <i>spin-off</i> | X | | |
| 3.5. | Colaboração pós-separação | | | X |
| 3.6. | Capacitada de parcerias e alianças entre atores | | | X |
| 4. TRANSFERÊNCIA | | NC | PC | C |
| 4.1. | Transferência de experiências/tecnologia | | | X |
| 5. MOTIVAÇÃO | | NC | PC | C |
| 5.1 | Tipos de motivação <i>spin-off</i> | | X | |
| 5.2. | Participação dos clientes | | | |
| | 5.2.1. Quanto à decisão da <i>spin-off</i> | X | | |
| | 5.2.2. Quanto ao sucesso da <i>spin-off</i> | | X | |
| 6. AMBIENTE DE NEGÓCIOS EXTERNO | | NC | PC | C |
| 6.1. | Ambiente dinâmico de negócios | | | |
| | 6.1.1. Quanto à decisão da <i>spin-off</i> | X | | |
| | 6.1.2. Quanto ao sucesso da <i>spin-off</i> | X | | |
| 6.2 | Marcos regulatórios e legislação | | | |
| | 6.2.1. Quanto à decisão da <i>spin-off</i> | | | X |
| | 6.2.1. Quanto ao sucesso da <i>spin-off</i> | X | | |

Fonte: Compilação própria a partir de Tubke (2005).

Quanto às características da organização-mãe, foram observadas atitudes empreendedoras positivas que resultaram na criação de *spin-offs* corporativas tanto do tipo de reestruturação como do tipo empreendedor e misto. A pesquisa ainda aponta que a existência de uma política estruturada de *spin-off* é benéfica tanto para os resultados das organizações-mãe como das *spin-offs* corporativas. Entretanto, pós-separação, o impacto da relação estabelecida entre estas empresas varia em cada situação.

Tubke (2005) aponta que a pesquisa revelou que *spin-offs* com altas taxas de crescimento estão associadas a setores também em crescimento, a acesso a relações com clientes e fornecedores e a produtos inovadores. Os resultados da pesquisa também mostram que a cessão de direitos sobre a propriedade intelectual ou transferência de tecnologia estão presentes em muitos casos analisados, porém não guardam relação por si só com o sucesso da *spin-off* corporativa. Situação esta que se altera, estando então associada a *spin-offs* de sucesso, quando a concessão de direitos é combinada com elevado grau de inovação e orientada ao mercado.

Considerando a relevância do papel da organização-mãe no processo de criação de *spin-off*, os resultados da pesquisa de Tubke (2005) sugerem que motivos externos, embora importantes, não devem prevalecer na decisão *spin-off*. O autor destaca a importância da simplificação dos procedimentos administrativos quanto à cessão de direitos e transferência de tecnologia.

Os resultados da investigação de Tubke (2005) ainda indicam que as características setoriais não têm impacto significativo sobre a frequência da ocorrência de *spin-offs*. Já políticas públicas e incentivos fiscais demonstram fomentar a criação de novas empresas do tipo *spin-off* corporativa. É apontada a importância dos aspectos regionais e locais das políticas de *spin-off*, a partir da identificação de que *spin-offs* corporativas estão mais propensos a se beneficiar do seu enquadramento empresarial regional do que outras empresas.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são tratados os aspectos da pesquisa de campo, considerando a fundamentação teórica da metodologia utilizada, seguida pelo método de trabalho realizado.

Considerando o campo das Ciências Sociais Aplicadas, no qual o caráter de complexidade dos fenômenos é elevado, a quantificação é um desafio à sua compreensão. Em um contexto complexo onde o detalhamento das relações entre os atores e o ambiente em que estão inseridos é essencial para seu estudo, seja para o tratamento contextual do fenômeno, ou sua operacionalização, são consideradas adequadas abordagens de pesquisa qualitativa (MARTINS, 2008).

A estratégia de pesquisa de estudo de caso tem o objetivo de realizar análise profunda acerca de uma unidade social, possibilitando a retenção de características holísticas e significativas de eventos complexos dentro de um contexto real, onde não existe controle do pesquisador sobre os eventos e variáveis (MARTINS, 2008; YIN, 2010). Segundo Eisenhardt (1989), estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão das dinâmicas presentes dentro de cenários específicos. Conforme Yin (2010, p. 39), o estudo de caso se justifica quando o escopo de uma pesquisa busca investigar “[...] um fenômeno contemporâneo em profundidade, em seu contexto de vida real, especialmente quanto os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. Ainda, Yin (2010) diz ser adequado o método de estudo de caso quando se busca a compreensão do “como” e do “porquê” de um determinado fenômeno.

Considerando que esta pesquisa tem caráter empírico, com o propósito de analisar um caso real e contemporâneo de fatores que desencadearam determinado processo interno de uma organização relacionado à decisão de investir na criação de uma *spin-off* corporativa, bem como, sua relação com o ambiente em que está inserida, é possível caracterizar este como um fenômeno social complexo que engloba importantes condições contextuais internas e externas sem limites objetivos estabelecidos entre eles. Ainda, conforme definido como adequado à utilização de método de estudo de caso por Collis e Hussey (2005), destaca-se que este se trata de fenômeno contemporâneo, que não é possível sua separação do contexto, não se tem controle sobre as variáveis estudadas, a pesquisa é baseada em várias fontes de evidências, existe benefício à pesquisa de proposições teóricas prévias.

Desta forma, identificou-se o método de estudo de caso qualitativo como estratégia adequada para conduzir esta investigação.

Um estudo de caso requer múltiplos métodos e fontes para explorar, descrever e explicar um fenômeno em seu contexto. Conforme o problema de pesquisa delimitado, estudos de caso podem apresentar caráter exploratório, descritivo, explanatório ou, ainda, uma combinação destes. Este estudo de caso tem um caráter combinado descritivo e exploratório. Esta associação é viável e intencional, pois, conforme Yin (2010), as abordagens não guardam relação hierárquica entre si e podem ser complementares uma vez que cada uma busca focar um tipo de questão.

Nesta pesquisa, a opção pelo caráter descritivo visa a identificação, o registro e, como o próprio nome indica, a descrição do fenômeno de criação de uma *spin-off* corporativa em uma empresa inserida no contexto da economia tradicional do Rio Grande do Sul, incluindo, para tanto, descrição do período prévio à tomada de decisão de criação da empresa, quando é identificada a oportunidade, o processo conduzido até a tomada de decisão do investimento e, por fim, a própria criação da nova empresa.

Já a decisão por combinar o caráter exploratório ao estudo é adequada, pois busca conhecer em maior profundidade os fenômenos (YIN, 2010), considerando que a análise e relação dos contextos interno e externos envolvidos no processo de criação da *spin-off* se mostram de extrema relevância para a compreensão do caso. Como referência para a condução do estudo exploratório, fatores de análise foram pré-definidos com base em referencial teórico revisada a partir de estudos já realizados acerca da criação de *spin-off* em outros contextos.

As fontes de evidências selecionadas para a coleta de dados do estudo de caso foram as fontes documentais e entrevistas em profundidade. Segundo Yin (2010), entrevista em profundidade é uma fonte de informação de grande relevância para realização de pesquisas qualitativas. Assim, esta foi a principal técnica de coleta de informações escolhida para esta pesquisa, complementada em paralelo por fontes documentais, também indicada por Yin (2010) como fonte importante de informação para estudos de caso. As fontes documentais foram coletadas e analisadas com o propósito de contextualizar o caso, acrescentar informação e validar evidências.

Dentre as formas de entrevistas, para a realização desta pesquisa se optou pela entrevista semiestruturada, observando o proposto por Triviños (1987) ao considerar que, mesmo diante da presença do investigador, pesquisas semiestruturadas permitem ao entrevistado a liberdade e espontaneidade necessárias para enriquecer a pesquisa, favorecendo não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade. Ainda, se optou por entrevista do tipo semiestruturada devido à característica desta forma de entrevista que prima, segundo Triviños (1987), por questionamentos básicos apoiados em teorias relacionadas ao tema da pesquisa.

A partir das informações obtidas, como técnica de análise, decidiu-se por adotar a análise de conteúdo como forma de viabilizar a compreensão do problema investigado frente ao referencial teórico abordado, estabelecendo, assim, consistência em sua interpretação. Para tanto, toma-se como referência a definição de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011, p. 47):

[...] conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Alinhado com o proposto por Martins (2008), são adotadas três macro etapas no processo de análise de conteúdo: pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial. A primeira etapa consistirá na reunião do material coletado e sua organização para a análise. Na etapa de descrição analítica, o material será analisado profundamente de forma orientada pelas categorias de análise pré-definidas comparando estes dados com a teoria revisada. Por fim, uma etapa de conclusiva reunirá informações acerca das etapas anteriores.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A realização desta pesquisa foi estruturada segundo método de trabalho apresentado a seguir, o qual compreende três macro etapas: 1 – Desenvolvimento teórico, Projeto e Seleção; 2 - Coleta e Descrição; 3 - Análise e Conclusão, conforme apresentado no Quadro 7 - Método de Trabalho.

Quadro 7 - Método de Trabalho

| ETAPA | FASES | ATIVIDADES RELACIADAS |
|-------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Desenvolvimento teórico | Identificar e analisar literatura relacionada o tema <i>spin-off</i> |
| | Projeto de Coleta de Dados | Baseado no referencial teórico analisado e objetivos de pesquisa, definição de: <ul style="list-style-type: none"> • Framework de Análise, considerando processo de criação de <i>spin-off</i>; • Categorias e Fatores de Análise, considerando aspectos relacionados à tomada de decisão e desenvolvimento de <i>spin-off</i>; • Critérios de seleção do caso. Elaboração de roteiro de entrevista semiestruturada e validação por especialistas. |
| | Seleção do Caso | Realização de levantamento de empresas que atendam os critérios da pesquisa; Seleção de caso conforme critérios estabelecidos; Consulta à empresa e formalização de disponibilidade à participação na pesquisa. |
| 2 | Coleta de Dados | Realização de entrevistas baseada em formulário semiestruturado, com áudio gravado; Transcrição de entrevistas; Coleta de dados institucionais e demais disponíveis à consulta pública; Realização de entrevistas complementares. |
| | Descrição de Relatório | Pré-análise de dados coletados; Elaboração de relatório consolidando informações coletadas de fonte primária e secundárias, conforme <i>framework</i> e fatores de análise previamente definidos. |
| 3 | Análise de Conteúdo | Análise inferencial com propósito de verificação de aderência das informações frente à base teórica. |
| | Conclusão | Discussão de resultados e proposição de pesquisas futuras. |

Fonte: compilado pelo autor.

3.1.1 Projeto de Coleta de Dados

A partir da realização da primeira etapa do método de trabalho definido, desenvolvimento teórico, foi realizado o projeto de coleta de dados. Esse projeto compreendeu a definição de um *framework*, categorias e fatores de análise apresentados nessa seção.

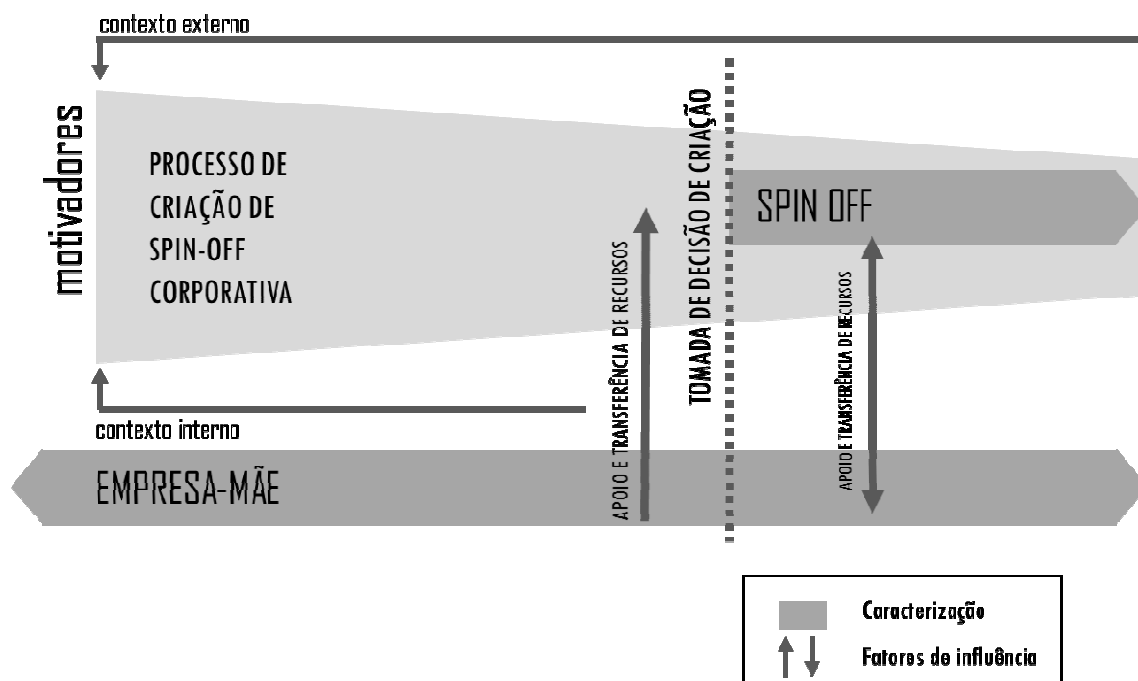
3.1.1.1 *Framework* de Análise Proposto

Na seção 2.3.5 foram apresentados modelos de análise publicados em pesquisas anteriores que viabilizaram a compreensão do contexto de

desenvolvimento do processo de *spin-off* tanto acadêmica (NDONZUAU; PIRNAY; SURLEMONT, 2002; CLARYSSE et al, 2005), como corporativa (TUBKE, 2005), o qual foi consolidado com a síntese apresentada na Figura 6 - Síntese do Processo de Criação de *Spin-offs*.

Os modelos existentes identificados focam o processo de criação da nova empresa com ênfase direcionada aos fatores de sucesso da *spin-off*. Considerando que esta pesquisa se propõe a análise principalmente do contexto da empresa-mãe, tendo como norteadores a literatura apresentada no referencial teórico, é proposto um modelo de análise próprio compreendendo os aspectos considerados relevantes à identificação e análise dos fatores que conduzem a empresa-mãe à criação de *spin-offs* corporativos. Com base em uma representação simplificada do processo de desenvolvimento de uma *spin-off*, a Figura 7 demonstra os aspectos abordados nesta pesquisa.

Figura 7 - *Framework* de Análise Proposto



Fonte: Elaboração pelo autor.

A primeira etapa do modelo proposto compreende a caracterização das empresas, tanto da empresa-mãe como da *spin-off* originada. A caracterização de cada uma das empresas é considerada relevante na medida em que a teoria indica que pontos de divergência entre as empresas são potenciais fatores relevantes à

tomada de decisão de exploração de uma oportunidade identificada por uma nova empresa (LUC; FILION; FORTIN, 2002).

A segunda etapa busca a exploração e análise dos fatores que possivelmente influenciam na decisão de investimento em uma *spin-off* e afetam o seu processo de criação, são eles: contexto interno, contexto externo e motivadores.

O contexto interno compreende o conjunto de fatores associados ao apoio e relacionamento da empresa-mãe em relação ao processo de *spin-off*, e ainda a transferência propriamente dita de recursos, sejam eles tecnológicos, intelectuais ou humanos. A disposição da empresa-mãe em compartilhar recursos e experiência, é fator fundamental para o desencadeamento do processo de criação da *spin-off* (LUC; FILION; FORTIN, 2002; TUBKE, 2005; CLARYSSE, 2005).

A análise do contexto externo busca, principalmente, identificar a influência que esses fatores exercem sobre o processo de criação de *spin-offs*. Políticas públicas são apontadas por Tubke (2005) como fortes influenciadores no processo de desenvolvimento de *spin-off* corporativas.

Os motivadores são explorados no intuito de identificar a origem e contexto, associado aos *inputs* que desencadeiam o processo de *spin-off* em uma empresa. Segundo Luc, Filion e Fortin (2002) a origem do *input* pode ser interna, considerando motivação do pessoal envolvido e organização, ou externa, considerando a participação de clientes ou fornecedores.

Com base no processo de criação de *spin-off* proposto por Tubke (2005), esta pesquisa foca principalmente a análise do contexto relacionado ao período pré-separação da *spin-off*. Uma vez que o foco de análise é a empresa-mãe, os aspectos relacionados ao *spin-off* são abordados quando guardarem relevância à compreensão do ambiente desencadeador na empresa-mãe.

3.1.1.2 Categorias e Fatores de Análise

A consolidação do *framework* proposto resultou na definição de cinco categorias que norteiam a análise inferencial das informações coletadas. O Quadro 8 - Categorias de Análise, Objetivo Relacionado e Referencial Teórico, apresenta a relação de cada uma das categorias frente ao objetivo de pesquisa relacionado e o referencial teórico que embasa a pesquisa.

Quadro 8 - Categorias de Análise, Objetivo Relacionado e Referencial Teórico

| CATEGORIA DE ANÁLISE | OBJETIVO RELACIONADO | REFERÊNCIA |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CARACTERIZAÇÃO EMPRESA-MÃE | a) caracterizar o contexto organizacional da empresa-mãe e <i>spin-off</i> | Durcker (1987), Cristhensen (1950), Chesbrough (2003), Dornelas (2008), Teece (2010) |
| CARACTERIZAÇÃO DO SPIN-OFF | b) descrever o processo de criação do <i>spin-off</i> frente à relação com ambientes de fomento ao empreendedorismo de inovação regional | Luc, Filion e Fortin (2002) Tubke (2005), Clarysse et al (2005), Clarysse et al (2011) |
| CONTEXTO INTERNO | c) identificar recursos envolvidos, compartilhados e transferidos da empresa-mãe no processo de criação da <i>spin-off</i> | Luc, Filion e Fortin (2002), Clarysse et al (2005), Tubke (2005) |
| CONTEXTO EXTERNO | d) descrever o processo de criação do <i>spin-off</i> frente à relação com ambientes de fomento ao empreendedorismo de inovação regional | Luc, Filion e Fortin (2002), Tubke (2005) |
| MOTIVADORES | e) identificar a motivação que orienta a decisão de investimento em uma <i>spin-off</i> corporativa | Garvin (1983), Clarysse et al (2002), Luc, Filion e Fortin (2002) Tubke (2005), Ferraz e Teixeira (2014) |

Fonte: Compilado pelo autor.

Para fins de aprofundamento de análise e compreensão do fenômeno que esta pesquisa se propõe, as categorias foram desdobradas em fatores de análise, considerando resultado apontados em pesquisas anteriores que abordaram processo de criação de *spin-off* (TUBKE, 2005; LUC; FILION; FORTIN, 2002), em especial àqueles relativos ao período pré-separação, o qual compreende a identificação da oportunidade e tomada de decisão de investir em uma nova empresa. Os fatores são apresentados no Quadro 9 - Fatores de Análise.

Quadro 9 - Fatores de Análise

| CARACTERIZAÇÃO | FATORES RELEVANTES À DECISÃO E AO PROCESSO DE <i>SPIN-OFF</i> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>EMPRESA-MÃE</p> <p>Quanto ao Negócio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Setor de Atuação; • <i>Core business</i>; • Portfólio de produtos/serviços. <p>Quanto ao empreendedorismo e inovação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processo de P&D e participação de atores externos; • Cultura propícia à criação e compartilhamento de ideias; • Política de compartilhamento de recursos; • Política de <i>spin-off</i> na organização mãe. | <p>CONTEXTO INTERNO</p> <p>RELACIONAMENTO E APOIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rede de relacionamento (capacidade de estabelecer alianças); • RH e infraestrutura; • Apoio financeiro ou facilidade de acesso a crédito e investimentos; • Liberdade operacional. <p>TRANSFERÊNCIA DE RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnológico, capital intelectual e humano. |
| <p>SPIN-OFF</p> <p>Quanto ao Negócio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Setor de Atuação; • <i>Core business</i>; • Portfólio de produtos/serviços. <p>Tipologia do <i>spin-off</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quanto à motivação (empreendedor, reestruturação ou mista); • Quanto ao processo (amigável ou hostil); • Quanto ao controle (formal ou informal); • Quanto à orientação (auto-empresendedorismo, rentabilidade econômica, rentabilidade escalável - de saída). | <p>CONTEXTO EXTERNO</p> <p>Políticas públicas;</p> <p>Dinâmica do mercado;</p> <p>Maturidade da indústria (<i>spin-off</i>).</p> <p>MOTIVAÇÃO</p> <p>Organização (reestruturação, empreendedora, mista);</p> <p>Pessoal Dirigente e Colaborador (insatisfação ou oportunidade);</p> <p>Externa (clientes, fornecedores).</p> |

Fonte: Compilado pelo autor.

