

SPIN-OFFS CORPORATIVOS: UMA ANÁLISE DOS RETORNOS OBTIDOS PELAS EMPRESAS-MÃES

CORPORATE SPIN-OFFS: AN ANALYSIS OF THE RETURNS OBTAINED BY THE PARENT COMPANIES

Felipe Matheus de Souza Farias

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas
fm.farias@yahoo.com.br

Liliane de Oliveira Guimarães

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas
lilianeog@pucminas.br

Submissão: 16/08/2021

Aprovação: 28/04/2023

RESUMO

Esta pesquisa examina, sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos – VBR, quais os tipos de retornos e como são oferecidos pelos *spin-offs* corporativos às empresas-mães após a sua constituição, bem como a relevância desses retornos para o fortalecimento competitivo das organizações de origem. Para tanto, realizou-se pesquisa qualitativa com estudos de casos múltiplos incorporados a partir de entrevistas semiestruturadas com executivos de seis empresas envolvidas em três casos, além de busca de dados adicionais em outras fontes oficiais. Os resultados encontrados apontam para a existência de retornos para as empresas-mães após a criação dos *spin-offs* por meio de quatro tipos de recursos: humanos, sociais, tecnológicos e organizacionais, que geram fortalecimento competitivo para as progenitoras. Este estudo ainda permitiu a avaliação do acesso, por parte dos *spin-offs*, a recursos cedidos por suas respectivas empresas-mães; a identificação de similaridades nas trajetórias para criação dos *spin-offs*; e a elaboração de recomendações gerenciais para criação e desenvolvimento desse tipo de empreendimento.

Palavras-chave: *Spin-off*; empresa-mãe; recursos; retornos; competitividade.

ABSTRACT

This research examines, from the perspective of the Resource Based View – VBR, which types of returns are offered by corporate spin-offs to their parent companies after their establishment, as well as the relevance of these returns for the competitive strengthening of original organizations. Therefore, a qualitative research was carried out with multiple case studies, through semi-structured interviews with executives from six companies involved in three cases, in addition to seeking additional data in other official sources. The found results point to the existence of returns for the parent companies after the creation of the spin-offs through four types of resources: human, social, technological and organizational, which generate competitive strengthening for the parents. This study also allowed the evaluation of

access, by the spin-offs, to resources provided by their respective parent companies; the identification of similarities in the trajectories for the creation of spin-offs; and the elaboration of management recommendations for the creation and development of this type of enterprise.

Keywords: Spin-off; Parent company; resources; returns; competitiveness.

1 - Introdução

A literatura sobre empreendedorismo tem dado destaque às características da pessoa empreendedora como fatores determinantes para a geração de novas empresas. Características individuais, psicológicas e cognitivas do empreendedor aparecem como um dos cinco principais temas mais investigados em trinta anos de pesquisas sobre empreendedorismo (Ferreira, Pinto, & Miranda, 2015).

Contudo, uma firma também pode ser criada a partir de ideias e/ou oportunidades de negócios concebidas dentro de uma empresa-mãe (Parhankangas & Arenius, 2003). A esse fenômeno se dá o nome de *spin-off* corporativo, cuja principal característica é o estímulo e o contexto da organização-mãe que impulsiona o processo empreendedor, seja para desenvolvimento de nova tecnologia, para atendimento a novos mercados ou para reestruturação estratégica dos negócios (Parhankangas & Arenius, 2003).

Segundo Ferraz & Teixeira (2015), o termo *spin-off* surgiu na década de sessenta nos Estados Unidos e ganhou relevância, desde então, nos estudos acadêmicos e nas práticas corporativas. Ramos Torres e Invernizzi (2022) em revisão sistemática da literatura, também apontaram o crescimento na publicação de estudos sobre spin-offs, mas destacaram a escassez de trabalhos oriundos de países emergentes. Grande parte da literatura produzida remete a estudos de casos provenientes dos Estados Unidos, da Europa e do Japão e se refere à criação de valor acionário de mercado para a empresa-mãe por parte de *spin-offs* de reestruturação (Tübke, 2005).

Mesmo tendo sido realizados trabalhos de pesquisa e representando uma importante dimensão do empreendedorismo corporativo (Clarysse, Wright, & Velde, 2011), os *spin-offs*, especialmente os corporativos, constituem fenômeno ainda pouco reconhecido e aprofundado nos estudos. Paula e Ferreira (2014) realizaram estudo bibliométrico e encontraram 812 artigos sobre *spin-offs* na literatura internacional em um período de 55 anos a partir de 1957, o que resulta em uma média de 14,7 artigos por ano. O número ainda limitado de trabalhos deixa pouca base teórica para seu reconhecimento e uma das possíveis causas que podem explicar a baixa incidência de pesquisas sobre *spin-offs* do tipo corporativo refere-se à dificuldade de identificação de casos, que ficam restritos a registros internos e estratégicos das organizações (Ferraz & Teixeira, 2015), os quais muitas vezes não associam o termo aos novos negócios que desenvolvem.