3.1.1.3 Seleção do Caso

A definição dos critérios de seleção do caso teve por base dois aspectos principais: objetivo da pesquisa e referencial teórico. O objetivo da pesquisa se propõe a analisar o fenômeno de criação de *spin-off* de base tecnológica a partir de empresa inserida na economia tradicional do Estado do Rio Grande do Sul considerando o seguinte contexto: o Estado apresenta contínuo desempenho negativo de sua produção industrial (FIERGS, 2015), por outro lado, é apontado como um dos Estados que mais investe em inovação no Brasil (MCTI, 2013).

Aliando essas informações ao referencial teórico pesquisado, identificou-se que potencialmente empresas que apoiavam a criação de *spin-off* de base tecnológica possuíam investimento intenso em P&D e perfil empreendedor associado em algum nível.

Nesse contexto, com o propósito de viabilizar um estudo consistente definiu-se como critério para seleção do caso:

- a) empresa sediada no Rio Grande do Sul;
- b) empresa enquadrada como economia tradicional (RIO GRANDE DO SUL, 2013);
- c) empresa de médio ou grande porte (IBGE, 2016);
- d) empresa que tenha apoiado a criação de uma *spin-off* de base tecnológica;
- e) empresa reconhecida quanto a ações de empreendedorismo e inovação.

Considerando que não existe um registro oficial quanto à origem de novas empresas, se provenientes ou não de organizações existentes, a etapa de seleção do caso iniciou com consulta a instituições que têm em sua base de dados empresas de base tecnológica e conhecimento acerca de sua origem. Foram consultados o SEBRAE/RS, devido ao seu apoio recente a empresas de base tecnológica por meio editais de subvenção, e dois dos três parques tecnológicos consolidados localizados na região metropolitana de Porto Alegre.

Desta busca inicial, resultaram cinco potenciais empresas a participar da pesquisa. Duas delas foram descartadas por não estarem inseridas no contexto da economia tradicional, e uma terceira foi descartada por ser de pequeno porte.

Restando duas empresas com potencial de participação, complementarmente, foi realizada consulta ao Relatório Anual da Utilização dos

Incentivos Fiscais da Lei do Bem, publicados pelo MCTI em 2013, evidenciando que ambas as empresas foram habilitadas a receber o benefício por investirem em inovação no ano base de 2012.

Embora ambas as empresas tenham sinalizado interesse em participar, em uma das empresas houve dificuldade quanto à obtenção de autorização institucional para a participação na pesquisa, a qual não foi concedida em tempo hábil à sua realização.

Diante disto, restando uma única empresa com potencial de participação, buscou-se, em fontes secundárias, informações acerca de ações relacionadas à empreendedorismo e inovação. Desta pesquisa, foi identificada: a participação da empresa em painel em semana acadêmica de empreendedorismo e inovação intitulado “Inovação na indústria tradicional”, apresentado o caso da *spin-off* criada; a premiação da empresa na categoria “tecnologia”, em feira do setor por produto desenvolvido; convênio de cooperação tecnológica firmado com universidade da região, apoiado pela FINEP. Ainda, por meio de consulta aos Relatórios Anuais da Utilização dos Incentivos Fiscais publicados pelo MCTI de 2006 a 2013, de forma prévia a realização de entrevistas, foi possível observar investimento contínuo em inovação, evidenciado pela habilitação da empresa por sete vezes a receber os benefícios da Lei do Bem.

A partir da sequência de fatos e evidências coletadas, a escolha da empresa ocorreu de forma intencional, não probabilística, frente à adesão do perfil identificado da empresa ao propósito de estudo desta pesquisa quanto à categorização frente à economia regional, quanto ao porte da indústria, potencial perfil empreendedor e inovador e investimento na criação de uma nova empresa de base tecnológica.

3.1.1.4 Coleta de Dados

Conforme previsto no projeto original, inicialmente foram realizadas duas entrevistas em profundidade com pessoas chave na empresa-mãe e *spin-off*, seguindo um roteiro de entrevista semiestruturado conforme Apêndice A. Estas entrevistas ocorreram nos meses de fevereiro e março do ano corrente, na sede das empresas em Novo Hamburgo e São Leopoldo, Rio Grande do Sul.

A partir do conteúdo coletado nas duas primeiras entrevistas, identificou-se a necessidade de realizar mais entrevistas com o propósito de aprofundar e validar as

informações obtidas. Assim, outras quatro entrevistas foram realizadas, a partir de abordagem de perguntas abertas, relacionando a conexão que o entrevistado guarda com o caso estudado. O Quadro 10 - Caracterização dos Entrevistados, apresenta a síntese da caracterização dos entrevistados.

Quadro 10 - Caracterização dos Entrevistados

| ENTRE-VISTADO | FORMAÇÃO | CARGO | CONEXÃO C/ CASO |
|---------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| E1 | Administrador Empresas | Presidente | Integrante da empresa-mãe |
| E2 | Químico Industrial, Mestre em Engenharia de Produção | Gestor de Projetos e Negócios | Integrante da empresa-mãe e <i>spin-off</i> |
| E3 | Administrador Empresas | Sócio-diretor | Parceiro tecnológico da empresa-mãe e <i>spin-off</i> |
| E4 | Economista | Sócio-diretor | Consultor de negócios da <i>spin-off</i> |
| E5 | Engenheiro Eletrônico | Coordenador Engenharia e Manutenção | Integrante da empresa-mãe e <i>spin-off</i> |
| E6 | Administrador empresas | Supervisora de RH | Integrante da empresa-mãe |

Fonte: Elaboração pelo autor.

As entrevistas realizadas foram gravadas em mídia digital, totalizando aproximadamente 10 horas de áudio, as quais foram posteriormente transcritas. Exceto a entrevista com o E4 que ocorreu de forma remota por *skype*, as demais ocorreram presencialmente, na sede das empresas e em feira do setor em que a empresa-mãe e parceiro tecnológico participavam.

Além das entrevistas realizadas, foram coletados dados a partir da análise de documentos cedidos pela empresa e informações disponibilizadas na web, no site institucional da empresa, em site comemorativo aos 50 anos da empresa, matérias em revistas do setor e periódicos *online* de parceiros. Ainda, mais de 30 minutos de entrevistas concedidas por membros da empresa à imprensa local, entre 2009 e 2016, foram analisados e complementaram os dados coletados.

4 DESCRIÇÃO DO CASO

Neste capítulo serão detalhados os principais aspectos associados à realização da pesquisa. Na primeira seção, a empresa é brevemente apresentada sob a ótica do negócio, com um descritivo de seus principais produtos e mercados. A seguir, é apresentada uma visão histórica da organização com ênfase a aspectos relacionados à pesquisa.

Por fim, uma trilha do processo de criação da *spin-off* é traçada, com o intuito de introduzir e contextualizar o capítulo seguinte, no qual os dados coletados serão descritos e analisados frente o *framework* de análise proposto e o referencial teórico de base.

4.1 A EMPRESA

A empresa objeto deste estudo atua, desde a década de 60, no seguimento químico, voltado ao mercado imobiliário e industrial coureiro-calçadista, moveleiro e metal-mecânico. Atualmente conta com um quadro de aproximadamente 500 colaboradores.

O portfólio da empresa está distribuído em 3 unidades de negócios: adesivos, tintas imobiliárias e tintas industriais. São aproximadamente 2.500 produtos, incluindo tintas, vernizes, massas, texturas, adesivos, solventes, aditivos e produtos complementares.

A matriz da empresa está localizada no Rio Grande do Sul, sendo que outras duas unidades apoiam a produção: uma instalada no Nordeste do Brasil e outra implantada na Argentina. Além das plantas produtivas, a empresa possui mais de trinta pontos de atendimento técnico localizadas no Brasil, junto aos polos produtivos dos principais clientes.

Baseada em estratégia de diferenciação focada no relacionamento com clientes, parceiros e fornecedores, a empresa se posiciona no mercado com foco na assistência e atendimento técnico ao cliente. Institucionalmente, a empresa declara como missão, visão, valores, política da qualidade, diferenciais e posicionamento, o seguinte:

Missão – Atender com responsabilidade os mercados de Pintura e Colagem, buscando crescimento e responsabilidade constantes com ênfase no relacionamento.

Visão – Consolidar a posição de empresa diferenciada, competitiva e rentável em produtos e serviços de Pintura e Colagem, atuando em nichos, desenvolvendo tecnologias e produtos ecologicamente adequados.

Valores

- **Responsabilidade:** Foco - Tecnologia - Solidez – Consistência;
- **Crescimento:** Evolução - Dinamismo - Qualidade – Sustentabilidade;
- **Rentabilidade:** Segurança - Confiabilidade - Ética – Cidadania e meio ambiente;
- **Relacionamento:** Entusiasmo - Confiança - Disponibilidade – Respeito.

Política da Qualidade

- Melhorar a cada dia;
- Agilidade e senso de urgência;
- Integração entre as equipes;
- Satisfação dos clientes internos, externos e acionistas.

Diferenciais: proximidade, inovação, confiabilidade e espontaneidade.

Posicionamento

Foco no relacionamento com clientes, parceiros e fornecedores a partir dos valores culturais da organização, como proximidade e confiabilidade.

4.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

Esta seção tem o propósito de apresentar um breve histórico da empresa, com ênfase em aspectos relevantes à empreendedorismo na organização e demais que guardem relação com o objeto desta pesquisa.

A empresa objeto deste estudo de caso se trata de uma empresa familiar, do segmento químico, que teve origem em uma iniciativa individual de seu fundador, autodidata, com base em sua experiência empírica como profissional de pintura, letrista e cenógrafo, atividade que lhe permitiu desenvolver técnicas de aglutinação de pigmentos na busca de produção de suas próprias tintas.

Fundada há mais de 50 anos, na Região do Vale dos Sinos, a empresa foi impulsionada pela ascensão da indústria coureiro-calçadista do Brasil, quando o Rio Grande do Sul despontava como o principal produtor nacional (GONÇALVES; HAFFNER, 2008). Inicialmente, a atividade da empresa foi volta exclusivamente à indústria coureiro-calçadista, produzindo principalmente tintas e solventes. Ao longo dos anos que seguiram sua fundação, a empresa acompanhou o acelerado avanço da indústria puxado pelo expressivo volume de exportações, período em que investiu na diversificação de seu portfólio incorporando à sua linha de produção adesivos para calçados.

Outro marco importante no histórico da empresa ocorreu no final da década de 60 e diz respeito à diversificação do mercado atendido. A partir de competências internas adquiridas na produção de tinta e solventes, a empresa passou a produzir tintas também para setor imobiliário. A atuação neste mercado foi ampliada, anos mais tarde, pela aquisição de um *player* do setor que possibilitou a diversificação de portfólio e a ampliação do mercado de atuação, passando a incorporar o mercado imobiliário e os mercados industriais moveleiro e metal-mecânico.

A pujança dos mercados em quem a empresa atuava permitiu, no início da década de 70, investimentos também em infraestrutura, consolidando a sua planta industrial em uma sede própria, onde ainda hoje está instalado o parque fabril de sua matriz.

Atuando, desde sua fundação, em um contexto de mercado externo, por ter sua base de clientes calçadista massivamente voltada à exportação, a década de 80 marcou o início da atividade exportadora da empresa no mercado latino-americano. O produto de entrada foi o adesivo para calçados, produto que anos mais tarde colocaria a empresa em destaque na América Latina.

A década de 90 representou um período de forte impacto para a indústria coureiro-calçadista, especialmente, pela queda expressiva da competitividade em mercados internacionais (GONÇALVES; HAFFNER, 2008). Embora o Rio Grande do Sul continuasse sendo o principal polo calçadista do Brasil, movimentos no setor

calçadista conduziram a empresa a investir em sua primeira unidade produtiva no Nordeste do país, no Ceará, onde a indústria calçadista também era representativa. Na década seguinte, foi inaugurada a segunda unidade produtiva instalada no Nordeste, esta na Bahia. Atualmente, somente a unidade da Bahia permanece em operação.

Considerando o desenvolvimento técnico, a década de 90 representou um marco importante para a empresa, pois foi nesse período que se deu início à produção de adesivos à base de água, reforçando o posicionamento de sustentabilidade ambiental da empresa por meio da inserção no mercado de uma linha de produtos com impacto ambiental expressivamente minimizado.

Alinhado com o que Hashimoto (2010) define como ondas de competitividade da década de 80 e 90, a empresa investiu, nesse período, em programas de gestão e controle da qualidade, sendo na sequência certificada em ISO 9001, tendo como escopo de certificação seu processo de fabricação.

O processo de desenvolvimento de novos produtos com a participação de fornecedores é uma prática que acompanha a empresa ao longo dos anos. Porém, foi a partir de 2005 que ações de parcerias externas com ICTs foram intensificadas com o propósito de investimento contínuo em PD&I. De uma destas parcerias resultou a implantação de um laboratório de caracterização de materiais externo à empresa, por meio de um termo de cooperação tecnológica com uma universidade.

Os anos 2000 marcam a consolidação da profissionalização da empresa familiar. Observando práticas de governança corporativa, o controle da empresa foi passado aos sucessores da segunda geração. Atualmente, a presidência da empresa é ocupada por um dos oito filhos do fundador.

Baseado em sua vocação de valorização da inovação, desde 2012, a empresa é patrocinadora de prêmio de tecnologia de Mostra Internacional de Ciência e Tecnologia realizada por escola técnica da região onde está sua matriz. Esta premiação projeta os talentos locais internacionalmente, pois viabiliza sua participação em competição realizada na Ásia.

Embora exportadora há mais de 30 anos, recentemente a empresa tem investido na ampliação de sua atuação internacional, tendo inaugurado unidade produtiva na Argentina no ano de 2012. Ainda, como apoio desta frente de atuação, a empresa participa de projeto de internacionalização promovido pela Apex.

Recentemente, a empresa apoiou a concepção de uma *spin-off* de base tecnológica, que foi formalmente constituída em 2014, com o propósito de exploração de oportunidade de mercado identificada em automação de processos industriais.

4.3 TRILHA DA CRIAÇÃO DA *SPIN-OFF*

A partir da análise cruzada dos dados coletados nas entrevistas realizadas com os dirigentes da empresa-mãe e *spin-off*, foi possível traçar uma trilha de ações que desencadearam o processo de investimento em novas tecnologias que culminou, posteriormente, na consolidação da nova empresa de base tecnológica. As informações que compõem a trilha foram corroboradas por meio de entrevistas com outros atores envolvidos no processo e dados secundários disponíveis na mídia.

Essa trilha é brevemente relatada a seguir considerando apenas aquelas ações relacionadas ao processo de criação da *spin-off*, com o propósito de introduzir a abordagem aprofundada de cada fator que compõe o *framework* de análise, o qual será objeto do capítulo 5.

Atuando na indústria química desde a década de 60, investir no desenvolvimento tecnológico é uma prática consolidada na empresa como estratégia competitiva. A diversificação de portfólio e ampliação de mercados foram trajetórias seguidas pela empresa ao longo dos anos.

As primeiras referências ao início do processo de criação da *spin-off* remeteram ao desafio identificado pela empresa quanto à manutenção de sua competitividade diante da dificuldade de promover inovações capazes produzir impacto no seu crescimento. O desafio é atribuído, tanto pelo Presidente como pela Gestora de Projetos de Inovação, ao fato de a empresa atuar em um mercado estabelecido e ter atingido um nível de maturidade elevado quanto à qualidade técnica de suas entregas, embasada em um relacionamento sólido com os principais *players* do setor químico.

Associado à dificuldade de promover inovações disruptivas, mesmo buscando sua diferenciação no mercado pela referência em atendimento técnico, a empresa é pressionada por fatores externos. Considerando a trilha da criação da *spin-off*, o impacto é gerado, segundo o Presidente da empresa, principalmente, pelo

movimento do mercado calçadista brasileiro pautar grande parte de sua estratégia competitiva na redução do custo de produção, com foco no incremento da produtividade do parque fabril instalado.

A estratégia de focar na diferenciação pelo atendimento técnico acaba por colocar a empresa em muitas situações junto à linha de produção de seus clientes, posição esta que permite acesso a informações técnicas críticas quanto ao processo produtivo como um todo. Nesse contexto, embasada em suas competências internas, a empresa vislumbrou a oportunidade de inovar junto ao processo de produção dos seus clientes, tendo como premissa a otimização da aplicação dos produtos fornecidos. Essa oportunidade avançou dentro da organização, sendo incluída como diretriz estratégica no Planejamento de 2010, ao estabelecer não só o foco em processo, mas a buscar atribuir valor à entrega associada ao processo.

Diante da diretriz de foco em processo, um conjunto de ações foi desencadeado. Os processos de aplicação dos produtos da empresa foram revisados e as capacitações técnicas intensificadas, chegando até a linha de produção do cliente com a capacitação do colaborador responsável pela aplicação final do produto. Os resultados dessa ação se mostraram positivos, porém por determinado período de tempo, em razão da elevada rotatividade dos colaboradores da indústria calçadista. Por esse motivo, embora necessária, a capacitação se mostrou uma alternativa de curto prazo, de custo contínuo.

Outra frente explorada pela empresa, no contexto de revisão de processo produtivo, foi a importação de equipamentos destinados à aplicação de adesivos, a partir da identificação de oportunidade de agregar tecnologia ao processo manual. Essa possibilidade emerge do acompanhamento constante da empresa das tendências tecnológicas, tanto do setor químico como dos mercados em que atua, pela participação em feiras ou busca de referências em mercados correlatos ou mais maduros tecnologicamente.

Neste caso, a solução de importação de equipamento vislumbrada se mostrou como alternativa de maior impacto à otimização de processo, desempenho técnico. Exemplificando este movimento, em um caso específico, a empresa importou mais de 400 equipamentos da Ásia, viabilizando a introdução de um novo produto químico no mercado, o qual dependia de tecnologia para sua aplicação.

Da ação de importação, o aprendizado relatado foi associado ao elevado investimento técnico e financeiro necessário para viabilizar a operação dos

equipamentos. Considerando, principalmente, requisitos de segurança do operador presentes na legislação trabalhista brasileira, uma série de adaptações ao equipamento precisaram ser realizadas. Além disso, outras adaptações a equipamentos importados foram necessárias para ajustá-los à realidade brasileira, como instabilidade do fornecimento de energia e também ao modelo mental de produção de referência artesanal consolidado na indústria calçadista nacional. Desta ação, a empresa também relata a preocupação quanto ao risco associado à imagem da empresa em caso de insucesso técnico da aplicação.

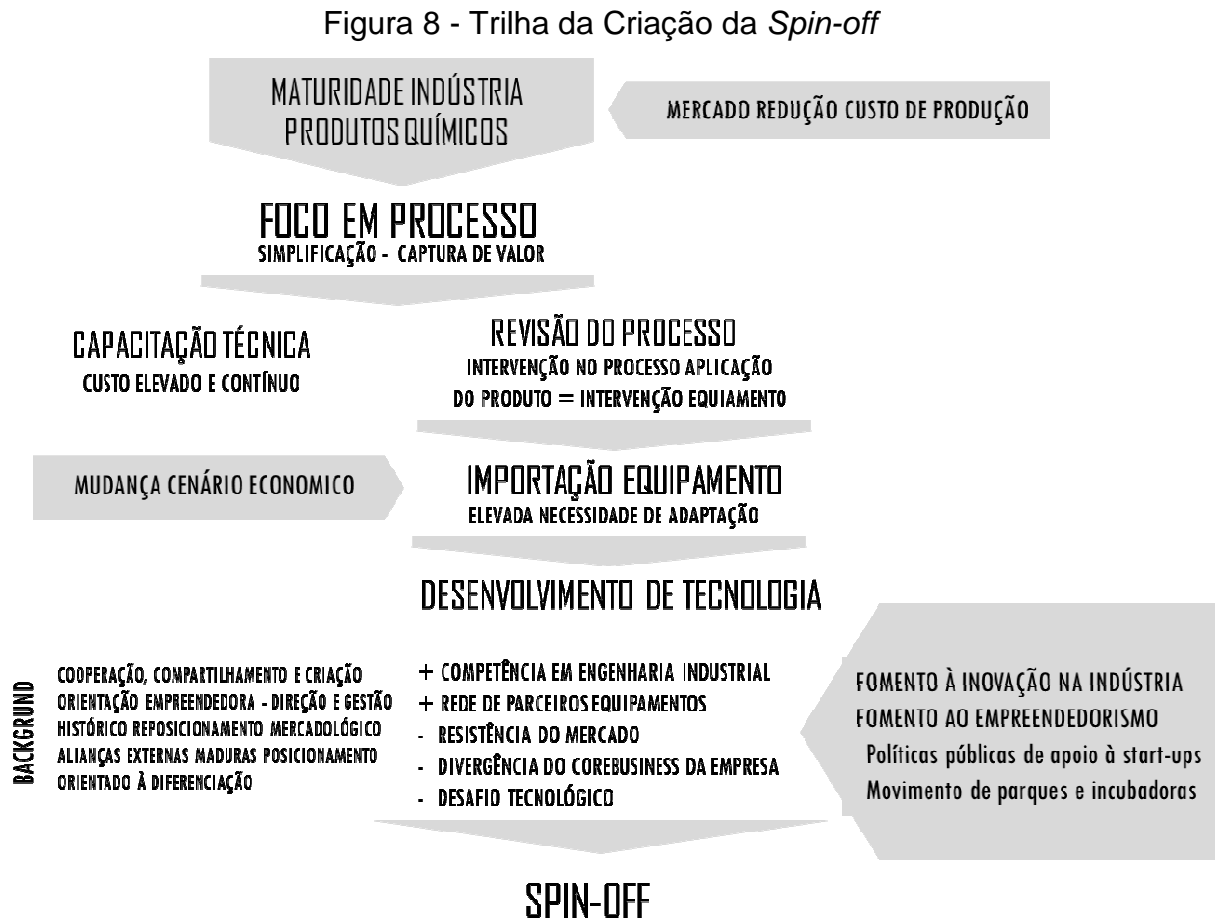
Superadas as dificuldades técnicas iniciais de inserção em um modelo de negócio divergente ao *core business* da organização, a estratégia de importação de equipamento foi fortemente abalada pela mudança do cenário econômico brasileiro. A partir da desvalorização do Real, nos últimos quatro anos, o custo de importação de equipamentos praticamente dobrou, comprometendo objetivamente o retorno do investimento.

Mantendo a sua diretriz principal de focar em melhoria de processo, a empresa revisita sua estratégia com base no cenário econômico, competências internas e capacidade de estabelecer alianças. Desta revisão, surge uma identificação de oportunidade de desenvolvimento próprio de soluções voltadas à automação de processos industriais, seja pela entrega de projetos, seja pela nacionalização e entrega de equipamentos.

Essa estratégia encontrou sustentação em diversas frentes para seu desenvolvimento: elevada competência interna em engenharias relacionadas a processos industriais e gestão de projetos de inovação, rede sólida de parceiros tecnológicos nacionais e internacionais e orientação empreendedora da organização, a qual proporciona espaço à ação individual de seus colaboradores e se mostra disponível à avaliação de alocação de recursos para novos projetos.

Por outro lado, a estratégia encontrou resistência tanto interna como externa. Em ambos os casos a resistência guarda relação quanto ao *core business* da empresa. Internamente a resistência relatada é associada ao distanciamento da estratégia do *core business* da empresa, considerando que o diferencial da empresa em atendimento técnico pode ser comprometido em caso de insucesso da tecnologia proposta. Externamente, a resistência percebida foi associada à dificuldade de percepção de valor atribuído pelo cliente.

A partir do conjunto de fatores levantados, a empresa validou a estratégia como uma potencial oportunidade de mercado e encontrou, na criação de uma nova empresa, a possibilidade de redução dos riscos associados e atribuição de valor à entrega ao cliente.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 8 representa a síntese relatada dos fatos identificados como relacionados ao processo de criação da *spin-off*. Salienta-se que, embora representado na forma de fluxo, a representação gráfica tem o intuito de compreensão do fenômeno, porém não exclui a existência de forte relação e interação das etapas descritas e contexto. Assim, ratifica-se que as etapas não estão limitadas a uma sequência temporal linear.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar uma análise dos dados coletados, considerando-se o embasamento da pesquisa teórica desenvolvida. Para isso o capítulo é dividido em duas seções: Caracterização das Empresas, seguido pelos Influenciadores da Decisão e do Processo de Criação da *Spin-Off*.

A primeira seção é subdividida em Caracterização da Empresa-mãe e Caracterização da *Spin-off*. A segunda seção é subdividida em outras três subseções: Contexto Interno, Contexto Externo e Motivadores.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Esta seção, subdividida em Caracterização da Empresa-Mãe e Caracterização da *Spin-off*, tem o propósito de apresentar o contexto das empresas no qual emerge um novo de negócio de base tecnológica a partir de uma empresa inserida na economia tradicional.

A caracterização das empresas se mostra relevante uma vez que, corroborando o proposto por Luc, Filion e Fortin (2002), Clarysse et al (2005) e Tubke (2005), a decisão por explorar uma oportunidade por meio da criação de um novo negócio, embora com interesses comuns, foi pautada principalmente pelos aspectos divergentes entre as empresas mãe e *spin-off*, sobre os quais apoiam-se os motivadores para externalização da oportunidade mercadológica identificada.

5.1.1 Empresa-mãe

A convergência de aspectos relevantes (TUBKE, 2005; LUC; FILION; FORTIN, 2002), como a intensidade de PD&I e a presença de uma cultura empreendedora na empresa-mãe, exercem influência sobre o processo de criação de *spin-off*. Assim, a caracterização da empresa-mãe está subdividida em contexto do negócio e empreendedorismo e inovação.

A seção Contexto do Negócio tem o propósito de apresentar características da empresa que permitam a identificação de aspectos convergentes e divergentes desta frente às características da nova empresa criada. Já a seção Empreendedorismo e Inovação tem o objetivo de apresentar aspectos identificados quanto a processo de PD&I na empresa-mãe e sua relação com atores externos e,

ainda, abordar aspectos da cultura propícia à criação e compartilhamento de ideias, política de compartilhamento de recursos.

5.1.1.1 Contexto do Negócio

A empresa objeto deste estudo trata-se de um negócio familiar, inserido na economia tradicional do Rio Grande do Sul. Fundada na década de 60, iniciou suas atividades motivada pela expansão da indústria calçadista na região do Vale do Rio dos Sinos. Na década seguinte, a empresa ampliou seu mercado de atuação por meio de uma operação de aquisição de indústria de tintas voltada ao setor imobiliário. Além dos setores calçadista e imobiliário, diversificando seu portfólio de produtos, a empresa passou a atuar também no setor metal-mecânico e moveleiro.

Conforme material alcançado pela empresa à pesquisadora e informações disponibilizadas na internet, a seguir são apresentados dados gerais da empresa, pertinentes a esta pesquisa que contextualizam o perfil do negócio.

- Matriz localizada no Rio Grande do Sul, filiais na Bahia e Argentina;
- Negócio: indústria química;
- Colaboradores: 500;
- Faturamento (2011): US\$ 250 milhões;
- Mercado: imobiliário, indústrias calçadista, moveleira e metal-mecânica;
- Produtos: portfólio com mais de 2.500 produtos distribuídos em tintas mobiliárias, tintas e adesivos industriais;
- Processos internacionais: importadora de insumos desde a fundação, exportadora de produtos desde a década de 80, produção no exterior desde 2012;
- Gestão familiar profissionalizada, observando práticas de Governança Corporativa.

5.1.1.2 Empreendedorismo e Inovação

O contexto empreendedor organizacional é considerado uma das condições facilitadoras ao desencadeamento do processo de *spin-off*. A existência de uma cultura empreendedora na empresa que valorize e apoie o indivíduo encorajando-o à iniciativa, contribui para a eclosão de projetos inovadores (LUC; FILION; FORTIN,

2002). Especialmente em caso de criação de *spin-offs* do tipo empreendedora, o sucesso do processo é associado, dentre inúmeros fatores, a um contexto de empresa-mãe com uma escala considerável de atividade de P&D (TUBKE, 2009). Assim, nesta seção são abordados aspectos relacionados a processos de PD&I e relação com atores externos, bem como cultura propícia à criação e compartilhamento de ideias, compartilhamento de recursos e política de *spin-off* na organização mãe.

5.1.1.2.1 Processo de PD&I e Relação com Atores Externos

A partir dos dados coletados, embora não se trate de um processo documentado, conforme prognosticado por Tubke (2005), para uma empresa-mãe que origina *spin-off* empreendedora, foi possível identificar ações contínuas na busca da identificação de oportunidades de desenvolvimento de produtos e processos inovadores pela empresa.

Ao introduzir a questão sobre a origem dos projetos de PD&I, o E1 aponta que a empresa identifica novos projetos a partir de pressão do mercado ou do fornecedor. Segundo o entrevistado, considerando a indústria química uma das mais globalizadas há muitos anos, o investimento contínuo tem o propósito de acompanhar as tendências do mercado, levando a empresa a lançar novos produtos continuamente, mencionando, inclusive, frequência semanal.

Quanto a entradas para o processo de desenvolvimento de novos projetos de PD&I, o E1 destaca três grandes grupos: conhecimento do fornecedor, parcerias com universidades e centros de pesquisa e interação com cliente. O E2 acrescenta que o início do processo pode ocorrer, também, a partir de necessidade de atendimento de requisitos legais ou normativos e, ainda, de pesquisa do tipo *benchmarking* em mercados mais maduros que o da América Latina. O E2 cita o mercado Europeu como *benchmarking*, considerando, principalmente, tendências em química e automação, e mercado Asiático, considerando aspectos relacionados à massificação de produção.

Quanto ao processo de PD&I, o E2 destaca que, a partir da identificação de uma ideia portadora de potencial de desenvolvimento, a formalização de uma proposta de projetos de PD&I é concebida por equipe multidisciplinar, considerando a participação de atores internos ou externos, conforme a característica de cada

projeto. Em relação à análise crítica dos projetos da empresa, o processo segue a premissa de funil, onde são considerados aspectos decisórios para sua continuidade. Como aspectos principais, o E2 destaca que, desde a concepção inicial, é avaliada a aderência do projeto à estratégia da organização, o risco envolvido, o valor percebido pelo cliente do projeto e a demanda de recursos envolvidos.

Além da etapa de concepção, a equipe de execução dos projetos também é multidisciplinar. O E1 destaca que, com frequência, a equipe interna alocada no projeto interage com atores externos, como especialistas técnicos de universidades, fornecedores de matéria-prima, máquinas e equipamentos, dentre outros. Considerando o mercado industrial, em sua maioria, o desenvolvimento possui acompanhamento pelo cliente com o propósito de validar, na linha de produção, a tecnologia proposta. Porém, além da validação técnica da inovação, a importância da participação do cliente durante o processo de desenvolvimento é atribuída à aceitação mercadológica da proposta. Segundo o E2:

Tem que dar o passo conforme o mercado está apto a aceitar a inovação. Um dos exemplos, é um projeto que estamos tocando de automação, estamos a quatro anos desenvolvimento e agora que as empresas estão percebendo a viabilidade e necessidade. (E2).

Quanto à complexidade, segundo o E1, os projetos são considerados em duas categorias distintas: aqueles de menor complexidade, geralmente de curto prazo, e aqueles de maior complexidade, de médio e longo prazos. São considerados de menor complexidade aqueles projetos nos quais a empresa já possui o conhecimento da lógica de seu desenvolvimento, em geral, caracterizados por inovações contínuas e incrementais em produtos ou processos. Já os projetos caracterizados pelo E1 como de maior complexidade, são os projetos disruptivos, onde mais incertezas estão presentes pelo desconhecimento da empresa do processo como um todo, possuindo um risco associado à sua execução mais elevado em relação aos demais projetos. Estes últimos, a partir da decisão de sua implementação, são projetos geridos diretamente pela Gestora de Projetos e acompanhados e avaliados mensalmente pela alta direção da empresa.

Considerando aspectos relacionados ao resguardo da propriedade intelectual, o E1 relata que a empresa está habituada a desenvolver projetos conjuntos ou em parceria com atores externos, onde a propriedade intelectual de cada um é

observada caso a caso. Para tanto, a empresa possui instrumentos contratuais consolidados de confidencialidade, baseados na legislação vigente, que resguardam os direitos entre as partes envolvidas, não sendo um aspecto identificado de potencial fragilidade na relação durante o desenvolvimento conjunto. O E2 destaca que, como parte do processo, na abertura de um novo projeto são definidas quais informações podem ser compartilhadas e quais são as informações estratégicas que devem ser consideradas como sigilo do projeto.

Ademais, considerando o fluxo de informação e conhecimento que transita na mobilidade de colaboradores entre organizações, o E1 destaca que a rotatividade dos principais envolvidos no processo de PD&I é consideravelmente baixa. O E2 complementa relatando que a equipe diretamente relacionada ao desenvolvimento de processos químicos está na empresa há pelo menos 12 anos, citando também colegas que estão há mais de 20 anos na empresa. O E1 ainda acrescenta que a preocupação com a propriedade intelectual não é elevada, pois tem o entendimento de que a empresa está protegida uma vez que é resultado do somatório de características intrínsecas. O E1 atribui a dificuldade de replicação de ideia isolada em um concorrente ao modelo de simplificação aliado ao foco no processo, considerando este o principal diferencial competitivo da empresa.

Se, por um lado, a empresa aborda com tranquilidade a questão da propriedade intelectual, outro aspecto é destacado pelo E1 como desafiador em sua empresa no contexto do processo de PD&I: a dificuldade da empresa dar velocidade à concepção e execução de projetos diante de uma oportunidade identificada. O E1 relata:

[...] Hoje precisamos acelerar. Temos que fazer as coisas acontecerem mais rápido, porque isso nós estamos na fase de foco. Um dos aprendizados, que era uma cultura antiga da empresa, era que tínhamos que fazer tudo. Hoje sabemos que precisamos ter parceria para acelerar o processo. (E1).

Exemplificando a internalização da necessidade de ampliação do escopo das parcerias, o E1 menciona que recentemente tomou-se a decisão de investir em um modelo externo de parte do desenvolvimento de um produto específico, para o qual foi contratado consultor e que será produzido fora do parque industrial da empresa.

No contexto de busca de velocidade, quando menciona a necessidade de foco, outro aspecto introduzido pelo E1 diz respeito à eficácia da implementação das

oportunidades identificadas. Embora a empresa seja, segundo o entrevistado, reconhecida como criativa, considerando que possui um ambiente propício à geração de ideias que resulta na identificação de inúmeras possibilidades de desenvolvimento, o E1 considera a empresa pouco eficaz na exploração das oportunidades, especialmente remetendo àquelas de médio e longo prazo. O E2 concorda ao mencionar que o ambiente interno é altamente favorável à iniciativa, porém menos intenso ao alcançar as etapas de desenvolvimento e consolidação de ideias.

Neste cenário, foi identificada, pela alta direção, a necessidade de formalização e estruturação do processo de desenvolvimento de projetos com elevado grau de inovação para a empresa, caracterizados como projetos complexos de médio e longo prazo. Assim, recentemente a empresa instituiu o núcleo de inteligência em projetos de inovação. Este núcleo é formado por uma equipe multidisciplinar, sendo coordenado pela Gestora de Projetos e acompanhado diretamente pelo Presidente e alta direção. Embora a equipe alocada não atue exclusivamente no desempenho da atividade de projetos de inovação, o núcleo de inteligência possui uma agenda formal, reunindo-se mensalmente para a discussão de ideias, formalização de novos projetos e acompanhamento de projetos em andamento.

Aprofundando a abordagem da interação com atores externos no processo de PD&I, a relação com fornecedores de matéria prima é apontada pelo E1 como a mais comum e recorrente no histórico da empresa, mencionando parcerias com principais *players* do mercado em âmbito nacional e internacional. Assim, quando o conhecimento do fornecedor é o aspecto relevante ao desencadeamento do PD&I, o E1 contextualiza que a empresa interage com fornecedores do mundo inteiro. O E1 destaca que existe um impacto negativo dessa relação, se considerado o elevado grau dependência desses fornecedores de matéria prima, por outro lado, aponta impacto positivo, pois esses mesmos fornecedores investem largamente em PD&I de seus produtos. O conhecimento gerado no fornecedor acaba por permear a interação técnico-comercial, viabilizando que a empresa se beneficie desse conhecimento, utilizando-o para o desenvolvimento de novos produtos, processos e tecnologias.

O E2 contrapõe que, sem minimizar a importância da parceria e interação com fornecedores, desde 2005, parcerias com centros de pesquisa e universidades

passaram a ser intensificadas, com o propósito inicial de desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. Embora a equipe técnica voltada a processos químicos mantivesse uma rede de colaboração técnica especializada mapeada e conectada, o E2 relata que foi por meio de Chamada de Edital de Subvenção, lançado pela FINEP, que a união entre os atores foi institucionalmente formalizada.

Alinhados à tendência global de sustentabilidade ambiental, havendo investido na produção de adesivos à base de água desde 1995, e motivados pela Chamada do Edital que viabilizaria acesso a capital para sua execução, a empresa apresentou à uma ICT um escopo de desenvolvimento de novas tecnologias ecologicamente corretas e, então, a concepção do projeto a ser submetido à Chamada se deu de forma conjunta.

A partir da aprovação do projeto e do apoio concedido pela financiadora, no ano de 2005, a empresa firmou acordo de cooperação técnica e científica para o desenvolvimento de pesquisa nas áreas de tintas, adesivos e acabamentos para couros, além do tratamento de efluentes. A partir de notícias publicadas, na época, em periódico da universidade, é atribuída à parceria a oportunidade de proporcionar experiência prática aos alunos da instituição. Inicialmente, a pesquisa abrangia o envolvimento de pesquisadores, bolsistas de graduação em Química e profissionais da empresa. Como objetivo finalístico, a pesquisa se propunha a diminuir importações ao desenvolver tecnologias que considerem os requisitos da legislação brasileira modeladas às necessidades do mercado regional brasileiro, ampliando a competitividade da indústria nacional.

Dois anos após a consolidação do acordo de cooperação técnica e científica, a parceria foi intensificada resultando na criação de um laboratório de caracterização de materiais na universidade. Também com apoio da FINEP, mantendo o foco na produção ambientalmente sustentável, o laboratório se destina ao desenvolvimento de tecnologias que eliminem ou reduzam o uso de solventes orgânicos na fabricação de tintas e adesivos. Segundo o E2, desde então, esta parceria vem sendo mantida, com investimento continuado de ambas as instituições, em pesquisas relacionadas a tecnologias ecologicamente corretas. Para a empresa, este laboratório com foco em química é o apoio para o desenvolvimento de pesquisas de base de médio e longo prazo.

Passada mais de uma década do início da parceria, os resultados e aplicação mercadológica são evidenciados pela empresa. O E2 relata que a manutenção da

parceria está relacionada à maturidade da empresa quanto à qualidade e domínio tecnológico dos seus produtos. Para empresa, esta maturidade se reflete positivamente no seu posicionamento de mercado, bem como, tem impacto positivo na relação com fornecedores de matéria prima. Segundo o E2, a partir de resultados de pesquisa realizada em laboratório, embora os fornecedores sejam *players* de porte global consideravelmente superior à empresa em questão, foi possível exigir de fornecedor que uma matéria prima fosse proveniente de uma planta produtiva específica, ao evidenciar ao fornecedor a variação do desempenho técnico de produtos provenientes de uma outra planta produtiva.

Embora a empresa esteja inserida em uma lógica contínua de desenvolvimento de novos produtos, o E1 e o E2 concordam que a possibilidade de inovações ou evoluções significativas em produtos químicos atualmente está limitada, considerando a maturidade técnica de seus produtos, sendo ainda mais restrita quando considerado o contexto fabril no qual é aplicado.

Conforme o E1, a empresa compreende ser fundamental inovar continuamente para manter a competitividade da empresa, apontando que, desde 2010, uma diretriz estratégia orienta as ações da empresa a focar na simplificação de processos, seja com o objetivo de otimizar processos internos, seja com o propósito de sugerir melhorias no processo de aplicação de seus produtos na linha de produção do cliente, nesse caso, considerado principalmente o cliente industrial.

Considerando um contexto de maturidade do produto químico e foco na simplificação do processo, o E2 relata:

[...] O nosso produto chegou num nível de desempenho que não se tem mais para onde evoluir pois encontra limitação nos equipamentos que estão no parque fabril do nosso cliente. É uma indústria tradicional que precisa fazer uma renovação no parque. Então, para nosso produto ter um desempenho mais adequado, para melhorar o processo do cliente, também é preciso que este lado evolua. (E2).

Uma das primeiras iniciativas de parceria deste tipo, e importante fonte de aprendizado, foi relatada pelo E2 em uma iniciativa onde a empresa buscava viabilização de introdução de um produto no mercado calçadista brasileiro. Para a aplicação deste produto, um equipamento específico era necessário, pois a aplicação manual era inviável, assim, a empresa investiu na importação de 400 equipamentos de ponta, provenientes da Ásia.