Para Paula & Ferreira (2014) uma das principais correntes teóricas utilizadas para explicar o fenômeno *spin-off* é a Visão Baseada em Recursos – VBR, que sedimenta sua base argumentativa na proposição de que os recursos e competências construídos e controlados pelas organizações configuram fonte primária de suas vantagens competitivas (Aragão, Forte, & Oliveira, 2010). Wallin (2012), em seu estudo bibliométrico realizado com dados de 215 artigos científicos publicados ao longo de 49 anos, verificou que a vertente de empreendedorismo e inovação foi priorizada nas pesquisas sobre *spin-offs* e teve como uma das referências teóricas a Visão Baseada em Recursos. Tübke (2005) é outro autor que reforça a perspectiva de transferências de recursos entre firmas para avaliar casos de *spin-offs* corporativos e seus relacionamentos com as empresas-mães.

Ferraz e Teixeira (2015) constataram que ambas as empresas, *spin-off* e empresa-mãe, se beneficiam em um processo de compartilhamento de recursos a partir de uma colaboração balanceada e da divisão de riscos entre as partes. Para Lavie (2006), existe a proposta de que empresas parceiras possam agrupar recursos para obter posição aprimorada no mercado, que pode ser obtida por meio de vantagens competitivas proveniente desses recursos (Barney, 1991).

A análise da literatura permite verificar a existência de trabalhos que avaliam as vantagens competitivas obtidas pelos *spin-offs* em virtude de sua origem e concessão de recursos estratégicos pela empresa-mãe, contudo, a possível existência de um fluxo contrário, onde o *spin-off* oferece retornos à empresa-mãe, é mencionado pontualmente em alguns estudos e ainda merece novos relatos e interfaces metodológicas.

Nesse sentido, o maior número de estudos com casos registrados pode possibilitar o maior reconhecimento do fenômeno *spin-off* e seus aspectos organizacionais, tanto como prática de geração de valor para ambas as organizações, a empresa-mãe e o *spin-off*, e para o mercado, quanto para o campo científico do empreendedorismo e da inovação (FERRAZ & TEIXEIRA, 2015; MALDANER & FIORIN (2018); LINDHOLM-DAHLSTRAND, ANDERSSON, & CARLSSON (2019); POEHLMANN, HELM, MAURONER, & AUBURGER, 2020).

Este estudo contribui para a ampliação dos registros de casos e conhecimentos relativos a *spin-offs* corporativos, ao mesmo tempo em que busca aumentar a compreensão sobre o processo de formação e agregação de valor em experiências com *spin-offs* nacionais. O objetivo principal da pesquisa aqui apresentada foi compreender quais os tipos de recursos e como são oferecidos pelos *spin-offs* às empresas-mães após a sua constituição e sua importância, na visão dos empresários, para o fortalecimento competitivo das progenitoras.

Além da introdução, este artigo está organizado em 4 seções: referencial teórico e o modelo conceitual que serviram de base para análise dos dados coletados; metodologia utilizada na realização da pesquisa; descrição e análise dos casos e conclusões e considerações finais.

2 – Referencial teórico

2.1 Visão Baseada em Recursos (VBR)

Uma das perspectivas teóricas que discute a estratégia e competitividade organizacional considera que as condições ambientais determinam a performance da empresa, sendo esta principalmente edificada por Porter (1980) e suas cinco forças. Esse modelo, que configura poderosa ferramenta de gestão baseada no contexto externo à organização, simplificou análises microeconômicas e possibilitou realizar avaliações complexas de um mercado e sua lógica de concorrência de forma estruturada (Dälken, 2014). A despeito de sua grande relevância para o campo da estratégia, o modelo de Porter (1980), que é fundamentado na organização industrial e estabelece relação causal entre estrutura de mercado e desempenho da firma, é alvo de questionamentos, uma vez que as empresas também podem influenciar seus mercados a partir de sua conduta e de seu desempenho individual (Raible, 2013).

Barney (1991) enfatizou a limitação da visão da organização industrial e das forças de Porter (1980) na medida em que, na sua avaliação, tal perspectiva toma os recursos das empresas como homogêneos ou facilmente replicáveis e o olhar exclusivamente externo termina por desconsiderar elementos internos de cada organização. Nesse contexto de críticas em relação a análises que consideram apenas elementos do ambiente externo como responsáveis por determinar a maior ou menor competitividade das organizações, a vertente

denominada de Visão Baseada em Recursos (VBR) considera que os recursos controlados por certa organização podem determinar seu crescimento e suas vantagens frente ao mercado. (Kellermanns, Walter, Crook, Kemmerer, & Narayanan, 2014).

Wernerfelt (1984) definiu recursos como quaisquer forças ou fraquezas ou ativos tangíveis e/ou intangíveis de uma determinada organização. Barney (1991, p. 206) considera que os recursos de uma organização podem ser caracterizados como “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações, conhecimento, etc. controlados por uma empresa que a permite conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia”. Para Mintzberg, Lampel, Quinn, & Ghoshal (2007), os recursos, somados às capacidades, são ativos usados para desenvolver produtos, fabricá-los e entregá-los aos clientes e refletem o potencial de geração de competitividade interna da empresa.

Assim, olhar para os recursos significa olhar para dentro da empresa e, portanto, para suas capacidades próprias de gerar valor e de obter e manter vantagens competitivas. Wernerfelt (1984) esclarece que a posse de certos recursos e o desenvolvimento de capacidades internas afetam a dinâmica de custos e receitas da organização e pode, então, significar barreiras de entrada para competidores. Na mesma perspectiva de Wernerfelt, Barney (1991) complementa que as condições históricas de cada empresa podem afetar sua capacidade de adquirir e explorar alguns recursos, assim, sua posição no tempo e no espaço pode lhe dar características únicas e difíceis de imitar por parte de seus concorrentes. Já Zahra (2021) questiona algumas suposições de pesquisadores do tema Visão Baseada em Recursos trazem à tona quando se trata de novos empreendimentos em cenários de maior incerteza. Para o pesquisador, esse tipo de empreendimento tem acesso restrito a fontes alternativas de recursos e tem, ainda, o fator tempo de acesso como crítico para a competitividade, portanto, merecem análises alternativas.