Em um primeiro momento, o equipamento foi colocado na linha de produção para que os clientes pudessem evidenciar os benefícios da tecnologia. Mesmo sendo considerado um caso de sucesso, logo após a inserção dos equipamentos na linha de produção, identificou-se a necessidade de sua adaptação em razão da legislação trabalhista brasileira, em especial da NR12 que versa sobre medidas preventivas de segurança e higiene do trabalho a serem adotadas pelas empresas em relação à instalação, operação e manutenção de máquinas e equipamentos, visando à prevenção de acidentes do trabalho. Ainda, considerando a realidade brasileira, outros fatores foram determinantes para necessidade de adaptação dos equipamentos importados: variação de energia frequente no Brasil, diferente da realidade coreana para a qual os equipamentos foram projetados e, ainda, necessidade de adaptação às características do operador brasileiro e velocidade de produção.

Além de possibilitar à empresa a inserção de seu produto no mercado, esta iniciativa resultou em um processo de cocriação com o parceiro tecnológico responsável pelas adaptações à realidade brasileira e, ademais, como resultado paralelo, fomentou o parceiro a investir em novos equipamentos como este e outros também voltados ao processo calçadista.

A partir desta leitura cenário e piloto de sucesso de investimento em equipamento como forma de intervir no processo produtivo do cliente e, assim, possibilitar a inserção de cola no mercado, o E2 considera que, atualmente, o parceiro externo com maior potencial de impacto em gerar inovações disruptivas é o fornecedor de equipamentos para aplicação do produto em seus clientes.

O E1 destaca a importância e, ainda, salienta que acredita no crescimento do modelo de desenvolvimento pautado pelo modelo de cocriação, onde o envolvimento e interação de parceiros externos é cada vez mais intenso. Como um dos benefícios desse modelo, o E1 aponta que essa é uma forma de otimizar processos, tanto a sua agilidade de desenvolvimento, como a demanda de recursos financeiros envolvidos, uma vez que reduz a necessidade de imobilização de recursos pontuais.

O Quadro 11 consolida os aspectos evidenciados por meio da coleta de dados previstos pela teoria.

Quadro 11 - Conexão do Processo de PD&I e Relação com Atores Externos com o referencial teórico

| Processo de PD&I e relação com atores externos | | REFERENCIAL TEÓRICO |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aspectos prognosticados pela teoria evidenciados na coleta de dados | <p><i>Inputs</i> de qualquer membro da organização;</p> <p>Avaliação pelas lideranças – risco, aderência estratégica, investimento, percepção valor;</p> <p>Parceria com fornecedores e clientes histórica;</p> <p>Parceria com ICT contínua, intensificadas a partir de 2005, com foco no desenvolvimento de produtos de base química;</p> <p>Parcerias recentes com fornecedores equipamentos para linha produção calçado;</p> <p>Patrocínio de Projeto em Mostra Internacional de Ciência e Tecnologia, promovida por escola técnica da região – viabiliza a participação de estudantes em competição internacional realizada na Ásia</p> | <p>Drucker, 1987</p> <p>Schumpeter, 1950</p> <p>Clarysse et al, 2005</p> <p>Tubke, 2005</p> <p>Vanhaverbeke, Vrande e Chesbrough, 2008</p> <p>Luc, Filion e Fortin, 2002</p> |

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

5.1.1.2.2 Cultura Propícia à Criação e Compartilhamento de Ideias

A existência de uma cultura empreendedora na empresa, que valorize e apoie o indivíduo, encorajando-o à cooperação, à iniciativa e ao enfrentamento de riscos, segundo Luc, Filion e Fortin (2002), contribui para a criação de um ambiente virtuoso de ideias e ao nascimento de projetos inovadores. Tubke (2005) aponta que *spin-offs* empreendedoras tendem a ocorrer em empresas-mãe onde a valorização do empreendedorismo é elevada.

Ao determinar seus valores, a empresa em estudo já deixa clara sua vocação à cooperação e ao compartilhamento, pois estabelece como base do relacionamento valores de entusiasmo, confiança, disponibilidade e respeito. O fomento à geração de ideias e criação de um ambiente propício ao seu compartilhamento é uma realidade na empresa. Os colaboradores são, em diversas frentes, desafiados a pensar, a expor, a criar e a propor. Foi possível identificar o envolvimento da alta direção como elemento fundamental nestas ações, tanto na concepção do método e conteúdo, como sua disseminação e análise crítica dos resultados.

Como evidência do incentivo à análise crítica, o E2 atribui à uma diretriz estratégica o desafio de repensar processos a partir da busca de alternativa para captura de valor em um processo específico, o qual o mercado já está acostumado a

receber “dentro da lata”. Outro exemplo é evidenciado a partir do relato do E6, o qual é responsável pelas áreas de manutenção e segurança da empresa. Embora sendo o responsável por garantir que o conjunto de normas que permeia a atividade da empresa seja cumprido, o E6 se mostra convencido de que deve atuar além da normativa exigida, definindo ser responsável por gerir processos que buscam soluções de eficiência de processo e redução de riscos.

Embora a empresa seja fornecedora de produtos tangíveis, E1, E2 e E6 apontam que o seu diferencial de mercado é associado à assistência técnica e atendimento presencial personalizado, especialmente quando abordam aspectos relacionados à unidade de tintas e adesivos industrial. A empresa promove periodicamente seminários e convenções internas durante os quais a equipe técnica e comercial, além de serem tecnicamente capacitadas com foco no produto, recebem treinamentos voltados ao atendimento ao cliente.

Porém, a estratégia da empresa vai além de preparar seus colaboradores para um atendimento de qualidade. O momento em que a equipe interage diretamente com o cliente, muitas vezes dentro do parque fabril onde o produto é aplicado, é apontado pelo E1 como uma das principais fontes de informação estratégica para a empresa. Compreender em profundidade os desafios enfrentados pelo cliente permite à empresa identificar oportunidades e antecipar-se à concorrência na proposição de novos produtos, buscando diferenciação ao invés de seguir por um caminho de competição por preço. Especialmente os colaboradores que desempenham função diretamente junto ao cliente são motivados a compartilhar suas experiências identificadas durante os atendimentos.

O E5 reforça esse posicionamento ao relatar a rotina da equipe de 15 profissionais de manutenção da empresa. Ele afirma que, ao executar uma atividade de manutenção, a equipe também possui a atribuição e é motivada a se questionar o motivo pelo qual tal demanda foi gerada, registrar e relatar essa informação à equipe de engenharia, tendo em vista a possibilidade de identificação de uma otimização técnica ou de processo. Ainda, é apontado pelo E5 que esta equipe é orientada a observar o processo como um todo, sob a ótica de melhorar as condições do operador ou colegas de trabalho, fato que reforça a cultura de cooperação proposta pela empresa.

No sentido de aprofundar, qualificar e viabilizar a disseminação da informação capturada, tanto o E2 como o E6 relatam que, recentemente, a empresa vem

investindo na qualificação dos colaboradores baseada nos conceitos de *brainstorm* e *design thinking*. A criticidade destas ações é atribuída pelo E2 a partir das características do mercado em que a empresa atua, que é tradicional e conservador. Na ausência de ações proativas, segundo o E1, os colaboradores acabam sendo imersos na atmosfera conservadora, criando resistência a quebrar paradigmas e, conseqüentemente, a identificar oportunidades ou propor inovações.

No sentido de apoiar o fluxo de informação, a empresa dispõe de canais formais de comunicação, os quais têm como objetivo abordar questões intangíveis, como disseminar a cultura da empresa e motivar os colaboradores a partir dos seus valores, e também tangíveis ao divulgar procedimentos, políticas, boas práticas e informações sobre o negócio. Além disso, o diálogo também é fomentado por canais específicos disponibilizados aos colaboradores onde sugestões de melhoria podem ser registradas ou, até mesmo, contatar diretamente o presidente. Como ferramentas, a empresa utiliza peças impressas, como jornais e murais, plataformas digitais, como intranet e ferramenta de banco de ideias, porém, considera os encontros presenciais mensais, os quais são conduzido pelo presidente, o principal canal de comunicação da empresa.

Embora os canais formais de comunicação continuem sendo abastecidos e sigam sendo importante meio de troca de informação, a empresa evoluiu e, nos últimos anos, tem investido no fomento à interação direta entre colaboradores e áreas. Segundo o E6, a proposta da abordagem de interação direta resulta da maturidade dos canais implementados, aliada à identificação de oportunidade de otimizar processos internos baseados em simplificação e cooperação. Duas ações destacaram-se como representativas dessa nova estratégia de ação: o redesenho das convenções anuais e programa de interação entre setores.

De cunho técnico, porém com forte base no relacionamento, a convenção anual é um dos eventos mais importantes do calendário da empresa. Tradicionalmente, a empresa reúne todos os seus colaboradores na sede da matriz, uma vez ao ano, com o objetivo de capacitar e engajar equipes em um propósito comum. Conforme E1, a partir de análise de algumas edições, percebeu-se que os resultados desse encontro, embora positivos, não tinham o impacto necessário para desencadear e manter ações até a realização do próximo evento. Diante do novo contexto em que a empresa está inserida, revisando processos sob o olhar da

inovação, recentemente o formato das conferências foi reeditado, resultando na implementação de um programa anual.

A edição piloto da nova programação teve como tema “simplificação e cooperação de processos”, posicionamento alinhado com o que a empresa leva ao mercado. O E1 e E6 relatam que, durante o dia da convenção, cada área foi suscitada a repensar os seus processos no sentido de simplificá-los, com o objetivo de conscientizar que, para simplificar processos, é necessário o compartilhamento e cooperação entre os envolvidos. A reflexão crítica também é fomentada nesses momentos uma vez que se é reforçado identificar a razão pela qual se deve priorizar o andamento de uma determinada ação.

A partir das inúmeras ideias levantadas por dinâmicas de *brainstorm*, foram selecionadas aquelas ideias que seriam desdobradas em projetos a serem implementados. A seguir, uma agenda anual foi definida para realização de encontros setoriais, nos quais a implantação dos projetos foi acompanhada pelo presidente. Segundo o E6, chamar os colaboradores a revisar os processos, mais do que gerar melhorias, produziu um efeito de empoderamento aos envolvidos, por oportunizar a resolução de questões com aval da empresa e apoio da presidência. Considerando os resultados do desdobramento da dinâmica, a experiência foi apontada como extremamente positiva pelo E1. O E6 concorda afirmando que o modelo será incorporado nas próximas edições, com as devidas evoluções e melhorias.

O programa de interação entre os setores teve como objetivo inicial a cooperação e aproximação entre colaboradores. Cada setor é solicitado a indicar um processo que tenha potencial de ser melhorado, que envolva a interação com outro setor. Assim, é promovida a troca objetiva de experiências e conhecimento, bem como a disponibilidade à cooperação entre colegas.

Considerando o perfil técnico da equipe, a utilização de ferramenta capaz de evidenciar uma ideia proposta é considerada pelo E1 e pelo E2 como fundamental nesta etapa de consolidação do processo de geração de ideias e proposição de projetos na empresa. Como suporte, a empresa investiu em capacitação das lideranças em ferramentas como Canvas, no sentido de alinhar a forma de proposição de propostas e também o entendimento do que é proposto quanto ao valor atribuído e sua eficaz disseminação entre os envolvidos.

Vale destacar que no contexto do fomento à geração de ideias, em especial em projetos de maior risco, embora a empresa estabeleça metas, acompanhe e controle os resultados, em caso de insucesso, uma posição organizacional voltada ao aprendizado sustenta a relação de confiança à iniciativa dos colaboradores. Conforme relatado pelo E1, algumas inovações que estão dentro da empresa, quando foram propostas ao cliente não geraram interesse, pois não foi percebido o seu valor, porém, por não representarem um comprometimento financeiro importante, ainda assim foram consideradas válidas pelo aprendizado que trouxeram.

Quadro 12 - Conexão da cultura propícia à criação e compartilhamento de ideias com o referencial teórico

| Cultura propícia à criação e compartilhamento de ideias | | REFERENCIAL TEÓRICO |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aspectos prognosticados pela teoria evidenciados na coleta de dados | Capacitação Técnico/Comercial – Design thinking identificação oportunidade cliente; Convenção e programa anual – novos projetos (foco: simplificação e cooperação); Ferramentas – banco de Ideias, canvas; Comitê de inovação – agenda mensal | Luc, Filion E Fortin, 2002 Hashimoto, 2010 Dornelas, 2008 Ndonzuau, Pirnay e Surlemont, 2002 Tubke, 2005 |

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

5.1.1.2.3 Política de Compartilhamento de Recursos

Considerando que Luc, Filion e Fortin (2002), Tubke (2005), Clarysse et al (2005) apontam que transferência de recursos tem alta relevância no processo de criação de uma nova empresa a partir de outra já consolidada, buscou-se identificar a existência de uma política formalizada para tal, porém esta não foi identificada no caso em análise.

Segundo o entrevistado E2, a alocação de recursos se dá na concepção de cada projeto, sejam os recursos humanos ou financeiros. A demanda de recurso é um dos critérios de avaliação da tomada de decisão de investimento em um novo projeto. Assim, conforme aponta o E1, cada demanda é individualmente avaliada pela alta direção a partir do contexto de projeto que se concebe.

Se, por um lado, não existe uma política formalizada de alocação e compartilhamento de recursos, por outro, foi possível observar um ambiente propício à cooperação, o que predispõe os colaboradores a envolver-se espontaneamente, ou quando chamados, de forma solícita. Como exemplo desta dinâmica, é possível remeter ao entusiasmo expressado pelo E5 a apoiar projetos propostos pela área química ou apoiar dificuldades em processos de clientes identificados pelo setor comercial. Ainda neste contexto, o E6 relata que ações de incentivo à cooperação e compartilhamento entre setores distintos da empresa são realizadas periodicamente.

Quadro 13 - Conexão da política de compartilhamento de recursos com referencial teórico

| Política de compartilhamento de recursos | | REFERENCIAL TEÓRICO |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Aspectos prognosticados pela teoria evidenciados na coleta de dados | Política não evidenciada. Aspectos relacionados à cultura de compartilhamento de recursos: Alocando de recursos sob demanda; Engenharia industrial e químicos alocados para avaliar e propor soluções em processo a clientes. | Luc, Fillion e Fortin 2002 Clarysse et al, 2005 Tubke, 2005 |

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

5.1.1.2.4 Política de Spin-off

Não foi evidenciada a existência de política formalizada de *spin-off* no caso analisado. Embora a empresa-mãe fomente a geração de ideias e proposição de novos projetos, o fomento à criação de novos negócios não foi identificado em instância alguma. A criação da *spin-off* contou com elevado apoio da empresa-mãe, porém este se deu de forma pontual, a partir da avaliação dos fatores relacionados à oportunidade identificada. Não foram identificadas iniciativas de criação de novos negócios anteriores ao caso estudado.

Quadro 14 - Conexão da política de *spin-off* com o referencial teórico

| Política de <i>spin-off</i> | | REFERENCIAL TEÓRICO |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------|
| Aspectos prognosticados pela teoria evidenciados na coleta de dados | Não evidenciado | Luc, Filion E Fortin 2002 Tubke, 2005 |

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

5.1.2 *Spin-off*

5.1.2.1 Contexto do Negócio

Empresa nascente de base tecnológica, originária de indústria química, criada em 2014 a partir de oportunidade vislumbrada de atividades relacionadas à automação industrial, tendo como referência o processo produtivo do calçado.

- Matriz localizada no Rio Grande do Sul – Parque Tecnológico
- Negócio: Automação Industrial
- Colaboradores diretos: 02
- Mercado: indústria calçadista
- Portfólio: projetos especiais e consultoria em processos industriais

O modelo de constituição da nova empresa foi inicialmente idealizado e proposto pela Gestora de Projetos da empresa-mãe como alternativa à exploração de oportunidade de negócio identificada junto ao setor calçadista, com vistas a ampliação futura para outros setores de atuação da empresa-mãe. A partir da formalização da nova empresa, além do cargo já exercido na empresa-mãe, a Gestora de Projetos passou também a ocupar o cargo de Gestora Executiva da *spin-off* e, por todos os entrevistados, considerada a representante principal da nova empresa.

Conforme dados disponibilizados pela empresa e entrevistas realizadas, a empresa-mãe faz parte da composição societária da *spin-off* e, de fato, exerce influência sobre aspectos gerenciais do novo negócios. Por outro lado, a autonomia técnica da *spin-off* foi evidenciada em inúmeras instâncias da coleta de dados.

A operação da *spin-off* conta com a alocação formal de dois colaboradores técnicos em engenharia e química da empresa-mãe e, ainda, acesso compartilhado às equipes de recursos humanos, financeira, marketing, controladoria, comercial e técnica da empresa-mãe. O apoio à operação da *spin-off* ocorre por meio da alocação de recursos regularmente ou sob demanda conforme a natureza de cada atividade.

5.1.2.2 Tipologia da *Spin-off*

Identificar a tipologia da *spin-off* gerada, nesta pesquisa, tem o propósito de apoiar a compreensão das condições contextuais da empresa-mãe e fatores desencadeadores do processo de criação da nova empresa, tendo como referência pesquisas analisadas na literatura que apontam que, conforme a tipologia de *spin-off* criada, determinados fatores presentes na organização tendem a representar maior ou menor impacto quanto à decisão de investir ou não no processo de criação, fatores foco desta pesquisa.

Em consonância com o definido por Tubke (2005), como uma *spin-off* empreendedora, quanto à motivação, a nova empresa surge a partir do resultado de uma iniciativa inovadora da empresa, vislumbrando uma oportunidade de exploração comercial em um contexto de assimetria de informação entre as empresas. Conforme o E4, a modelagem do negócio da *spin-off* esteve envolto em uma atmosfera de oportunidade. Considerando um contexto onde o cliente da empresa-mãe, especialmente o calçadista, possui uma linha de produção expressivamente manual, então, propor soluções em automatização de processos representaria uma oportunidade de exploração comercial, refletindo ainda na oportunidade de ganhos em escala para a empresa-mãe.

Conforme proposto por Luc, Fillion e Fortin (2002), a *spin-off* gerada pela empresa objeto desta pesquisa guarda forte relação com a classificação de *spin-off* empresarial, por dois motivos. O primeiro motivo que liga a *spin-off* a esta classificação ocorre pelo fato de, segundo E2, E4, E5 e E6, a empresa ser resultado de uma iniciativa pessoal da Gestora de Projetos da empresa-mãe que recebeu aporte financeiro e transferência de recurso da empresa-mãe. Segundo, a *spin-off* enquadra-se nessa classificação pois tem como característica primordial ter objetivo

principal diverso da empresa-mãe, enquanto o *core business* da empresa-mãe é quimismo, o da *spin-off* é automação de processos industriais.

Porém, seguindo o proposto por Luc, Fillion e Fortin (2002), a *spin-off* também se aproxima do conceito de *spin-off* estratégica, uma vez que tem como empreendedor dirigente da empresa-mãe e está relacionada à estratégia organizacional empresa-mãe. O E2 aponta que a origem da *spin-off* possui relação com diretriz estratégica definida no Planejamento da empresa-mãe de capturar valor com processo do cliente. Ainda, o E1, E2, E3, E4 e E5 remetem a um contexto industrial que, ainda bastante pautado pela produção manual, encontra-se em um momento de necessidade de otimização da produção para manutenção de sua competitividade, caracterizando forte oportunidade para revisão e automatização de processos.

Em relação ao processo de formação da *spin-off* e formas de controle definidos por Tubke (2005), a *spin-off* caracteriza-se evidentemente como do tipo de controle formal, sendo que os dirigentes da empresa-mãe desempenham importante papel decisório na empresa, e amigável, por ter sido concebida com o consentimento da empresa-mãe e ter recebido transferência de recursos humanos e financeiros para sua constituição e operação.

Quanto à orientação, conforme definido por Clarysse et al (2005), a *spin-off* é caracterizada como de crescimento, pois está associada à transferência de tecnologia da organização-mãe, iniciando suas atividades em um modelo combinado com serviço para suportar o amadurecimento da exploração da tecnologia. Este modelo, que normalmente caracteriza uma alternativa eficaz para a criação de valor a partir da tecnologia ou conhecimento desenvolvido dentro da organização-mãe, está totalmente alinhado com o caso estudado. Por estar enraizado em tecnologia herdada, este tipo de *spin-off* requer mais recursos e apoio da organização-mãe que uma *spin-off* somente orientada à prestação de serviço.

Alinhado com o prognosticado por Clarysse et al (2005), para a constituição da *spin-off* do tipo crescimento, foi fundamental a presença de uma estrutura formal de apoio. Porém, transferência de tecnologia, de maneira isolada, não foi crítica à criação da *spin-off*. No caso analisado, a transferência de conhecimento, fortemente vinculada à transferência de experiência mercadológica e gerencial, teve impacto mais relevante que a transferência de tecnologia, conforme prognosticado por Tubke (2005) para a criação de *spin-off* corporativa. Para a concepção e consolidação da

nova empresa, houve a participação de equipe multidisciplinar que aportou *expertise* em químicos, gestão de projetos de inovação, engenharia industrial e comercial.

Quadro 15 - Conexão da tipologia da *spin-off* com referencial teórico

| Tipologia da <i>spin-off</i> | | REFERENCIAL TEÓRICO |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Aspectos prognosticados pela teoria evidenciados na coleta de dados | Quanto à motivação: empreendedora, empresarial e estratégica | Luc, Filion e Fortin, 2002 |
| | Quanto ao processo: amigável | Tubke, 2005 |
| | Quanto ao controle: formal | Clarysse et al, 2005 |
| | Quanto à orientação: crescimento | Clarysse et al, 2011 |

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

5.1.3 Análise da Caracterização da Empresa-mãe e *spin-off*

A partir da coleta de dados, especialmente dos provenientes das entrevistas realizadas, ficou evidenciado que a *spin-off* foi originada em um contexto de empresa-mãe empreendedora, sendo este fator crítico ao desencadeamento do processo de criação da nova empresa, de acordo com o previsto por Luc, Filion e Fortin (2002) e Tubke (2005).

Alinhado com a definição de Luc, Filion e Fortin (2002), de uma empresa de cultura empreendedora, a partir do relato dos entrevistados E2, E5 e E6, foi possível identificar a existência de um ambiente propício ao compartilhamento e proposição de ideias, estrutura que influencia o comportamento dos indivíduos, encorajando-os à cooperação, à iniciativa e ao enfrentamento de riscos. O E6 relata programas específicos voltados à disseminação da cultura de cooperação e engajamento. Convergindo com o declarado institucionalmente como valor da empresa, o relacionamento pautado pelo “entusiasmo, confiança, disponibilidade e respeito”, apareceu espontaneamente nas entrevistas, permeando as ações da empresa em diversos contextos. Por exemplo, durante as entrevistas foi possível identificar o entusiasmo e disponibilidade dos colaboradores em cooperar, além de suas atividades de rotina, com a consolidação do projeto de nova empresa idealizado pelo empreendedor da *spin-off*.

De acordo com o proposto por Drucker (1987) como instrumento dos empreendedores, foi possível identificar na empresa um contexto institucional

orientado à inovação que busca, de forma sistemática, mudanças por meio da análise de oportunidades. Os colaboradores são desafiados pela empresa a pensar criticamente além da sua atividade fim, conforme relatado pelo E1, buscando a compreensão do porquê do que se faz, o impacto de sua atuação e identificação de oportunidades de melhoria, pautado pela simplificação de processos.

A orientação ao desafio foi identificada em diferentes níveis da organização, corroborando com Tubke (2005), que afirma que a valorização do empreendedorismo individual é elevada em empresas que originam *spin-offs* empreendedoras. O E2 relata ser desafiado a buscar inovação a partir de uma diretriz estratégia de captura de valor em processo. Já o E5, aponta que desafia sua equipe a apontar oportunidades técnicas por meio da análise crítica da atividade de manutenção. Os colaboradores são motivados e orientados a observar o contexto em que sua atividade ocorre, registrando e disseminando possíveis origens da ação e, ainda, apontando melhorias em produtos e processos.

O fato de a empresa fomentar enfaticamente a identificação de oportunidades, não implica dizer que todas serão implementadas. Conforme proposto por Clarysse et al (2005), as ideias levantadas na empresa passam por uma análise crítica quanto à sua complexidade e impacto de implantação, considerando ainda a aderência à estratégia organizacional e, especialmente, a capacidade de investimento da organização e retorno previsto. O processo remete a uma lógica de funil, onde um processo seletivo ocorre a partir do aprofundamento e da integração dos fatores de análises internos e externos à organização.

Ademais da característica empreendedora, conforme apontado por Luc, Filion e Fortin (2002) e Tubke (2005), é possível identificar influência da atividade de PD&I recorrente e intensa na empresa-mãe no processo de criação da nova empresa. A empresa investe continuamente no desenvolvimento de novos produtos, seja por pressão do mercado ou demanda dos clientes. O E1 aponta que historicamente a empresa desenvolve projetos de novos produtos em parceria, principalmente, com seus fornecedores, sendo também frequente a participação de clientes. Recentemente, o E2 acrescenta que parcerias de desenvolvimento têm sido intensificadas com ICTs, as quais embasam e fortalecem a sua relação com fornecedores de matéria-prima e impactam positivamente na qualidade e desempenho de seus produtos. Assim, é possível evidenciar que o trânsito de informações técnicas e o estabelecimento de alianças com atores externos ocorre

com elevado nível de maturidade na organização, embasado por anos de experiência.

Nesse contexto organizacional, o líder visionário, empreendedor idealizador da *spin-off*, desafiado por uma diretriz estratégica, encontrou na cultura empreendedora da empresa-mãe contexto necessário à identificação de oportunidade de mercado proveniente da combinação diferenciada de recursos disponíveis na organização (SCHUMPETER, 1950).

Mesmo não havendo sido identificada uma política interna específica voltada à criação de novos negócios, tampouco histórico de outra empresa criada anteriormente, é possível caracterizar a empresa-mãe como organização investidora, conforme definido por Hashimoto (2010), considerando a sua disponibilidade em alocar recursos e compartilhar riscos para que a oportunidade identificada avançasse.

Embora a empresa-mãe possua uma trajetória histórica de diversificação de portfólio e abertura de novos mercados, no caso analisado, a empresa se viu diante de uma situação onde a oportunidade identificada apresentava barreiras à sua exploração, não apenas, mas especialmente, por extrapolar o *core business* da empresa (DORNELAS, 2008). Ainda que orientada ao atendimento técnico e foco em processo, o *core business* da empresa é o quimismo, enquanto a oportunidade identificada está orientada à automação de processo industrial. Conforme proposto por Ndonzuau, Pirnay e Surlemont (2002), como fator determinante à decisão de iniciar o processo de uma *spin-off*, diante da oportunidade identificada, uma análise da viabilidade mercadológica foi realizada, ratificando a perspectiva de êxito vislumbrada. Assim, conforme previsto por Dornelas (2008) e Hashimoto (2010), a criação de uma *spin-off* foi a forma encontrada pela empresa para viabilizar a exploração da oportunidade, otimizando recursos disponíveis e minimizando riscos.

Conforme os entrevistados E1, E2, E5 e E6, o mercado em que a empresa atua é tradicional e seu portfólio de produtos atingiu um elevado nível de maturidade, principais fatores que E2 atribui à dificuldade da empresa de inovar. Assim, decidir pela criação de um novo negócio que transcende o *core business* da empresa, alinhado com o proposto por Vanhaverbeke, Vrande e Chesbrough (2008), evidencia a intenção de investir em novas oportunidades de negócios e exploração de novas áreas tecnológicas com o propósito de garantir a competitividade da empresa a

longo prazo, ainda que a empresa siga investindo no prolongamento do ciclo de vida de seu portfólio atual como solução de curto prazo.

5.2 INFLUENCIADORES DA DECISÃO E DO PROCESSO DA *SPIN-OFF*

Esta seção é subdividida em outras três subseções: Contexto Interno, Contexto Externo e Motivadores. A subseção Contexto Interno abrange aspectos relacionados à relacionamento e apoio da empresa-mãe e transferência de recursos. A subseção Contexto Externo aborda aspectos relacionados a políticas públicas, dinamismo do mercado e maturidade da indústria. Por fim, a subseção Motivadores, apresenta aspectos que remetem a organização, pessoas e atores externos.

5.2.1 Contexto Interno

É consenso entre os autores Tubke (2005), Luc, Filion e Fortin (2002) e Clarysse et al (2005), de que o contexto interno da organização-mãe exercer influência crítica sobre a tomada de decisão de investir em uma *spin-off*, o seu processo de criação e, ainda, sobre o sucesso da nova empresa. Sendo os dois primeiros fatores relacionados ao objeto desta pesquisa, serão abordados a seguir aspectos identificados na empresa-mãe quanto ao relacionamento e apoio e transferência de recursos.

5.2.1.1 Relacionamento e Apoio

Considerando o critério de capacidade de estabelecer alianças, conforme Tubke (2005), não existe um padrão que preveja o impacto deste fator na criação de uma *spin-offs*, pois cada caso possui uma característica específica. No caso analisado, foram identificadas evidências que apontam este como um dos principais fatores da tomada de decisão de investir na criação da *spin-off* e, espontaneamente, é apontado pelos entrevistados E1, E2 e E4, como fator crítico de sucesso da nova empresa. O E2 destaca que a solidez da rede de relacionamento técnica, herdada da empresa-mãe, é um grande diferencial competitivo da *spin-off*.

Segundo o E2, a natureza da atividade principal da *spin-off* é complexa e está associada à proposição de solução em automação industrial a partir da combinação

multidisciplinar de competências internas e competências de parceiros tecnológicos. O E1 aponta que uma das ideias iniciais para a constituição da nova empresa era a nacionalização de uma tecnologia, porém, conforme relata o E2, a evolução da proposta evidenciou que a nova empresa atua de forma mais abrangente, desempenhando papel de integrador de soluções. O E1 complementa, exemplificando, que a entrega do produto da *spin-off* só é viável com a interação de diversos atores que já integram a rede de relacionamento da empresa-mãe, incluindo os próprios insumos produzidos pela empresa de origem.

Referindo-se ao processo de modelagem do novo negócio, o E4 também destaca a importância da rede de relacionamento da empresa-mãe. Ao relatar o esforço alocado na etapa de mapeamento dos parceiros estratégicos necessários ao seu desenvolvimento, remete à relevância de parcerias internacional e local como forma de viabilizar a proposta de valor da *spin-off*.

O entrevistado E3, sendo integrante de uma das empresas internacionais parceiras apontadas como estratégica para a *spin-off*, relata que considera benéfico e virtuoso o modelo de parceria com empresa local para ter êxito no mercado brasileiro, referindo-se às características do mercado local, divergentes à realidade asiática e europeia em que está habituado a atuar. O entrevistado ainda aponta que, devido ao tamanho do mercado e elevado número de empresas, a permeabilidade no mercado brasileiro que a empresa-mãe possui é fator crítico de sucesso para o modelo de negócio.

Ainda considerando a capacidade de estabelecer alianças, o E2 aponta que a disponibilidade do cliente em estabelecer alianças, embasado pelo histórico de confiança existente com a empresa-mãe, é fundamental para a inserção no mercado e validação técnica das soluções inovadoras propostas pela empresa nascente.

Em relação ao apoio de infraestrutura e recursos humanos disponibilizados pela empresa-mãe para o desenrolar do processo de criação da *spin-off*, o E1 aponta que, embora a demanda por infraestrutura tenha sido mínima, os envolvidos na criação da nova empresa tiveram a liberdade de usufruir de estrutura necessária ao seu desenvolvimento. Da mesma forma, o E2 aponta que os recursos humanos, fossem técnicos ou administrativos, estiveram à disposição para apoiar a consolidação do novo negócio.

Pela disponibilidade em compartilhar recursos, conforme relata o E2, a *spin-off* nasce com maturidade na relação com seus potenciais clientes, na relação com

ICTs a partir de experiências em projetos de cooperação de desenvolvimento tecnológico, experiência em projetos de adaptação tecnológica de equipamentos para necessidade do mercado nacional. Ainda, a operação administrativa-financeira da nova empresa conta com o apoio da equipe da empresa-mãe.

Considerando o apoio financeiro ou facilidade de acesso a crédito, conforme Clarysse et al (2002), o primeiro fator foi determinante à tomada de decisão de investimento na nova empresa. Tanto o E1 e como o E2 apontam que, embora outros atores externos estivessem envolvidos no processo de identificação da oportunidade, a iniciativa e investimento para a criação da nova empresa foi interna e custeada na íntegra pela empresa-mãe. A facilidade de acesso a crédito não foi explorada na etapa de concepção da empresa, pois os recursos internos disponíveis foram suficientes para aquela etapa.

Quanto à liberdade operacional, apontada por Tubke (2005) como aspecto que influencia o processo de criação da nova empresa, o E6 faz referência à elevada liberdade conferida ao Gestor de Projeto, empreendedor que fomentou a criação da *spin-off*, a qual foi embasada no nível de confiança e proximidade com a diretoria, adquiridas durante mais de uma década de trabalho conjunto. Por outro lado, em seus relatos, os entrevistados E1, E2, E5 e E6, remetem à elevada influência que a alta direção da empresa-mãe exerce em decisões estratégicas da *spin-off*.

Complementando os aspectos relacionados à liberdade operacional da *spin-off*, o E4 confirma a autonomia de concepção técnica conferida ao empreendedor, e menciona que a liberdade e controle operacional foram objeto de trabalho durante o processo de modelagem do novo negócio, sendo concebida uma proposta de processo gradual de vinculação à empresa-mãe, onde a conexão entre as empresas fosse mais intensa e formalizada na etapa inicial, sendo reduzida ao longo do processo.

Quadro 16 - Conexão do relacionamento e apoio como referencial teórico

| Relacionamento e apoio | | REFERENCIAL TEÓRICO |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Aspectos prognosticados pela teoria evidenciados na coleta de | Quanto à capacidade de estabelecer alianças: compartilhamento da rede de fornecedores, parceiros tecnológicos, clientes, parcerias com instituições e abrangência comercial Quanto à infraestrutura e recursos humanos: | Luc, Filion e Fortin, 2002 Tubke, 2005 Clarysse et al, 2005 |

| | | |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| dados | <p>Compartilhamento de RH técnicos, operacional e gerencial. Disseminação da cultura de inovação</p> <p>Infraestrutura: baixa necessidade inicial, estratégica para escalabilidade</p> <p>Apoio financeiro ou facilidade de acesso a crédito e investimentos: Investimento na criação da spin-off e apoio na operação Expectativa de captação de recurso para desenvolvimento</p> <p>Liberdade operacional: Elevada influência da empresa-mãe em decisões gerenciais, elevado grau de liberdade gestão técnica.</p> | |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

5.2.1.2 Transferência de Recursos

Considerando a transferência de recursos, o E6 aponta que a empresa-mãe disponibilizou à *spin-off* colaboradores, bem como a utilização do seu conhecimento, seja o conhecimento pessoal ou aquele adquirido no desempenho de suas funções na empresa-mãe, para o propósito de concepção, criação e operação do novo negócio. Ainda, segundo relatado por E2, esteve, e segue, à disposição da *spin-off* todo o conhecimento e experiência de mercado gerado nas relações técnicas e comerciais da empresa-mãe.

Nesse contexto, E1 apontada como um dos motivadores iniciais do processo de criação da *spin-off* a identificação de oportunidade de nacionalização de uma tecnologia existente na Europa e Ásia. Essa identificação de oportunidade nasceu da combinação de um conjunto de fatores, porém teve como principal fator a experiência e a conhecimento técnico interno da empresa-mãe e a maturidade na relação de parceria com fornecedores tecnológicos.

Exemplificando, E2 relata situação em que a empresa possuía um determinado produto inovador, porém, para ser colocado no mercado calçadista nacional demandava tecnologia que não estava disponível no Brasil. Assim, associando o conhecimento químico à linha de produção do cliente, internalizado pela empresa por meio da equipe comercial e química, e ao conhecimento em processos industriais da equipe de engenharia e manutenção, foi possível propor aos clientes uma nova tecnologia que viabilizou a introdução do produto no parque fabril do cliente por meio da introdução de um equipamento e intervenção do processo produtivo.

Ao apresentar a estrutura organizacional da *spin-off*, o E2 menciona que estão formalmente alocados na nova empresa os dois colaboradores da organização-mãe que detém o conhecimento-chave em química e engenharia industrial e estão diretamente relacionados ao *core-business* da *spin-off*. Ratificando, desta forma, a disponibilidade da empresa-mãe em alcançar seus recursos à nova empresa criada.

Quadro 17: Conexão da transferência de recursos com o referencial teórico

| Transferência de Recursos | | REFERENCIAL TEÓRICO |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Aspectos prognosticados pela teoria evidenciados na coleta de dados | <i>Corebusiness</i> da <i>spin-off</i> deriva de experiência de mercado e competências técnicas da organização-mãe em processo produção, química e engenharia industrial. | Tubke, 2005 Luc, Filion e Fortin, 2002 Clarysse et al, 2005 |

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

5.2.2 Contexto Externo

O contexto externo que permeia a empresa-mãe que decide criar uma *spin-off* é apontado como influenciador do processo por Tubke (2005), Luc, Filion e Fortin, (2002) e Clarysse et al (2005). Na análise do contexto externo foram explorados aspectos relacionados à dinâmica do mercado em que a empresa-mãe e *spin-off* estão inseridas, políticas públicas relacionadas e maturidade das indústrias da empresa-mãe e *spin-off*.

5.2.2.1 Dinâmica do Mercado

Considerando o principal setor calçadista em que a empresa-mãe atua, o qual converge com o setor de atuação da *spin-off*, o mercado brasileiro enfrentou um impacto importante decorrente do avanço da indústria calçadista asiática a partir da década de 90, o que resultou em uma expressiva queda da competitividade da indústria brasileira em mercados internacionais e, como consequência, a retração desta indústria (GONÇALVES; HAFFNER, 2008).

Mesmo diante deste cenário, o E3 aponta o mercado calçadista brasileiro como relevante no cenário global tecnológico, considerando a capacidade de

investimento, quantidade e porte das empresas, embora destaque que esta capacidade é expressivamente menor e apresenta um perfil mais conservador que o mercado asiático, onde também atua.

O E1 aponta que, atualmente, a necessidade mais latente do mercado latino-americano é melhorar a competitividade, destacando que a principal orientação é da redução de custo em processos e, por consequência, aumento da produtividade. Alinhado a esta percepção de cenário, o E3 aponta a relação da automação industrial com a redução de mão-de-obra como uma importante tendência mundial de competitividade:

[...] é uma tendência que se nota em todo mundo. Toda a marca como Nike e Adidas está puxando o desenvolvimento do fornecedor para reduzir a mão-de-obra e melhorar a eficiência, porque em todo o mundo a mão-de-obra está subindo, em um lugar mais outro menos, mas está subindo. (E3)

Considerando principalmente aspectos relacionados ao processo produtivo, o E5 define o mercado calçadista como antigo e restrito quanto à disponibilidade e implantação de tecnologia, apontando a identificação de um grande potencial de automatização das plantas industriais. O E1 e E2 consideram que o maquinário utilizado na indústria calçadista pouco evoluiu nas últimas décadas. O E1 ainda destaca que a evolução foi ainda mais restrita quando considerado o modelo mental de produção do calçado, onde existe a expectativa de que o robô siga a lógica produtiva do processo manual.

Com o intuito de caracterização do modelo mental que permeia o mercado calçadista brasileiro, o E3 propõe o seguinte comparativo entre os principais *players* globais: o processo produtivo asiático tem uma abordagem mais industrializada, com foco principal no resultado, assim, não apresenta grande resistência a novas tecnologias que alterem o processo, desde que o resultado seja atingido; o processo produtivo europeu é praticamente artesanal, sendo de menor escala, foca na qualidade e no diferencial; já o processo produtivo brasileiro é posicionado em um meio termo desafiador, pois possui um modelo mental artesanal, porém produzido em plantas industriais, o que caracteriza uma baixa flexibilidade à introdução de novas tecnologias que proponham alteração no processo produtivo. Alinhado com esse contexto, E2 complementa que no Brasil é frequente a expectativa de que o robô desempenhe rotinas como a de um operador humano.

Considerando o ambiente de negócios brasileiro, o modelo mental conservador nacional é apontado pelos entrevistados E1 e E2 como barreira de entrada de *players* externos. O relato de E3 corrobora tal afirmação caracterizando o mercado brasileiro como tradicional, no qual inserir automação é um desafio. Neste contexto, o E3 aponta o modelo de parceria com *players* nacional como principal estratégia de êxito de entrada no mercado brasileiro, associando, ainda, à dificuldade de permeabilidade em razão do tamanho do mercado.

O E3 acrescenta que a instabilidade política e econômica exerce impacto importante na avaliação de decisão de alocar ou não investimentos no país. Assim, considerado o cenário de estabilidade econômica como fator de análise, e traçando comparativo com o principal mercado calçadista global, o E3 aponta ser mais provável avançar no mercado asiático do que no brasileiro. O E3 e E2 relatam terem interrompido recentemente três projetos em decorrência de inviabilidade econômica devido à variação cambial.

Ainda no âmbito de cenário global, o E3 destaca que, caso siga a estratégia e avanço dos últimos anos, o mercado calçadista norte-americano tende a ampliar expressivamente sua abrangência nos próximos anos, passando a ditar tendências que exercerão influência, inclusive, no processo produtivo.