Em se tratando de *spin-offs*, estes podem, independentemente de seu tipo, se beneficiar da posse e combinação de recursos, uma vez que sua história está vinculada à de uma empresa ou instituição (Ferraz & Teixeira, 2015). Lavie (2006), em seu estudo sobre vantagem competitiva em empresas interconectadas, conclui que empresas ligadas por alianças e com bom relacionamento tendem a obter benefícios provenientes de recursos compartilhados, sem a necessidade de dispendir esforços e capital para sua aquisição. Buarque et al. (2022) também encontraram, em pesquisa quantitativa, relação positiva entre a inserção de startups e *spin-offs* em redes empresariais e sua evolução em tecnologia e em gestão.

Barney (1991) elencou quatro atributos amplamente reconhecidos e abordados pela literatura posterior para classificar os recursos como fonte de vantagens competitivas sustentadas, ou aquelas cuja estratégia não possa ser replicada por concorrentes: serem valiosos, no sentido de permitir maior eficiência e eficácia da organização; serem raros quando comparados aos recursos da concorrência; não serem imitáveis, no sentido de sua replicação não ser possível por parte da concorrência; e não serem substituíveis, no sentido de não permitirem que recursos equivalentes sejam utilizados para a implementação das mesmas estratégias. Quando avança para a tipologia, Barney (1991) propõe que os recursos da empresa podem ser classificados em três categorias: de capital físico, ou seja, dizem respeito à tecnologia, equipamentos, localização e acesso a matérias-primas; de capital humano, que se referem a conhecimento, experiência e relacionamentos; e de capital organizacional, relacionados à existência de estrutura informacional, sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação e qualidade das relações informais.

Ao avaliar as estratégias de incubação de empresas adotadas por instituições europeias de pesquisa, Clarysse, Wright, Lockett, Velde, & Vohora (2005) desenvolveram um modelo de avaliação de suporte baseado em recursos, o qual é reforçado pelo trabalho de Ferraz & Teixeira (2015), ambos utilizando a classificação de Brush, Greene, & Hart (2001) com seis

tipos de recursos: humanos (conhecimentos específicos, habilidades individuais, experiência), sociais (relações externas, contatos, redes), financeiros (riqueza pessoal, capital de terceiros), físicos (máquinas, equipamentos, instalações), tecnológicos (patentes, projetos) e organizacionais (estruturas internas, processos e relacionamentos internos). Os autores ainda enfatizam as diferentes dimensões dos recursos que variam em uma escala de complexidade de simples a complexos. “Recursos simples são tangíveis, discretos e baseados em propriedades, enquanto recursos complexos são intangíveis, sistêmicos e baseados em conhecimento” (BRUSH, GREENE e HART, 2001, p.67). Para os autores, o maior nível de complexidade de um recurso vai apontar seu potencial em gerar vantagem competitiva única para a empresa.

Clough, Pan Fang, Vissa e Wu (2018) realizaram pesquisa a partir de uma amostra de 850 artigos científicos e encontraram nos 150 principais uma tipologia básica mais recorrente para identificar recursos utilizados no processo de empreendedorismo: recursos de capital humano (habilidades, conhecimento e experiência); de capital social (conexões sociais) e de capital financeiro (reservas pessoais ou crédito obtido). Além dessas três categorias, os autores incluíram em seu framework uma quarta, denominada pelos mesmos como “outros capitais”, que abrange legitimidade, cultura, propriedade intelectual e capital político.

Dentre as tipologias abordadas é possível verificar que, em um espaço de tempo de 27 anos de pesquisas sobre recursos organizacionais, não houve grande variação em relação aos seis tipos de recursos propostos por Brush et al. (2001), como demonstrado no Quadro 1. Os tipos de recursos propostos por Clough, et al. (2018), por Barney (1991), e por Kellermanns et al. (2014) demonstram que a forma de consideração e agrupamento dos recursos é o que diferencia as perspectivas adotadas nos trabalhos.

Quadro 1 - Tipologias de recursos e seus autores

Tipos de Recursos	Autores
Humanos	Barney (1991); Brush et al. (2001); Kellermanns et al. (2014); Clough, et al. (2018).
Sociais; Relacionamento; Outros Capitais	Brush et al. (2001); Clough, et al. (2018); Kellermanns et al. (2014).
Físicos	Barney (1991); Brush et al. (2001); Kellermanns et al. (2014).
Financeiros	Brush et al. (2001); Kellermanns et al. (2014); Clough, et al. (2018).
Tecnológicos; Outros Capitais	Brush et al. (2001); Clough, et al. (2018).
Organizacionais	Barney (1991); Brush et al. (2001).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Destaca-se, portanto, a abordagem dos autores, por considerar maior gama de recursos sem ampliação demasiada nos tipos, o que resulta em um agrupamento lógico, abrangente, objetivo e de fácil associação.