Quadro 18 - Conexão da dinâmica do mercado com o referencial teórico

| Dinâmica do mercado | | REFERENCIAL TEÓRICO |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Aspectos prognosticados pela teoria evidenciados na coleta de dados | <p>Mercado calçadista – competitividade orientada ao aumento da produtividade</p> <p>Barreira de entrada para <i>players</i> externos – modelo metal e legislação brasileira</p> <p>Impacto econômico – variação e instabilidade cambial</p> | <p>Tubke, 2005</p> <p>Luc, Filion e Fortin, 2002</p> |

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

5.2.2.2 Políticas Públicas

Considerando a influência, segundo Tubke (2005), que políticas públicas exercem sobre a propensão de empresas consolidadas investirem na criação de novos negócios, o caso analisado apontou que políticas públicas permearam o contexto em que emergiu a *spin-off* em pelo menos três frentes relacionadas ao empreendedorismo e inovação no âmbito da ENCTI: 1 – Lei da Inovação (Lei

10.973/04) e a Lei do Bem (Lei 11.196/05); 2 – Chamadas de editais de subvenção de apoio à cooperação entre empresas e ICTs promovido pela FINEP; 3 – Ações relacionadas ao fomento do empreendedorismo de inovação, apoiadas por Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológico (PNI), Programa Gaúcho de Parques Científicos e Tecnológicos (PGTec), editais de subvenção de apoio à *start-up* promovidos pela FINEP em parceria com os agentes locais do Rio Grande do Sul, tais como, Primeira Empresa Inovadora (PRIME), Inova Pequena Empresa RS (INOVA) e Tecnova.

Quanto à influência e impacto da Lei do Bem nas atividades da empresa, por meio de pesquisa nos Relatórios do MCTI, foi possível evidenciar que a empresa foi habilitada a receber o benefício, por meio de sua matriz ou filiais, em sete dos oito anos avaliados pelo Ministério, desde o início da vigência da Lei. O E2 destaca que a inovação desenvolvida na matriz da empresa sediada no Rio Grande do Sul acaba por refletir na extensão da inovação nas demais plantas.

Para E2, a Lei do Bem não representa impacto expressivo quanto ao avanço técnico das pesquisas realizadas, relatando que o gerenciamento dos dados relacionados à Lei é atribuição da controladoria da empresa, assim, considera o que impacto da Lei é indireto à sua atividade. Por outro lado, tendo como referência a notícia de que o benefício da Lei do Bem seria extinto no início de 2016, o E1 aponta que o cenário de instabilidade quanto à manutenção da concessão do benefício gera um ambiente de inovação desmotivador para a empresa, embora destaque que, ainda assim, a empresa pretende dar continuidade aos investimentos em inovação.

Considerando iniciativas de apoio à aproximação e interação entre ICTs em empresas por meio de políticas públicas, ao abordar a trajetória de pesquisas realizadas pela empresa, o E1 aponta que historicamente a empresa realiza parcerias para desenvolvimento de produto, não só com fornecedores, mas também com diversas ICTs da região, mencionando em seu relato instituições públicas e privadas. Porém, de forma convergente com o E2, o E1 reconhece que a atividade de pesquisa em parceria passou a ser mais focada, intensa e contínua a partir de meados dos anos 2000.

Exemplificando a relação com ICTs, o E2 relata que uma das linhas de pesquisa da empresa, neste período, era motivada pela relação de dependência de alguns fornecedores de matéria-prima que detém grande parcela do mercado. Sem a pretensão de produzir o insumo, esta linha de pesquisa era voltada à

compreensão das características técnicas da matéria-prima como forma de potencializar sua utilização no desenvolvimento de produtos, além de amadurecer a relação com o fornecedor pelo conhecimento de desempenho técnico do insumo.

Nesse contexto, embora a relação entre os químicos da empresa com pesquisadores de ICTs já existisse, o E2 aponta que foi a partir de edital de subvenção da FINEP, voltado ao apoio de cooperação técnica entre empresas e ICTs, que esta relação foi institucionalmente solidificada. O desafio de pesquisa da empresa foi apresentado à instituição e, de forma conjunta, o projeto foi proposto e aprovado pelo agente financiador. Esta ação foi de tal importância para a empresa que a aliança permanece vigente, mais de dez anos depois do projeto inicial.

Por fim, considerando o terceiro impacto que políticas públicas exerceram sobre o processo de criação da *spin-off* da empresa objeto de estudo, aparece com intensidade a influência do movimento de apoio à criação e desenvolvimento de empresas de base tecnológicas, o qual está, em grande parcela, respaldado por políticas de implantação e consolidação de incubadoras e parques tecnológicos.

Ao ser questionado sobre os primeiros movimentos que nortearam a idealização inicial da *spin-off*, o E2 relata que, se por um lado existia o desafio da diretriz estratégica da empresa de buscar a captação de valor em processo interno, por outro, na ocasião estava em evidência na mídia local o avanço da consolidação e desenvolvimento de incubadoras e parques tecnológicos na região metropolitana de Porto Alegre. Segundo o entrevistado, esse movimento colocava em pauta o modelo de apoio à criação e consolidação de *start-ups* e fomento ao empreendedorismo inovador, em especial, aquele vinculado às incubadoras.

Diante deste cenário, o E2 relata ter buscado junto à incubadora, inserida em um parque tecnológico, compreender o movimento de apoio à criação de novas empresas de base tecnológica e viabilidade de inserção neste ambiente de negócios e inovação. O E1 aponta que estar inserido em um parque tecnológico estava alinhado com a intenção de separação física da operação das empresas. Assim, o entrevistado relata que dois parques tecnológicos foram considerados para a instalação da *spin-off*, sendo selecionado não aquele mais próximo da empresa-mãe, mas aquele que apresentava maior potencial de estabelecer alianças tecnológica complementares àquelas da empresa-mãe. Ainda, o E1 aponta que, por meio da instalação no parque, se vislumbrava fortalecer a imagem institucional da

spin-off vinculada à automação e TI, frente em que a empresa-mãe não possui histórico.

O E2 relata que inicialmente a intenção era que a nova empresa passasse pelo processo de incubação, porém, logo se percebeu que, pela maturidade de aspectos organizacionais herdados da empresa-mãe, este não seria o melhor modelo de ingresso no ecossistema de inovação. O entrevistado então relata que o parque tecnológico apresentou um programa voltado a empresas consolidadas que buscam apoio para o desenvolvimento tecnológico e abertura de mercado, caracterizado como um programa de aceleração corporativa. Conforme relatado por E2, este programa, promovido em um modelo híbrido entre incubadora tecnológica e aceleradora de *start-ups*, tinha a proposta de apoiar a modelagem do novo negócio e conectá-lo, conforme identificação de desafios tecnológicos, a *start-ups* alinhadas com a demanda. O E1 aponta que, atualmente, esta estrutura não está sendo acessada em todo seu potencial em razão de decisão de priorização interna.

Por fim, mais um conjunto de políticas públicas exerceu influência sobre a decisão de investir na criação de uma nova empresa. Segundo o entrevistado E2, é possível atribuir à expectativa de captação de recursos, por meio de editais de subvenção voltados à *start-up*, um dos pilares que apoiou a aceitação pela alta direção da empresa-mãe do projeto de criação da *spin-off*. Porém, em contraponto ao momento da tomada de decisão em que os editais de subvenção eram frequentes, o E1 afirma que tal expectativa não foi consolidada, remetendo a um cenário posterior à criação da *spin-off* desmotivador para a inovação no Brasil devido, justamente, à instabilidade de políticas públicas. O E1 ainda complementa que subvenções alinhadas ao perfil e demandas das empresas não foram identificados nos últimos dois anos. Esse fato, aliado à instabilidade do cenário econômico atual, são apontados pelo E1 e E2 como fatores centrais da desaceleração do avanço da *spin-off*.

Quadro 19 - Conexão das políticas públicas com o referencial teórico

| Políticas públicas | | REFERENCIAL TEÓRICO |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Aspectos prognosticados pela teoria evidenciados na coleta de | Lei da Inovação e Lei do Bem – benefício à empresa-mãe Apoio à interação entre empresas e ICTs Expansão e projeção das incubadoras e parques tecnológicos da região metropolitana e fomento ao | Tubke, 2005 Luc, Filion e Fortin, 2002 |

5.2.2.3 Maturidade da Indústria

De acordo com o apontado por Luc, Filion e Fortin (2002), a *spin-off* corporativa emerge em contexto de empresa-mãe atuando em indústria madura. Considerando o cenário que a empresa-mãe está inserida, o E2 aponta que o ciclo de vida dos produtos atingiu um grau de maturidade elevado. A evolução dos produtos, segundo o entrevistado, pode ser considerada lenta e previsível uma vez que, estando no limite, praticamente apenas acompanha a evolução das matérias-primas propostas por seus fornecedores.

Conforme apresentado por E5, a partir do contexto do segmento de tintas, a tecnologia disponível para o processo produtivo, especialmente para a etapa de envase, é vasta, porém genérica e, em sua maioria, necessita ser adaptada às características químicas de cada produtor. Quando considerada a tecnologia disponível à produção de adesivos, esta é apontada pelo E5 como bastante restrita, sendo o processo ainda prioritariamente manual. Considerando o processo produtivo, o E5 caracteriza como antigo tanto o processo interno como o mercado calçadista em que a empresa atua.

Embora a *spin-off* da empresa analisada tenha sido criada a partir da identificação de uma oportunidade no mercado calçadista, tanto o E2 como o E5 compartilham do entendimento que este é um mercado de entrada em razão da rede já estabelecida pela empresa-mãe, com potencial de crescimento para inúmeros outros mercados. As oportunidades de desenvolvimento de produtos inovadores no contexto do *core business* da *spin-off*, automação industrial, são apontadas por E2 e E3 como inúmeras, havendo mercado para escalar soluções e tecnologias desenvolvidas tanto para o seu próprio processo produtivo, como para o processo produtivo de seus clientes.

Conforme previsto pelo E2, e ratificado pelo E3, a demanda pelo produto da empresa é crescente e tende a seguir aumentando nos próximos anos. O custo da mão-de-obra é apontado pelo E3 como um dos fatores do crescimento da indústria de automação voltado ao mercado calçadista. Já o E5 complementa que a automação dos processos industriais é fundamental para a ampliação da segurança

do operador, bem como, crítica para o aumento da produtividade, uma vez que, por meio do controle de variáveis, é possível minimizar o consumo de energia pela redução do tempo de processo produtivo e, ainda, reduzir o volume de perdas de produto acabado ocasionado por falha humana.

Quadro 20 - Conexão da maturidade da indústria com o referencial teórico

| Maturidade da indústria | | REFERENCIAL TEÓRICO |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Aspectos prognosticados pela teoria evidenciados na coleta de dados | <p>Empresa-mãe madura – elevada dependência do avanço tecnológico dos fornecedores da indústria química</p> <p><i>Spin-off</i> jovem – mercado de automação em expansão no Brasil, elevado potencial de crescimento. Tamanho do mercado gera interesse em <i>players</i> internacionais</p> | <p>Tubke, 2005</p> <p>Luc, Filion e Fortin, 2002</p> |

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

5.2.4 Análise dos Influenciadores da Decisão e do Processo

Como fator influenciador da decisão e desencadeamento do processo de *spin-off*, conforme literatura abordada nessa pesquisa, o contexto interno foi identificado como determinante para o surgimento da *spin-off*. A inter-relação de fatores, presente na empresa-mãe, orientou o processo de criação, bem como o tipo de *spin-off* gerado, levando em consideração a disposição em apoiar a iniciativa e investir no seu processo.

Considerando o apoio disponibilizado pela empresa-mãe do caso analisado quanto à infraestrutura e recursos humanos, alinhado com o proposto por Garvin (1983), o capital físico teve menor relevância no caso analisado quando comparado aos recursos humanos alocados. A concepção da *spin-off*, bem como sua operação inicial, demandaram infraestrutura mínima. A demanda de teste, ensaios e pilotos foi alocada na empresa-mãe sem impacto expressivo à rotina operacional.

Considerando os aspectos relacionados ao apoio financeiro ou facilidade de acesso ao crédito, Clarysse et al (2002) apontam os recursos financeiros como influenciadores do processo de decisão. De fato, no caso analisado, a disponibilidade de recurso na empresa-mãe foi determinante para o processo de criação da *spin-off*, porém a facilidade de acesso ao crédito não foi identificada como relevante.

Quanto à liberdade operacional, alinhado com o proposto por Tubke (2005), uma *spin-off* empreendedora tende a surgir em empresas onde existe um ambiente virtuoso de competição e desafio, este é o contexto da empresa-mãe em estudo onde emergiu a *spin-off*. O relato de todos os entrevistados converge para a identificação de uma combinação de liberdade e controle. Se por um lado se evidenciou uma elevada liberdade quanto à concepção técnica da nova empresa, por outro, ficou evidente a forte influência da empresa-mãe quanto à concepção do modelo de negócio, gestão e operação da *spin-off*.

A transferência de tecnologia da organização-mãe, apontada por Clarysse et al (2005) como o cerne na criação de uma *spin-off*, não foi objetivamente identificada na criação da nova empresa, houve sim a identificação de transferência de conhecimento tecnológico. A criação da *spin-off* do caso analisado está alinhada com o proposto Tubke (2005) que atribui, de forma mais abrangente, a transferência de experiência como fator crítico, destacando que a experiência de mercado e gestão tendem a ter impacto positivo no processo, o que, de fato, alinhado à competência técnica, foi identificado como impulsionador das ações que resultaram na criação da *spin-off*.

Conforme prognosticado por Tubke (2005) e Luc, Fillion e Fortin (2002), o contexto externo exerceu forte influência no processo de criação da *spin-off*. Por outro lado, quanto à decisão de investir na criação da *spin-off*, foi possível perceber, a partir das entrevistas realizadas, que a sua relevância é menor quando comparada com o contexto interno, assim como previsto por Tubke (2005).

Considerando como fator de influência externa a dinâmica dos mercados, foi possível identificar, de acordo com o proposto por Luc, Fillion e Fortin (2002), que a criação da *spin-off* teve relação com o contexto industrial no qual está inserida. O mercado comum de atuação entre as empresas-mãe e *spin-off* é o calçadista latino-americano. Segundo os entrevistados, atualmente, essa a indústria calçadista está orientada à redução de custos, em especial custos de produção, como estratégia competitiva.

Diante dessa dinâmica, foi possível identificar que a competição por preço se tornou ainda mais agressiva no contexto em que a empresa-mãe está inserida, resultando, inclusive, em fragilização do relacionamento com clientes antigos. Por outro lado, iniciativas que resultem no aumento da produtividade da indústria ganharam espaço nesse mercado.

Assim, percebe-se que a pressão do mercado, aliada a aspectos como vocação empreendedora da empresa apoiada em diretriz estratégica de focar no processo, além de resultar em sua própria evolução organizacional e aumento de produtividade, orientou o desencadeamento de uma série de ações que conduziram a empresa à identificação de oportunidade em automação de processos industriais e, posteriormente, à consolidação de uma nova empresa.

Considerando a influência exercida por políticas públicas no caso analisado, ainda que não tenham sido apontadas relações diretas pelos entrevistados, foi possível perceber que a linha do tempo da trilha das ações que influenciaram ou desencadearam a criação da *spin-off* é contígua às ações e iniciativas objetivamente apoiadas por políticas públicas. Assim, foi possível identificar que políticas públicas permearam, influenciaram e apoiaram ações recentes de PD&I da empresa-mãe, seja pela celebração de cooperação tecnológica com ICT para desenvolvimento conjunto de tecnologias, ou pelo benefício fiscal que lhe foi concedido por meio de legislação voltada a empresas que investem em PD&I.

Embora não tenha sido identificada qualquer iniciativa diretamente voltada ao apoio de *spin-offs* no contexto analisado, alinhado com o prognosticado por Tubke (2005) e Luc, Filion e Fortin (2002), foi possível observar que o processo de criação da nova empresa ocorreu de forma concomitante a um cenário de políticas públicas que fomentam e apoiam o empreendedorismo e inovação, tanto em âmbito nacional como regional.

Assim, conforme Tubke (2005), considerando a relação que a intensidade do PD&I na empresa-mãe guarda com a propensão de criação de novas empresas de base tecnológica, bem como a influência da proximidade com o movimento de parques tecnológicos, foi possível observar que políticas públicas exerceram influência no desencadeamento do processo de criação *spin-off*. Ademais, considerando a perspectiva de captação de recursos públicos pela *spin-off* no contexto de editais voltados à *start-ups*, foi possível atribuir a este fator parcela de influência sobre a decisão da empresa-mãe investir no processo.

Em relação à maturidade das indústrias da empresa-mãe e *spin-off*, prognosticado por Tubke (2005) e Luc, Filion e Fortin (2002), o caso analisado corrobora a influência desse fator. A partir da análise dos dados coletados, identificou-se que a empresa-mãe está inserida em um contexto de indústria madura, no qual o mercado é caracterizado pela elevada competitividade, baseada

em pouco e grandes clientes, onde a demanda por produtos, no atual modelo, é praticamente constante com tendência à redução. Já a indústria da automação, na qual a *spin-off* se enquadra, é jovem, dinâmica e está caracterizada por uma vasta possibilidade de base de clientes, não enfrentando um ambiente de competitividade intenso.

Em síntese, a análise do conteúdo do caso em estudo revela que uma série de fatores externos permearam as etapas de identificação de oportunidade e desenvolvimento do processo, porém, exerceram menor influência na tomada de decisão do investimento quando comparadas ao contexto interno.

5.3 MOTIVADORES DO PROCESSO DA *SPIN-OFF*

Os aspectos relacionados à motivação que desencadeou o processo de criação da *spin-off*, de alguma forma permeiam todos os fatores de análise. Porém, esta seção tem o propósito de aprofundar tais aspectos, destacando-os quanto à motivação organizacional, motivação dos indivíduos-chave envolvidos e ainda motivação de atores externos, conforme categorizado pelo referencial teórico de base.

5.3.1 Motivadores Organizacionais, Pessoais e Externos

Considerando aspectos organizacionais, conforme previsto por Garvin (1983), a *spin-off* emergiu em um contexto combinado de oportunidade mercadológica, voltada à uma indústria que ainda não atingiu nível de maturidade, no qual os ganhos decorrentes desta ação impactariam positivamente tanto empresa-mãe como *spin-off*, aliado a um ambiente de viabilidade e facilidade de transferência de recursos, onde o capital humano qualificado é fator crítico ao processo.

Um dos primeiros fatores que despertou a empresa a vislumbrar a oportunidade mercadológica, segundo E2, foi a realização de projeto envolvendo a importação e desenvolvimento de equipamento com fornecedor tecnológico parceiro, como forma de viabilizar a introdução de uma cola em clientes calçadista. Essa iniciativa, que envolveu a intervenção e inserção de tecnologia no processo produtivo do calçado, também foi apontada por E5 e E1 como um dos projetos que

motivou o desencadeamento do processo de criação da *spin-off*, vindo a ser parte do escopo de atuação da nova empresa.

O E3 corrobora a característica de oportunidade ao relatar que, globalmente, o custo da mão-de-obra tende, sucessivamente, a seguir aumentando, pressionando a indústria calçadista a buscar alternativas por meio da automatização de processos. O E1 ainda aponta, de forma mais abrangente, que o cenário econômico tanto da indústria química, como da indústria calçadista latino-americana está orientado ao aumento de sua produtividade como estratégia competitiva. Assim, a revisão e otimização dos processos produtivos passam a ter papel importante nestas indústrias. O E4 aponta que, em sua percepção, a principal motivação para a empresa-mãe investir na criação de uma nova empresa foi decorrente da identificação de uma oportunidade mercadológica, não tendo relação com um ambiente de crise institucional.

O E1 atribui à exigência das rotinas de operação da empresa-mãe a dificuldade em dar continuidade a projetos de inovação de maior complexidade, definidos por ele como projetos de médio e longo prazo, como o projeto que originou a *spin-off*. Nesse contexto, a possibilidade de separar a operação dos negócios por meio da constituição da nova empresa, traz a perspectiva de maior agilidade, velocidade e continuidade do processo.

Considerando os ganhos vislumbrados por ambas as empresas a partir da constituição da *spin-off*, o E4 aponta que a modelagem do negócio da nova empresa prevê que a inserção de tecnologia na linha de produção impacte positivamente também na participação de mercado da empresa-mãe, uma vez que as soluções tecnológicas apresentadas, embora não excluam outras marcas, são compatíveis e alinhadas com o portfólio de produtos químicos da empresa-mãe. O E1 e o E2 convergem na opinião de que a criação da *spin-off* é uma alternativa para monetizar investimentos atualmente realizados pela empresa-mãe, sobre os quais o cliente não atribui o valor adequado.

Quanto à viabilidade e facilidade de transferência de recursos, conforme relatado por E6, a empresa-mãe se dispõe a transferir ou compartilhar recurso tecnológico necessário a apoiar a constituição e operação da *spin-off*. O conhecimento aprofundado da Gestora de Projetos sobre o processo produtivo do cliente, alinhado ao potencial técnico do setor de engenharia industrial da empresa-

mãe foi apontado pelo E1 como recursos-chave para a tomada de decisão de investir na constituição da *spin-off*.

Além de objetivar a exploração de uma oportunidade, Ferraz e Teixeira (2014) apontam o atendimento de um objetivo estratégico como motivador para o desencadeamento de um processo de *spin-off*. Explicitamente, o E2 remete à diretriz estratégica relação com a concepção da ideia de criação da nova empresa:

[...] para mim, a semente da *spin-off* veio de planejamento estratégico anterior, pela estratégia de capturar valor com conhecimento do processo de colagem, justamente toda esta parte de serviço. Então começamos a pensar, como posso fazer isso sendo que o mercado já está acostumado a receber isso dentro da lata. (E2)

Conforme previsto por Luc, Filion e Fortin (2002), segundo E2 a oportunidade levantada foi acolhida pela direção e encontrou na empresa-mãe o ambiente adequado ao seu desenvolvimento, apoiado na cultura empreendedora da empresa-mãe que valoriza e apoia a iniciativa individual. Segundo o E6, ações que fomentam a participação, cooperação e compartilhamento de ideias são contínuas na empresa, seja por meio de programas específicos, seja pelo estímulo à comunicação espontânea entre membros da organização.

Sob a ótica da motivação pessoal, de acordo com o previsto por Luc, Filion e Fortin (2002), a criação da *spin-off* foi apoiada pelo perfil de gestão do dirigente da empresa-mãe, o E1, envolvido no processo, conforme apontado por E2 e E6. Características que foram atribuídas pelos entrevistados a este dirigente estão relacionadas à visão de futuro, predisposição ao risco, antecedente empreendedor e estilo de direção orientada ao desafio e ao apoio à iniciativa individual.

Dentre as características previstas por Luc, Filion e Fortin (2002), o aprofundado conhecimento da atividade do setor por parte do E2 foi apontado, por E1 e pelo próprio E2, como importante motivador ao empreendedorismo corporativo. A motivação à autorrealização do E2 é identificada como senso comum entre os entrevistados como sua principal razão de empreender.

Por outro lado, além da motivação empreendedora, é possível identificar, a partir do relato de E1 e E2, aspectos relacionados à insatisfação. Ao apontar razões que influenciaram na identificação da oportunidade e desenvolvimento do processo de criação da *spin-off*, o E1 relata insatisfação quanto a situações de fragilidade em relacionamento com clientes de carteira, ocasionada em decorrência do ambiente de

negócios pressionado pela concorrência por preço. Complementando, segundo o E2, o cliente relaciona a empresa à venda de insumos, encontrando forte barreira do cliente na percepção de valor do serviço e conhecimento associado que é entregue junto ao produto.

Considerando atores externos ao processo, conforme previsto por Tubke (2005), segundo E1, clientes exerceram influência sobre o processo de criação da *spin-off*, principalmente os calçadistas. Se, por um lado, o mercado calçadista carece de tecnologia e busca sua competitividade por meio da redução do custo de produção, por outro lado este mercado conservador apresenta resistência em aceitar tecnologia proveniente de fornecedor que já compõem sua cadeia produtiva. O E3 também atribui o conservadorismo como principal barreira de introdução tecnológica na indústria brasileira. Corroborando, o E5 relata maior abertura à interação técnica com equipes do setor metal-mecânico do que o calçadista. Ainda, conforme relatado por E2, o mercado calçadista, tende a atribuir mais valor a tecnologias provenientes de outros setores.

Divergente do previsto por Tubke (2005), fornecedores da empresa-mãe não representaram importância significativa no processo do qual emergiu a *spin-off*. O ator externo que foi identificado como crítico ao desencadeamento do processo de *spin-off* foi parceiro tecnológico europeu, fornecedor de equipamentos ao mercado calçadista.

Segundo o E2, o parceiro no desenvolvimento de tecnologia que viabilizou a comercialização de um determinado componente no mercado calçadista brasileiro, tem interesse em apoiar ações relacionadas à nova empresa, pois pretende ampliar sua participação no mercado nacional. O E3, dirigente da empresa parceira, afirma que a intenção de investir no Brasil é pautada pela capacidade de investimento da indústria nacional e tamanho do mercado, embora aponte preocupação em estabelecer plano de médio longo-prazo em razão da instabilidade político-econômica do país.

Quadro 21 - Conexão da motivação com o referencial teórico

| | | REFERENCIAL TEÓRICO |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Aspectos prognosticados pela teoria | Quanto à organização: empreendedora Quanto às pessoas envolvidas: diretor e empreendedor motivados por oportunidade e insatisfação | Garvin, 1983 Clarysse et al, 2002 Luc, Filion e Fortin, |

| | | |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| evidenciados na coleta de dados | Quanto atores externos: cliente e parceiros tecnológicos | 2002 Tubke, 2005 Ferraz e Teixeira, 2014 |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------|

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

5.3.2 Análise dos Motivadores do Processo de *Spin-off*

Considerando a análise dos aspectos organizacional, pessoal e externo que motivaram o desencadeamento do processo de *spin-off*, ainda que imersa em um contexto de competitividade acirrada e baixa perspectiva de novas curvas de crescimento, fica evidente a natureza empreendedora da iniciativa, conforme definido por Tubke (2005) e Luc, Fillion e Fortin (2002).

Sob a ótica da organização, em síntese, a criação da *spin-off* se apresentou como uma oportunidade de valorar ativos e *expertise* da empresa-mãe, por meio da oferta de soluções integradas envolvendo prestação de serviço e equipamentos voltados à otimização de processos industriais onde seus produtos são aplicados.

Além de representar uma oportunidade de ganhos futuros à empresa-mãe por meio de um desenvolvimento casado, investir em novas frentes tecnológicas coloca a empresa em um patamar elevado frente à concorrência, reforçando o posicionamento da empresa em focar no atendimento técnico de seus clientes, valorizando, por consequência, sua imagem corporativa, conforme previsto por Luc, Fillion e Fortin (2002).

Considerando as possíveis origens da *spin-off* corporativa propostas por Tubke (2005), ainda que apoiada por diversas unidades da empresa, a nova empresa emergiu a partir de uma iniciativa individual de um colaborador da empresa-mãe, apoiada pelo membro da alta direção.

Considerando a motivação pessoal dos empreendedores-chave envolvidos, embora seja predominantemente empreendedora, é possível ainda relacioná-la a momentos de frustração relatados pelos entrevistados. De fato, a oportunidade identificada nasce a partir de uma lacuna de mercado identificada, na qual os empreendedores relatam possuir competência para atuar, apoiados pelos recursos disponibilizados pela empresa-mãe, alinhado com o apontado por Tubke (2005) como fator de maior potencial de motivação. Porém, não é possível negar a percepção de sentimento de frustração relacionada à motivação para empreender,

que aparece no relato dos empreendedores quanto à dificuldade de percepção de valor pelo cliente da entrega realizada.

Atribuindo o desafio ao momento de pressão competitiva do mercado, os empreendedores relatam que a expectativa de fortalecer o relacionamento com seus clientes por meio de entrega de soluções, embarcada na venda de produtos de pintura e colagem, em inúmeros casos não alcança os investimentos realizados, resultando em desmotivação dos envolvidos. Assim, os empreendedores vislumbram que, por meio de uma estrutura independente, devidamente desassociado do viés tradicional que a empresa-mãe carrega, o valor agregado de suas iniciativas terá reconhecimento por seus clientes.

Quanto à motivação de atores externos em apoiar o processo, foi possível perceber que, por parte do cliente, a motivação está associada à orientação mercadológica de redução de custo, vislumbrando na iniciativa uma oportunidade de ampliar a sua produtividade. Por outro lado, parceiro tecnológico se mostra motivado em apoiar a iniciativa e estabelecer parceria com a nova empresa, pois tem a intenção de ampliar sua participação no mercado brasileiro e considera crítica a existência de um agente local que permita sua permeabilidade e sustentabilidade no mercado.

Considerando uma síntese do processo de criação da *spin-off* sob a perspectiva dos motivadores, como *inputs* iniciais, destacaram-se a maturidade do portfólio de produtos da empresa-mãe, a diretriz estratégica que aponta a necessidade de capturar valor por meio de processos, ativos internos inexplorados comercialmente associados à oportunidade de nacionalização de tecnologia identificada.

Considerando o contexto interno da empresa-mãe, são apontados como principais influenciadores do desencadeamento do processo: perfil empreendedor, maturidade em PD&I, disponibilidade em compartilhar e transferir recursos, valorização e apoio à iniciativa individual.

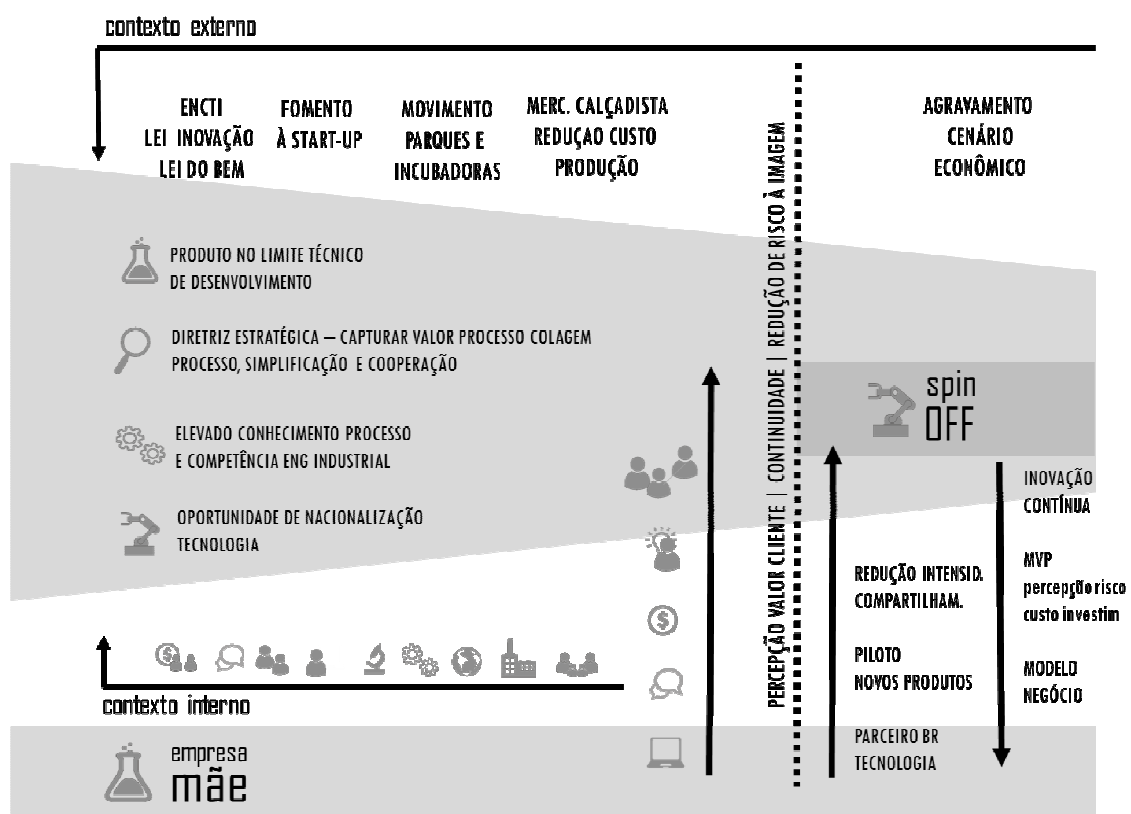
No contexto externo foram evidenciados como relevantes, principalmente, aspectos relacionados à dinâmica do mercado em que ambas as empresas estão inseridas e políticas públicas relacionadas ao apoio à inovação tecnológica, tanto em processos internos como no contexto externo que permeou o processo.

Considerando os aspectos decisivos à criação da empresa-mãe, destacaram-se: a resistência ou dificuldade de percepção de valor por parte do cliente das

soluções propostas, redução do risco associado à imagem da empresa-mãe e ainda a dificuldade em dar continuidade a projetos que se afastam do *core business* da empresa em razão de demandas operacionais latentes.

Embora não fosse objeto de análise desse estudo, ficaram evidentes impactos da relação entre empresa-mãe e *spin-off* após separação. Considerando o fluxo empresa-mãe *spin-off*, a partir de um período de agravamento do cenário econômico, a disponibilidade de apoio da empresa-mãe à *spin-off* foi reduzida, porém não extinta. Potenciais parceiros de tecnologia da *spin-off* seguiram sendo mapeados e alianças foram aprofundadas no âmbito da empresa-mãe com vistas à nova empresa. Diante de oportunidade posta por clientes, novos produtos foram pilotados pela empresa-mãe, com potencial de serem transferidos à nova empresa, com vistas à ampliação de setor de atuação da *spin-off*. Por outro lado, mesmo que nascente, a *spin-off* já é capaz de abastecer a empresa-mãe com aprendizados relevantes como: dinâmica de agilidade e flexibilidade necessárias inertes à uma *start-up*, onde testar e validar produtos em desenvolvimento é indispensável para acompanhar a velocidade do mercado e viabilizar o seu alinhamento, quando necessário; consciência da importância de que projetos de inovação de médio e longo prazo sejam conduzidos de forma contínua e ensaio de exploração de modelos de negócios diversos daquele por anos praticado.

Figura 9 - Síntese do Processo de Criação da *Spin-off*



Fonte: Elaborado pelo autor.

De elaboração da própria autora, a Figura 9 - Síntese do Processo de Criação da Spin-off, ilustra a síntese dos fatores analisados representado na forma de fluxo, de acordo com o *framework* proposto. Ratifica-se, porém, que a representação linear é apenas ilustrativa, não restringindo a sua ocorrência em uma linha temporal. Pelo contrário, muitos são os fatores se sobrepõem e se inter-relacionam.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso abordado nesta pesquisa objetivou compreender, sob a ótica de uma empresa inserida na economia tradicional do Rio Grande do Sul, os fatores que conduziram a empresa a percorrer uma trajetória que resultou na decisão de investir na criação de uma nova empresa de base tecnológica, uma *spin-off* corporativa.

Identificada a pertinência de análise da criação da *spin-off* dentro de uma lógica de ações sequenciadas, que caracterizam um processo impactado por características próprias da organização frente a oportunidade identificada, bem como, sua relação com o contexto no qual está inserida, foi proposto um *framework* de análise com o propósito de analisar aspectos relacionados à criação de uma *spin-off* corporativa de forma sistêmica em um determinado contexto, tendo por base referencial teórico.

Para fins de análise da etapa de pré-separação da *spin-off*, foram definidos fatores de análise com o objetivo de validar de proposição. Os fatores de análise foram agrupados em duas categorias: caracterização das empresas e fatores relevantes à decisão e ao processo de *spin-off*. A caracterização da empresa-mãe abrangeu o contexto do negócio e aspectos relacionados a empreendedorismo e inovação. A caracterização da *spin-off* incorpora, além do contexto do negócio, o tipo de *spin-off* gerada, quanto à motivação, processo, controle e orientação. Enquanto a categoria de fatores relevantes à decisão e ao processo de *spin-off* abordou o contexto interno, externo e motivadores.

A identificação de novas empresas criadas a partir de outras já consolidadas, uma vez que cadastros e registros oficiais não indicam a origem da criação de empresas, se deu a partir de contato direto da pesquisadora com potenciais atores envolvidos no processo. A seleção da empresa ocorreu a partir da verificação da existência de aspectos pré-estabelecidos pela delimitação desta pesquisa, alinhada à disponibilidade de participação da empresa.

Diante da seleção da empresa e protocolo de pesquisa consolidados, a etapa de coleta de dados foi conduzida, considerando inicialmente a realização de duas entrevistas baseadas em roteiro semiestruturado com os principais dirigentes da empresa-mãe e *spin-off*, seguida de coleta de dados relacionais disponíveis à consulta pública na internet e periódicos do setor e instituições relacionadas ao

contexto pesquisado. Seguindo a metodologia de análise prévia de conteúdo logo após a realização da coleta de dados, identificou-se a necessidade de realização de entrevistas complementares. Assim, nessa segunda etapa, foram realizadas mais quatro entrevistas com colaboradores da empresa-mãe, relacionados direta ou indiretamente ao processo de criação da *spin-off* e atores externos também envolvidos no desencadeamento de ações. Essas entrevistas, também conduziram à análise de conteúdos de documentos disponibilizados pelos entrevistados.

O agrupamento e descrição das informações seguiu a lógica dos fatores de análise propostos. Porém, previamente a este descritivo, considerou-se de fundamental importância a abordagem do contexto empresarial em que o caso ocorre e a descrição do conjunto de fatos que foi identificado como diretamente relacionado à criação da nova empresa, seção nomeada como “trilha da criação da *spin-off*”.

O primeiro fato que fica evidente a partir da análise da caracterização das empresas-mãe e *spin-off*, mesmo sendo complementares, é a divergência quanto ao *core business* das empresas. Enquanto a empresa de origem apoia suas atividades na química industrial, a nova empresa, embora também transite nesta especialidade, distancia-se dela ao focar sua atuação na automação de processos industriais. Considerando ainda esta primeira análise, a maturidade das indústrias em que estão inseridos os contextos empresariais também desponta como diferencial entre as duas empresas. Enquanto a empresa-mãe navega em um cenário maduro e tradicional, onde o crescimento é lento e consideravelmente previsível, a *spin-off* emerge em um contexto nascente e dinâmico, onde as incertezas e potenciais oportunidades são inúmeras.

A vocação empreendedora da empresa-mãe é destaque dentre os fatores que exerceram influência desde a identificação da oportunidade até a criação da nova empresa. A orientação ao desafio e compartilhamento de riscos, caracterizada pelo incentivo à análise crítica desde a concepção de processos até a operação, aliado ao estímulo do compartilhamento dos achados, reforçam o ambiente proposto pela organização de criação e disseminação de ideias como estratégia de identificação de oportunidades. Nesse cenário, observou-se estreita relação entre o declarado como valor da organização e o evidenciado na coletada de dados, em especial no que diz respeito ao relacionamento pautado por confiança e disponibilidade, considerando a liberdade que o colaborador-empreendedor teve ao propor e

desenvolver o projeto da nova empresa e apoio recebido tanto da direção como de colegas nesta trajetória.

Ainda considerando a caracterização das empresas, é possível atribuir à maturidade dos processos envolvendo PD&I e relação com atores externos, importante contribuição ao processo de criação da *spin-off*. Considerando características inertes do setor químico, o desenvolvimento de novos produtos, além de ser constante, em decorrência principalmente de acompanhar os avanços das matérias primas, historicamente envolveu atores externos. Assim, embora se perceba uma característica de forte controle de aspectos administrativos por parte da empresa-mãe, possuir experiência em celebrar alianças com empresas ou instituições foi identificado como um aspecto facilitador para constituição da nova empresa.

A dificuldade de desenvolver inovações disruptivas foi apontada como decorrente de três aspectos: elevada maturidade do portfólio de produtos, conservadorismo do mercado e desvio de foco dos recursos alocados. Ainda que o elevado grau de desempenho dos produtos limite a capacidade de avanços consideráveis, a empresa encontrou em processos a oportunidade de inovar no mercado conservador em que atua. Porém, por vezes, os projetos acabam por ser lentos ou descontinuados em razão da absorção dos recursos alocados por demandas operacionais latentes. Assim, a constituição da nova empresa vislumbrou a superação destas barreiras de desenvolvimento técnico voltado à inovação.

Ao analisar os fatores internos e externos à empresa e motivadores organizacionais, pessoais e externos foi possível verificar que estes exerceram influência de formas diversa quando à decisão e ao processo de criação da *spin-off*. No caso analisado, é possível atribuir ao contexto interno e aos motivadores pessoais e organizacionais o protagonismo do processo decisório, sobrepondo-se aos fatores externos de contexto e motivadores. Por outro lado, em relação ao processo que resultou na criação da nova empresa, foi identificado um equilíbrio quanto à influência exercida pelos fatores analisados.