2.2 - *Spin-offs*

Existem diferentes definições para *spin-offs* que convergem basicamente em um ponto: *spin-offs* são empreendimentos que têm origem em outro empreendimento ou instituição. Cozzi, Judice, Dolabela e Fillion, et al. (2008, n.p.) definem *spin-offs* como

“processos e movimentos de geração de novas empresas e novos negócios, a partir de organizações existentes, as empresas-mães, e de centros de pesquisa.”

Parhankangas & Arenius (2003) tratam *spin-offs* como a geração de negócios com base em ideias que surgem na empresa-mãe e são levadas para uma empresa independente e Clarysse, Wright, & Velde (2011) como entidade ou novo negócio separado que concentra atividades originalmente desenvolvidas em uma empresa com o intuito de comercializar novos produtos ou serviços.

A fim de compreender melhor o processo inerente aos *spin-offs*, Tübke (2005) propõe três estágios a serem analisados: a fase pré-separação, que contempla identificação e avaliação da oportunidade; o momento de separação; e a fase pós-separação, que começa com a realização de operações independentes e termina quando cessam os acordos e relacionamentos com a empresa-mãe. Do ponto de vista da trilha evolutiva de *spin-offs*, Vesperi, Di Fatta, & Parra (2018) identificaram três fatores que interferem na criação, desenvolvimento e gerenciamento desse tipo de empreendimento: os fatores internos, que são controlados pela organização-mãe; os fatores externos, que não podem ser diretamente controlados; e os fatores organizacionais, ou aqueles inerentes às competências e características dos empreendedores envolvidos com o *spin-off*.

Como fontes para geração de *spin-offs*, identifica-se duas principais na literatura, a depender do tipo de organização de origem: os *spin-offs* corporativos, que têm origens em companhias, ou empresas; e os *spin-offs* acadêmicos, que têm origem em universidades.

Contudo, Wennberg, Wiklund, & Wright (2011) verificaram melhor desempenho de *spin-offs* corporativos em relação a *spin-offs* acadêmicos em termos de sobrevivência, crescimento e desempenho. A pesquisa desses autores apontou que a experiência de mercado é um fator de grande relevância para o desempenho de *spin-offs* e que geralmente esse tipo de competência está mais presente nos gestores de *spin-offs* do tipo corporativo.

Existem diferentes classificações para os *spin-offs* corporativos, principalmente se considerados os motivos para o seu surgimento, sendo que um dos campos de estudo com maior apelo para os pesquisadores se encontra na relação entre a *spin-off* e a empresa-mãe. Essa relação pode ser amigável, quando o *spin-off* ocorre com o consentimento da organização progenitora, ou hostil, quando ocorre sem o consentimento da mesma (Cozzi, et al. 2008) (Van De Velde, 2007). Del Giudice, Peruta, & Maggioni (2013) confirmaram, por meio de análise de cluster, hipótese de que *spin-offs* podem assumir posturas hostil, solidária ou até mesmo não orientada em relação às empresa-mães.

Segundo Fryges & Wright (2014), muitas ocorrências de *spin-offs* corporativos têm origem em fundadores que trabalharam na empresa-mãe, configurando um tipo de *spin-off* “horizontal”, ou seja, que atua, no mesmo setor da progenitora. O mesmo estudo também identifica os *spin-offs* “verticais”, que são fundados em um setor diferente da empresa-mãe.

Sob a ótica financeira, Hite e Owers (1983), Schipper & Smith (1983) e Veld & Veld-Merkoulova (2009) encontraram relação positiva na dinâmica entre o preço das ações das empresas-mães e o anúncio de geração de *spin-offs* por parte das mesmas e apontam como um dos motivos a redução da complexidade das progenitoras ao diminuir o tamanho e variedade de seus ativos administrados.

Buenstorf (2009) utiliza duas classificações para explicar o fenômeno de *spin-offs*: os de “necessidade”, que surgem a partir da falta de perspectiva de carreira dentro da empresa-mãe por parte dos fundadores do negócio derivado e os de “oportunidade”, que são aqueles desencadeados pela percepção de obtenção de lucros futuros a partir de uma descoberta promissora dentro da empresa-mãe, sendo que, para o autor, esses últimos apresentam desempenho superior em relação aos primeiros. Para Tübke (2005), os *spin-offs* de oportunidade ou empreendedores, surgem quando empreendedores exploram um potencial ainda não utilizado pela empresa-mãe, apontando ainda um subtipo para essa classe, os *spin-*

offs formados para explorar comercialmente resultados de pesquisas. Ferreira (2021) também utiliza dos conceitos de *spin-offs* de oportunidade e por necessidade para, como base em análise de relação empregado-empregador da base RAIS - Relação Anual de Informações Sociais entre os anos de 2004 e 2015, identificar pouco mais de 8.200 *spin-offs* no Brasil, das quais 66% são de oportunidade e 34% por necessidade.

Vale ressaltar que, independentemente do tipo de *spin-off*, em maior ou menor grau o compartilhamento de recursos entre a empresa-mãe e seu *spin-off* invariavelmente ocorre, principalmente na fase anterior à separação das empresas. Assim, estabelecer uma relação de colaboração pode gerar benefícios para ambas as organizações (Ferraz & Teixeira, 2015).

Compartilhamento de recursos entre a empresa-mãe e o *spin-off*

Desde o mais simples ao mais complexo, recursos escassos podem ser acessados por outros meios que não somente por transações no mercado, como por exemplo, por meio dos relacionamentos interpessoais e inter organizacionais (VASCONCELOS, REZENDE, *et al.*, 2007; RASMUSSEN, MOSEY e WRIGHT, 2015; OLIVEIRA e GOHR, 2018). Apesar disso, é dada pouca atenção acadêmica às lógicas não mercantis de acesso a recursos (Clough, Pan Fang, Vissa, & Wu, 2018). Miller (2019) reforça que uma das extensões da Visão Baseada em Recursos explica que empresas podem criar, controlar e usar recursos e capacidades em conjunto, por meio de relacionamentos baseados na cooperação.

No que se refere aos *spin-offs*, uma das dimensões para avaliar sua criação é a relação desses empreendimentos com suas empresas-mães, tendo como fator determinante para isso o suporte e os recursos oferecidos por essas últimas às primeiras (Tübke, 2005). Para Uzunca (2011), os *spin-offs* são herdeiros de “genes” provenientes de suas empresas-mães que não estão disponíveis para empresas independentes. Luc, Filion, & Fortin (2002), ao analisarem casos de *spin-offs* do Canadá e da França, apontam a natureza do apoio fornecido pela empresa-mãe como um dos principais fatores de sucesso para os *spin-offs*, caracterizando-o por sua intensidade, duração e tipo.

Sapienza, Parhankangas, & Autio (2004) encontraram, por exemplo, relação entre o crescimento de *spin-offs* e o compartilhamento de conhecimento com as empresas-mães ao analisarem uma amostra de 54 empresas de diferentes setores na Finlândia. O relacionamento com a organização-mãe, portanto, é considerado fator determinante para o êxito de *spin-offs* (Hossinger, Chen, & Werner, 2019).

O compartilhamento de recursos do *spin-off* para a empresa mãe foi encontrado apenas pontualmente na literatura que discute compartilhamento e retorno de recursos entre empresa mãe e *spin-off*. Em estudo realizado por Maldaner e Fiorin (2018), ao analisar caso de *spin-off* de indústria tradicional localizada no Sul do Brasil, constatou-se que esse tipo de iniciativa oferece à empresa-mãe a oportunidade de avaliar e explorar seus ativos, de gerar ganhos futuros e de desenvolver estratégia para fortalecimento de marca e mitigação de barreiras de entrada em mercados. Sapienza *et al.* (2004) verificaram que as empresas-mães podem obter benefícios de aprendizado da interação com suas derivadas e Ferraz & Teixeira (2015) que os *spin-offs* cedem recursos de natureza humana, social e tecnológica às suas empresas-mães. De Souza França *et al.* (2019), em entrevistas realizadas com mais de 350 profissionais, também identificaram *spin-offs* como estratégia relevante na geração de valor para empresas-mães a partir da perspectiva de inovação.

Outro retorno verificado foi o aumento de valor de mercado das ações das empresas-mães ao lançar *spin-offs*, apontado nos estudos de Hite & Owers (1983), Schipper & Smith (1983) e Veld e Veld-Merkoulova (2009).

Para Ferraz e Teixeira (2015), em uma relação de colaboração, os recursos investidos pela empresa-mãe geralmente acarretam retorno para a mesma, especialmente quando o *spin-*

off e sua progenitora se encontram na mesma cadeia produtiva e quando mantém bom relacionamento. Isso ocorre, principalmente, quando a base de recursos entre tais empresas é complementar, possibilitando a exploração da sinergia entre essas bases (Fryges & Wright, 2014).

Como constatou-se em análise da literatura, os recursos organizacionais representam insumos relevantes para permitir a análise da relação entre *spin-offs* e empresas-mães. Assim, o campo teórico aqui destacado para avaliar tais recursos é o que trata da Visão Baseada em Recursos (VBR), por proporcionar robustez analítica e aplicação conceitual eficiente no âmbito das organizações ao trazer à tona fatores que esclarecem a criação e o crescimento de empresas (Dalfovo, Machado, Gonçalves, & Baumgartner, 2017).

Modelo teórico e metodologia de pesquisa

A estratégia adotada para este estudo foi de natureza qualitativa, com o método de estudo de casos explanatórios. A adoção de pesquisa qualitativa com o método de estudo de casos se justifica pela necessidade de entendimento de processos presentes em contextos únicos (Eisenhardt, 1989) como os dos *spin-offs* corporativos. Os estudos de casos explanatórios, que permitem comparar os subcasos e buscar padrões, também se mostraram adequados para a pesquisa, assim como a lógica de casos múltiplos incorporados, pela característica de confiabilidade fundamentada em replicação, no sentido de prever resultados semelhantes em outros contextos (Yin, 2001).

Para tanto, foram alvo da pesquisa três *spin-offs* corporativos em fase pós-separação, ou seja, que já realizaram o processo de separação formal de suas empresas-mães (Tübke, 2005) há, pelo menos, seis meses, e que tenham origem em três diferentes progenitoras, sendo todos do tipo empreendedor e que são do tipo *spin-offs* amigáveis (Cozzi, et al., 2008). A opção pelo *spin-off* empreendedor se deu pelo fato de ser o tipo mais expandido desse tipo de negócio (Luc et al., 2002) e por ter em alianças e parcerias um importante diferencial de sucesso (Tübke, 2005). O fato de se tratar de *spin-offs* amigáveis reforça o potencial de sinergia com a empresa-mãe, que promove assistência ao *spin-off* e mantém relacionamento e cooperação.