Considerando o contexto interno, além do perfil empreendedor da organização já destacado, ainda que não tenha sido identificada política acerca do compartilhamento de recursos, a disponibilidade em avaliar individualmente cada projeto, especificamente no caso da *spin-off*, o fato de a empresa-mãe se dispor a alocar recursos financeiros e humanos na validação da oportunidade foi

determinante para a consolidação da nova empresa. Ainda, além dos recursos, a disponibilidade da empresa-mãe em compartilhar de forma irrestrita experiências gerenciais, de mercado, conhecimento tecnológico e rede de contatos especializada foram fundamentais à consolidação do modelo de negócio concebido para a nova empresa. É possível apontar o contexto interno como o fator central tanto da tomada de decisão como do processo de criação da nova empresa. Relaciona-se a motivação da empresa-mãe em apoiar a *spin-off* pela expectativa de ganhos futuros a ambas empresas em caso de sucesso da empresa nascente e, ainda, à redução de risco à imagem e credibilidade da empresa-mãe em caso de insucesso.

Em relação ao contexto externo, foi possível observar que exerceram influência sobre o processo de criação da *spin-off* a dinâmica de mercado, maturidade da indústria e políticas públicas. O mercado calçadista em que as empresas mãe e *spin-off* atuam se encontra em uma dinâmica marcada pela forte competição por uma orientação de redução de custo como estratégia competitiva. Nesse cenário, por um lado a cadeia de fornecedores do setor é pressionada por uma forte competição por preço, por outro, emerge a valorização de soluções que conduzam à otimização do processo produtivo, considerando a contínua elevação do custo da mão de obra. O conservadorismo do mercado calçadista também foi apontado como influenciador da decisão de investir em uma nova empresa, uma vez que é atribuído a esse fator o desafio de capturar valor do cliente com soluções propostas pela empresa-mãe.

Considerando a influência de políticas públicas, foi possível identificar que estas estiveram direta e indiretamente relacionadas ao processo de *spin-off*. Considerando que a intensidade de PD&I na organização-mãe exerce influência sobre a tendência de uma empresa investir na criação de outra, e que importantes processos de PD&I da empresa-mãe foram apoiados por políticas públicas, é possível atribuir relação indireta ao processo de criação da nova empresa.

Por outro lado, políticas públicas que colocaram em evidência incubadoras e parques tecnológicos na região, tiveram relação direta na criação da nova empresa. Ao buscar alternativas para exploração da oportunidade identificada, a empresa-mãe considerou que instalar a nova empresa em um parque tecnológico resultaria em dois impactos positivos: fortalecimento da rede de contatos tecnológicos com potencial de desenvolvimento de alianças estratégicas; e fortalecimento da imagem

corporativa por estar inserida em um ambiente de negócios reconhecido pelo apoio ao desenvolvimento e projeção mercadológica de tecnologias inovadoras.

Ainda, em razão de inúmeras chamadas de projetos de inovação abertas no período em que se concebia a nova empresa, políticas públicas de apoio a *start-ups* exerceram importante influência na decisão de investir na nova empresas, especialmente pela expectativa de captação de recurso de subvenção para a alavancagem do novo negócio.

Finalmente, considerando os motivadores, sejam eles organizacionais, pessoais ou externos, o que fica evidente é que a criação da *spin-off* ocorre em um contexto pautado prioritariamente pela oportunidade, decorrente de orientação estratégica da empresa-mãe, aliada à iniciativa empreendedora de colaborador. A oportunidade atribuída à organização está associada à identificação da possibilidade de valorar e monetizar ativos internos da empresa; aos empreendedores está relacionada ao atendimento de anseios profissionais envolvidos em realização pessoal; aos atores externos, à viabilização de consolidar alianças que atendem a interesses comuns entre os envolvidos.

Diante dos dados coletados que subsidiaram as análises decorrentes, foi possível verificar que o *framework* proposto apresenta elementos que indicam a coerência do mesmo. Da mesma forma, os fatores de análise propostos se mostram adequados aos aspectos observados no caso estudado. Assim, como contribuição teórica, o modelo proposto tende a ser adequado à análise de outros casos de empresas envolvidas no processo de criação de *spin-offs* corporativas.

Como contribuição empírica, ainda que a metodologia utilizada nesta pesquisa não permita generalização, uma série de subsídios de análise são apontados para apoiar a tomada de decisão de empresas que buscam alternativas para exploração de oportunidades identificadas. Ainda, os achados da pesquisa apontam subsídios para atores externos à empresa conceberem ou aprimorarem programas que visam apoiar empresas que buscam explorar oportunidades mercadológicas por meio de novos negócios.

Embora esta pesquisa tenha apontado contribuições ao tema criação de *spin-offs* corporativas, se faz necessário apontar as suas limitações uma vez que a metodologia utilizada nesta pesquisa não permite generalização. Esta pesquisa foi limitada ao estudo de um único contexto empresarial inserido em economia tradicional que originou empresa de base tecnológica. Ainda que os fatores de

análise tenham se mostrado pertinentes à análise do estudo, estes foram limitados, podendo haver fatores relevantes não explorados em razão da delimitação definida.

Os resultados apresentados nesse estudo sugerem oportunidades de trabalhos futuros voltados à exploração de fatores de análise não abordados, tais como as principais barreiras ao desencadeamento do processo de *spin-off* corporativa, uma vez que só foram investigados aspectos que beneficiaram a criação da nova empresa. Ainda, considerando que, no caso analisado, ambas empresas têm propósito de atuar em mercado comum, uma sugestão seria analisar os fatores relacionados ao contexto da empresa-mãe que eclode no nascimento de uma *spin-off* com a intenção de atuar em mercado diverso.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Bruno César. **Políticas de apoio à inovação no Brasil**: uma análise de sua evolução recente. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2012. (Texto para Discussão, 1759).
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 5. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). **Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2012-2015**: Balanço das Atividades Estruturantes. Brasília, 2011.
- BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). **Relatório Anual da Utilização dos Inventivos Fiscais Ano Base 2012**. Brasília, 2013.
- CABRAL, Luis; WANG, Zhu. Spin-offs: Theory and evidence from the early US automobile industry. **Federal Reserve Bank of Kansas City Working**, paper n. 08-15, Dec. 2008.
- CHESBROUGH, Henry. The era of open innovation. **MIT Sloan Management Review**, v.44, n.3, p.33-41, 2003
- CHESBROUGH, Henry; ROSENBLOOM, Richard S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin off companies. **Industrial and corporate change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.
- CHRISTENSEN, Clayton M. **O Dilema da Inovação**. Makron Books: São Paulo, 2001.
- CLARYSSE, Bart *et al.* 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, Bart; WRIGHT, Mike; VAN DE VELDE, Els. Entrepreneurial Origin, Technological Knowledge, and the Growth of Spin Off Companies. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 6, p. 1420-1442, 2011.
- COZZI, Afonso *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 Brasill, 2008.
- DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2008.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- EISENHARDT, Kathleen. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532- 550, 1989.

FERRAZ, Janaynna; TEIXEIRA, Rivanda Meira. A Criação de Spin-offs Corporativos: Analisando a Relação da Organização-mãe e o Spin-off. In: ENCONTRO DE ESTUDOS DE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 8, Goiânia, mar. 2014. **Anais...** Brasília: UNB, 2014.

FIERGS **Panorama Econômico do Rio Grande do Sul 2014**. Disponível em: <http://www.fiergs.org.br/sites/default/files/Panorama_Econ%C3%B4mico_2014.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2015.

FINEP. **Glossário**: Termos e Conceitos. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/biblioteca/glossario>>. Acesso em: 02 abr. 2015.

GARVIN, David A. Spin-offs and the new firm formation process. **California Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-20, 1983.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2013**: Relatório Executivo. Curitiba: SEBRAE/IBQP, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/GEM-2013:-recorde-de-empresarios-por-oportunidade,detalhe,29>. Acesso em: 19 mar.2015.

GONÇALVES, Cristiano; HAFFNER, Jacqueline AH. **O setor Calçadista no Rio Grande do sul**: uma análise da sua evolução recente. Porto Alegre: Fee/RS, 2008.

GOVINDARAJAN, Vijay; TRIMBLE, Chris. **Os 10 mandamentos da inovação estratégica: do conceito a implantação**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intra-empresariado. São Paulo: Saraiva, 2010.

HOLLOMAN, Derek G.; KLIEB, Leslie; COLLINS, Jennifer. Corporate Spin-Offs: Exploring the Knowledge Inherited from the Entrepreneurial Orientation of the Parent Company. **International Journal of Business, Accounting, & Finance**, v. 7, n. 2, p. 77-96, 2013.

HUSSEY, Roger; COLLINS, Jill. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INDÚSTRIA EM AÇÃO: Revista da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), Porto Alegre, v. 9 n. 98, jan. 2015.

INFORME CONJUNTURAL: Publicação da Confederação Nacional da Indústria (CNI), Brasília, v. 31, n. 1, jan./mar. 2015.

KLEPPER, Steven; THOMPSON, Peter. Spinoff entry in high-tech industries: motives and consequences. In: MALERBA, Franco; BRUSONI, Stefano (Orgs.). **Perspectives on Innovation**. Cambridge: University Press, 2007. p. 187-218.

LUC, Danielle. FILION, Louis Jacques. FORTIN, Paul-Arthur. **Guia de Spin-Off de Empresas**. Recife, 2002. Disponível em:

<<http://www.dalfovo.com/EdmilsonLima/FILION-e-colaboradores-Spin-off.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008.

NDONZUAU, Frédéric Nlemvo; PIRNAY, Fabrice; SURLEMONT, Bernard. A stage model of academic spin-off creation. **Technovation**, v. 22, n. 5, p. 281-289, 2002.

NIKOLOWA, Radoslaw. Developing new ideas: Spin-outs, spinoffs, or internal divisions. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 98, p. 70-88, 2014.

OECD-FINEP. **Manual de Oslo**. 3. ed. Brasília: FINEP, 2005.

PARHANKANGAS, Annaleena; ARENIUS, Pia. From a corporate venture to an independent company: a base for a taxonomy for corporate spin-off firms. **Research Policy**, v. 32, n. 3, p. 463-481, 2003.

PORTER, Michael E. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**, mar./apr. 1990.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Ciência Inovação e Desenvolvimento Tecnológico. **Programa RS Tecnópole**. Porto Alegre, 2011.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento. **Política Industrial Desenvolvimento Econômico do RS**. Porto Alegre, 2013.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: Harper, 1950.

TEECE, David J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 172-194, 2010.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUBKE, Alexander. **Success factors of corporate spin-offs**. New York: Springer, 2005.

VANHAVERBEKE, Wim; VAN DE VRANDE, Vareska; CHESBROUGH, Henry. Understanding the advantages of open innovation practices in corporate venturing in terms of real options. **Creativity and Innovation Management**, v. 17, n. 4, p. 251-258, 2008.

WALLIN, Martin W. The bibliometric structure of spin-off literature. **Innovation**, v. 14, n. 2, p. 162-177, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|
| Análise dos fatores que conduzem empresas do Rio Grande do Sul a investir na criação de novos negócios de base tecnológica - <i>Spin-off</i> Corporativa | | |
| Definição de <i>Spin-off</i> corporativo - novo negócio de base tecnológica criado a partir de uma empresa existente (empresa-mãe), o qual recebeu algum tipo de contribuição da empresa-mãe, formal ou não, para sua constituição, independente da manutenção de relação após a separação. | | |
| IDENTIFICAÇÃO DA ENTREVISTA | | |
| Nome do Entrevistado | Cargo-função / Formação | Ano de Ingresso |
| | | |
| Meio de registro | Local da entrevista | Data da entrevista |
| | | |
| IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA-MÃE | | |
| Empresa | Produtos/Serviços | |
| | | |
| Setor da Economia | Enquadramento da Empresa ⁴ | Ano de fundação |
| | | |

| |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. CARACTERIZAÇÃO |
| 1.1 CARACTERIZAÇÃO EMPRESA-MÃE |
| 1.1.1 QUANTO AO NEGÓCIO |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Core-competence, core-business</i> • Portfólio de produtos/serviços |
| 1.1.2 QUANTO AO EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO |
| <ul style="list-style-type: none"> • Cultura propícia à criação e compartilhamento de ideias <p><i>Falando de ambiente propício à criação e compartilhamento de ideias, como ocorre esse processo na empresa? É fomentado ou espontâneo?</i></p> <p><i>Existem eventos periódicos em que a criação e compartilhamento de ideias são fomentados na organização? Isso ocorre de forma eventual, em oportunidades específicas, ou de forma contínua (por meio de agenda prévia)?</i></p> <p><i>Ocorre em setores específicos? Quais? Quem geralmente está envolvido nesse processo? (Considerar quem promove/fomenta/organiza, quem contribui, quem assiste, quem decide)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Política de <i>spin-off</i> na organização mãe <p><i>Quanto à identificação de oportunidades de novos negócios, como ocorre esse processo na empresa?</i></p> <p><i>Uma vez identificada oportunidade, como ocorre a análise e decisão de exploração da oportunidade?</i></p> <p><i>Quem está envolvida neste processo?</i></p> <p><i>Existe uma orientação (programa, política, cultura) específica que trate da exploração ou identificação de</i></p> |

⁴ Número de empregados: Micro (até 19), Pequena (20 a 99) Média (100 a 499), Grande: mais de 500. Fonte: IBGE

oportunidades de novos negócios?

- Política de compartilhamento de recursos

Quando se decide explorar uma oportunidade, como ocorre a alocação de recursos (financeiros, humanos, etc) para seu desenvolvimento?

Existe um percentual pré-estabelecido alocado para identificação de oportunidade de novos negócios?

- Processo de PD&I

Quais os principais desencadeadores para iniciar o processo de PD&I?

Como ocorrem as etapas subsequentes do processo de PD&I de novos produtos/serviços/negócios?

- Participação de atores externos no desenvolvimento de PD&I

O desenvolvimento de novos produtos/serviços ocorrem exclusivamente na empresa?

Existe a participação de outras instituições (empresas, universidades, centros de pesquisa, clientes, etc) no processo de desenvolvimento?

Quais?

De que forma ocorre essa participação?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DO SPIN-OFF

1.2.1 QUANTO À MOTIVAÇÃO

Empreendedor, Reestruturação ou Mista

1.2.2 QUANTO AO PROCESSO

Amigável ou Hostil

1.2.3 QUANTO AO CONTROLE

Formal ou Informal

1.2.4 QUANTO À ORIENTAÇÃO

Auto-empresendedorismo, Rentabilidade Econômica ou Rentabilidade Escalável

Considerando o core-business da spin-off, o produto/serviço é escalável (rentabilidade escalável)?

O produto é predominantemente baseado na prestação de serviços ou consultoria (auto-empresendedorismo)?

A criação da spin-off está associada à transferência de tecnologia da organização-mãe?

A spin-off iniciou suas atividades em um modelo baseado serviço visando dar sustentabilidade ao amadurecimento de outro produto? (rentabilidade econômica, se iniciam suas atividades em um modelo combinado com serviço para suportar o amadurecimento da exploração da tecnologia herdada)?

2. FATORES RELEVANTES À DECISÃO NO PROCESSO DE SPIN-OFF

2.1 CONTEXTO INTERNO

2.1.1 RELACIONAMENTO E APOIO

Considerando o contexto interno que resultou na decisão de investir no desenvolvimento de novo negócio de base tecnológica:

- de que forma a empresa-mãe contribuiu para o processo de estruturação do novo negócio?

- Rede de relacionamento

- qual papel representou a rede de relacionamento da empresa-mãe (como clientes, fornecedores) no processo de desenvolvimento do spin-off?

- RH e infraestrutura

Como a infraestrutura da empresa-mãe apoiou o processo de desenvolvimento do spin-off?

Qual papel representou a experiência dos profissionais da empresa-mãe no processo de desenvolvimento do spin-off?

- Apoio financeiro ou facilidade de acesso a crédito e investimentos

A decisão da criação do spin-off levou em consideração apoio financeiro ou facilidade de acesso a crédito e investimentos provenientes da empresa-mãe? De que forma?

O acesso à apoio financeiro ou facilidade de acesso à crédito e investimentos foi determinante na decisão da criação do spin-off? De que forma?

- Liberdade operacional

O envolvimento da empresa-mãe na operação do spin-off foi considerado para a tomada de decisão de investir no desenvolvimento do spin-off? De que forma?

Qual foi o mais relevante para identificação da oportunidade?

Qual destes pode ser considerado o mais crítico para a tomada de decisão de investir no desenvolvimento do spin-off?

Qual destes foi o mais crítico para o processo de desenvolvimento do spin-off?

2.1.2 TRANSFERÊNCIA DE RECURSOS

- a. Tecnológico, capital intelectual e humano

Em relação à transferência de recursos, houve a transferência de recursos para a spin-off?

Quais? (Tecnologia, patente, cessão de direitos sobre a propriedade intelectual ou recursos humanos)

Dentre os recursos envolvidos no processo, qual a importância/criticidade no processo de desenvolvimento que resultou na decisão de investir no desenvolvimento do spin-off?

Por que motivo esses recursos não foram explorados pela organização mãe?

Qual foi o mais relevante para identificação da oportunidade?

Qual destes pode ser considerado o mais crítico para a tomada de decisão de investir no desenvolvimento do spin-off?

Qual destes foi o mais crítico para o processo de desenvolvimento do spin-off?

2.2 CONTEXTO EXTERNO

2.2.1 POLITICAS PÚBLICAS, MERCADO E MATURIDADE DA INDÚSTRIA

- a. Políticas Públicas

Considerando o contexto externo envolvido no desenvolvimento do spin-off:

Políticas públicas e/ou incentivos fiscais estiveram presentes no processo? Quais políticas?

De que forma as políticas públicas contribuíram para o processo de desenvolvimento do spin-off?

Estas políticas foram relevantes para a tomada de decisão de investir no desenvolvimento do spin-off?

- b. Dinâmica do mercado

Quais as características do mercado tiveram relação com o processo de desenvolvimento do spin-off?

De que forma a dinâmica do mercado esteve presente no processo desenvolvimento do spin-off?

Esta dinâmica foi relevante para a tomada de decisão de investir no desenvolvimento do spin-off?

- c. Maturidade da indústria (spin-off)

Qual o grau maturidade da indústria do spin-off em relação à maturidade da indústria da empresa-mãe?

| |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>A maturidade foi relevante à tomada de decisão de investir no desenvolvimento do spin-off?</i></p> <p><i>Alguns desses fatores foi crítico à identificação da oportunidade? Qual? Por quê?</i></p> <p><i>Como os fatores externos influenciaram na decisão de investir no desenvolvimento do spin-off?</i></p> <p><i>Qual fator externo pode ser considerado o mais crítico para o desenvolvimento?</i></p> |
| <p>2.3 MOTIVADORES</p> |
| <p>2.3.1 ORGANIZAÇÃO</p> <p>Reestruturação, Empreendedora ou Mista</p> |
| <p><i>O que motivou a empresa investir em um novo negócio de base tecnológica?</i></p> <p><i>Quanto à motivação para o investimento, se tratou de uma oportunidade identificada a partir de resultado de pesquisa/inação ou oportunidade de mercado (empreendedora)? Qual?</i></p> <p><i>Sua origem está relacionada a um contexto de decisões estratégicas envolvendo crise em algum nível (reestruturação)? Qual?</i></p> <p><i>Existe histórico de êxito na criação de outros novos negócios na empresa? Quais?</i></p> <p><i>Existe histórico de superação de crise na empresa? Houve aprendizado relacionado à identificação de oportunidades? Qual?</i></p> |
| <p>2.3.2 PESSOAL INTERNO (DIRIGENTE E COLABORADORES)</p> <p>Insatisfação, Oportunidade ou Mista</p> |
| <p><i>Quem foram os principais atores internos responsáveis pela identificação da oportunidade?</i></p> <p><i>E pelo processo de desenvolvimento da spin-off?</i></p> <p><i>Qual o nível/cargo que estes atores ocupavam na empresa?</i></p> <p><i>Estes atores possuíam antecedentes empresariais?</i></p> <p><i>Quais os principais aspectos impulsionadores à ação destes atores?</i></p> <p><i>Estes aspectos estão associados à identificação de oportunidades? Qual?</i></p> <p><i>Existia insatisfação em algum aspecto que possa estar associada à motivação para empreender? Qual?</i></p> |
| <p>2.3.2 EXTERNO</p> <p>Clientes, fornecedores, parceiros</p> |
| <p><i>Atores externos tiveram participação no processo? Quais?</i></p> <p><i>Qual foi a participação destes atores na identificação da oportunidade de criação do spin-off?</i></p> <p><i>Qual a participação destes atores na tomada de decisão de investir no desenvolvimento spin-off?</i></p> <p><i>Qual foi a participação destes atores no desenvolvimento do spin-off? De que forma?</i></p> |