Também foi critério para seleção dos *spin-offs* que os mesmos tenham natureza horizontal, uma vez que o fato de atuarem no mesmo ramo da empresa-mãe também reforça a possibilidade de sinergia entre as duas empresas e de similaridade na base de recursos, essenciais para avaliar possíveis ganhos de competitividade.

O universo em que o *spin-offs* foram selecionados representa um quinto critério qualitativo para a seleção dos mesmos, por se tratar de empresas qualificadas para ingressar e participar de programa de aceleração de negócios realizado por entidade de renome no cenário nacional brasileiro, que possui seus próprios critérios de qualidade e potencial de crescimento extremamente rigorosos.

Foram alvos deste estudo, portanto:

- *Spin-off* A: Empresa que oferta solução digital para monitoramento da saúde de ativos industriais em tempo real, proveniente de empresa de consultoria e desenvolvimento tecnológico em inteligência e controle de produção industrial;
- *Spin-off* B: Empresa que oferta digitalização de equipamentos para processos térmicos com foco em melhorar a eficiência e eficácia destes processos, proveniente de empresa de soluções integradas para processos térmicos;

- *Spin-off C*: Empresa que oferta solução online para gestão de licenciamento ambiental, proveniente de empresa de consultoria e desenvolvimento de soluções de tecnologia e inovação voltadas para a sustentabilidade.

Coleta e análise dos Dados

Foram adotadas fontes que permitiram a correlação entre fontes de dados, o que configura medida importante para garantir o rigor de estudos de caso (Dubois & Gibbert, 2010). Tais fontes foram: entrevistas semiestruturadas com representantes de ambas as partes (empresas-mães e *spin-offs*); e documentações/publicações oficiais.

Para análise dos dados coletados, foi utilizada a análise de conteúdo, que incluiu a pré-análise – para sistematização das ideias iniciais e sua consequente operacionalização; a exploração do material - codificação e decomposição baseadas nas regras definidas na fase anterior e considerando o modelo teórico elaborado; e o tratamento dos dados, que possibilitou estabelecer inferências e adiantar interpretações tendo em vista os objetivos de pesquisa (Bardin, 2016).

A correlação com documentos e publicações oficiais foi realizada a partir da codificação definida, no sentido de validar os dados coletados e elevar a confiabilidade da pesquisa. A base teórica utilizada para avaliar a existência de possíveis retornos para as empresas-mães foram os recursos discutidos e apontados por pesquisadores da Visão Baseada em Recursos – VBR, com predomínio da abordagem de Brush et al. (2001) e seus seis tipos de recursos:

- Humanos: conhecimentos específicos, habilidades individuais, experiência;
- Sociais: relações externas, contatos, redes;
- Financeiros: riqueza pessoal, capital de terceiros;
- Físicos: máquinas, equipamentos, instalações;
- Tecnológicos: patentes, projetos;
- Organizacionais: estruturas internas, processos e relacionamentos internos.

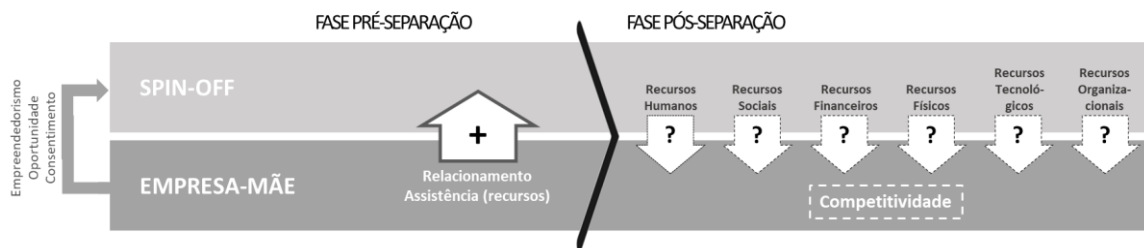
Para efeito de qualificação de potencial de geração de vantagem competitiva dos possíveis retornos obtidos pela empresa-mãe, foi utilizada a relação de complexidade proposta pelos mesmos autores:

- Recursos simples: tangíveis, discretos e baseados em propriedades;
- Recursos complexos: intangíveis, sistêmicos e baseados em conhecimento.

Para verificação de retornos para as empresas-mães baseados em recursos provenientes dos *spin-offs*, os atributos de vantagem competitiva propostos por Barney (1991) foram considerados:

- Recursos valiosos: permitem ter maior eficiência e eficácia nos processos;
- Recursos raros: dificilmente possuídos pela concorrência;
- Recursos não imitáveis: sua replicação não é possível por parte da concorrência;
- Recursos não substituíveis: não há recursos equivalentes que possam ser utilizados para a implementação das mesmas estratégias por parte da concorrência.

Figura 2 - Modelo Teórico de Pesquisa



FONTE: Elaborado pelo autor com base em Brush et al. (2001)

Descrição e análise dos casos

Caso A

O *spin-off* denominado neste trabalho como “*Spin-off A*” teve origem em empresa de serviços especializados de tecnologia que atua desde 2009 no setor industrial, principalmente nos seguimentos de mineração, de siderurgia e de agroindústria. Com sede em Belo Horizonte – MG - Brasil, a aqui intitulada “Empresa-mãe A” possui quatro sócios, um quadro de aproximadamente 40 funcionários e já atendeu cerca de 100 clientes, dentre os quais grandes empresas nacionais e multinacionais, conquistando posição consolidada no mercado mineiro.

A criação do *Spin-off A* aconteceu no ano de 2018 e sua separação formal da Empresa-mãe A em 2019, tendo como sócios o mesmo grupo de pessoas que compõe a sociedade da empresa-mãe. A combinação entre a percepção da necessidade de se diferenciar no mercado e a entrada de um novo sócio na empresa-mãe, que se tornaria o executivo principal – e também sócio – no *spin-off*, foram os principais fatores que levaram engendrar o novo empreendimento.

A partir da entrada do novo sócio iniciou-se a conversa sobre abertura de uma nova frente que pudesse se diferenciar do modelo de negócios da empresa-mãe. O advento da indústria 4.0, caracterizada pela interação entre os mundos físicos, digitais e biológicos e pela difusão de inovações de maneira veloz e extensiva (Schwab, 2016), já havia ocorrido há alguns anos e o aparato para a criação de um produto baseado em tecnologia se mostrava bastante acessível.

Dessa combinação surge o *Spin-off A*: uma empresa que melhora os resultados para indústrias por meio de plataforma tecnológica que monitora a saúde dos ativos de produção para antecipar potenciais problemas com manutenção e garantir a disponibilidade dos mesmos. O *Spin-off A* possui oito funcionários e angariou cinco clientes no mercado, com boas perspectivas, segundo os entrevistados, de ampliar sua carteira de clientes e, conseqüentemente, seu faturamento atual.

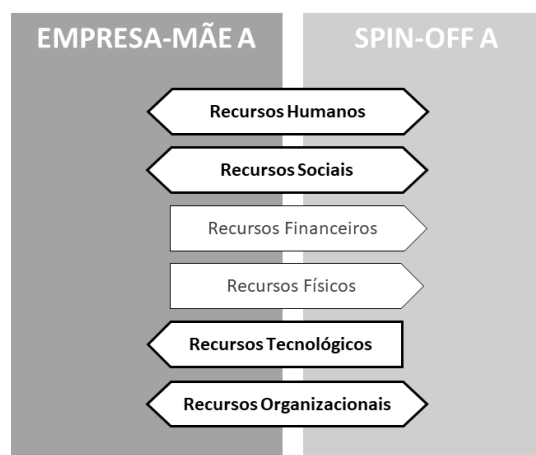
A coleta de dados comprovou que o *Spin-off A* recebeu e ainda recebe, de sua empresa-mãe, recursos humanos, com a cessão de horas, conhecimentos e experiências de profissionais; recursos sociais, por meio de acesso à rede de clientes; recursos financeiros, com aportes diretos feitos pela empresa-mãe A; recursos físicos, por meio de compartilhamento de estrutura e infraestrutura; e recursos organizacionais, com o compartilhamento de processos e de sistemas de gestão, de acordos comerciais e de inteligência competitiva.

Quando analisada a via contrária, de repasse de recursos do *Spin-off A* para a Empresa-mãe A, foi destacado por ambas as partes entrevistadas que a progenitora se beneficia da penetração de mercado do *Spin-off A*, pelo fato de o mesmo ofertar produto inovador e direcionado a um problema comum a potenciais clientes. Os entrevistados relataram, também, retorno de conhecimentos e experiências para a Empresa-mãe A, ligados a inovação e a

aplicação tecnológica, provenientes do programa de aceleração de negócios que o *Spin-off A* fez parte e do desenvolvimento de seu produto que demandou agregar novas tecnologias. Os recursos organizacionais, na forma da implantação de processos ligados às metodologias ágeis de gestão de projetos, ou aquelas caracterizadas por equipes que se auto gerenciam e direcionam esforços para entregas rápidas com alternância de papéis e relação próxima com cliente (Oliveira & Júnior, 2019), foi outro tipo de retorno relatado pelos entrevistados. Além disso, foi verbalizada a utilização de frameworks e ativos de tecnologia, bem como algoritmos desenvolvidos pelo *Spin-off*.

A figura 3 demonstra o compartilhamento de recursos entre a Empresa-mãe A e o *Spin-off A*, com destaque para os recursos recebidos pela progenitora:

Figura 3 - Compartilhamento de recursos entre Empresa-mãe A e *Spin-off A* com destaque para os recursos recebidos pela Empresa-mãe A



Fonte: Elaborado pelo autor

Caso B

O “*Spin-off B*” descende de empresa de soluções em processos térmicos para a indústria, que atua desde 1982 nos mais diferentes segmentos do setor. Com sedes em Curitiba-PR e Joinville-SC, a “Empresa-mãe B” produz, monta e repara diferentes equipamentos vinculados a processos de transformação e tratamento de materiais pelo calor, como isolamentos, sistemas de aquecimento industrial e de combustão. Tem como sócios cinco integrantes de um núcleo familiar – pai, mãe e três filhos – e conta com um quadro de dezenove funcionários. Atendeu a cerca de 1.000 clientes em suas mais de três décadas de existência, dentre os quais grandes empresas nacionais e multinacionais, conquistando posição consolidada no mercado brasileiro, principalmente o do sul do país.

O *Spin-off B* foi criado em 2005, como um prestador de serviços de engenharia acessórios aos negócios da empresa-mãe B. Após questionamentos de clientes sobre o fornecimento de serviços de engenharia associados e indispensáveis à instalação dos equipamentos e à execução dos serviços originais, decidiu-se pela criação do novo negócio, dedicado exclusivamente a dar suporte aos projetos do negócio principal. Contudo, em 2016, o *Spin-off B* praticamente renasce, a partir da identificação de oportunidade para digitalização de processos térmicos.

O grande interesse de um dos sócios e principal executivo da Empresa-mãe A - filho do casal de fundadores da mesma - pelo tema de tecnologia e inovação, sua característica de inquietação e seu desejo em fazer com que um equipamento térmico “conversasse” com as pessoas, somado à disseminação do conceito de indústria 4.0 e às possibilidades tecnológicas que o mesmo traz, foram fatores essenciais para a reformulação do *spin-off* existente. O

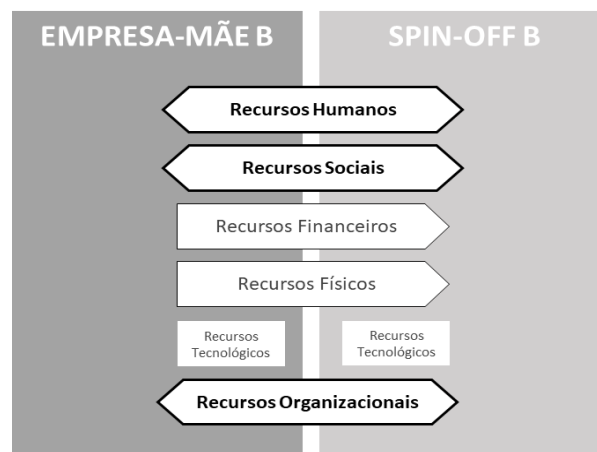
executivo principal do *spin-off B* já era o mesmo da empresa-mãe e assim se manteve, bem como a estrutura societária, que está formatada sob a tutela de uma *holding* criada em 2007 para administrar profissionalmente os negócios da família. O *Spin-off B* tem dez funcionários e já angariou cerca de cem clientes no mercado, principalmente nos setores de siderurgia, de metalurgia, de cerâmica e vidros e de óleo e gás.

Os dados coletados comprovaram o compartilhamento de recursos entre Empresa-mãe B e seu *spin-off* desde a fase pré-separação até a atual, de pós-separação. O *spin-off B* recebeu de sua progenitora recursos humanos, por meio de horas, conhecimentos e experiência de profissionais; sociais, com acesso à rede de relacionamento; financeiros, por meio de aportes indiretos; físicos, com acesso a estrutura e infraestrutura; e organizacionais, por meio de sistemas e processos de gestão.

Ao analisar os dados coletados sob a perspectiva dos recursos retornados pelo *Spin-off B* para sua empresa-mãe, o principal tipo relatado pelos entrevistados foram os recursos sociais, por meio de ganhos de imagem atrelados à inovação que a proposta de valor do *Spin-off B* traz para o grupo. Também foram apontados como retornos por parte dos entrevistados os recursos humanos, por meio do compartilhamento de conhecimentos e experiências ligadas a diferentes metodologias de desenvolvimento, inovação e tecnologia, uma vez que o *Spin-off B* atua com formas de desenvolvimento mais aderentes ao ambiente de negócios pautado por incerteza e mais próximo da fronteira tecnológica do setor, o que gera aprendizado para a Empresa-mãe B. Outro tipo de recurso que, segundo os entrevistados, retornou para a Empresa-mãe B, foram os recursos organizacionais, na forma de processos de digitalização e de adoção de sistema de inteligência de dados.

A figura 4 demonstra o compartilhamento de recursos entre a Empresa-mãe B e o *Spin-off B*, com destaque para os recursos recebidos pela progenitora:

Figura 4 - Compartilhamento de recursos entre Empresa-mãe B e *Spin-off B* com destaque para os recursos recebidos pela Empresa-mãe B



Fonte: Elaborado pelo autor

Caso C

O *Spin-off C* originou-se como uma nova frente de negócios de uma empresa de serviços e tecnologia em sustentabilidade, com mais de uma década de atuação junto a grandes corporações – empresas com faturamento acima dos R\$ 500 milhões, governos e organismos internacionais. Com escritórios em Belo Horizonte – MG, São Paulo – SP e Rio de Janeiro – RJ, a “Empresa-mãe C” é reconhecida por organismo internacional como “Empresa B”, ou seja, que promove “formas de organização econômica que possam ser medidas com base no bem-estar das pessoas, das sociedades e da Terra de forma simultânea”

(Sistema B, 2020). Sua atuação passa por estratégia, políticas públicas, métricas e finanças em sustentabilidade, além de ofertar soluções para situações de risco climático e compensação de carbono. A estrutura societária da Empresa-mãe C é composta por uma holding com quatro sócios, que é a controladora, e outros sócios minoritários. Seu quadro funcional conta com 70 funcionários e, ao longo dos seus 14 anos de existência, já atendeu a cerca de 250 clientes, a maioria organizações de grande reconhecimento nacional e internacional, em mais de 800 projetos com impacto em 13 diferentes países.

O surgimento do *Spin-off C* ocorreu em 2016, a partir da iniciativa de um dos gestores e sócios minoritários da Empresa-mãe C em desenvolver uma nova frente de atuação relacionada ao negócio principal da progenitora: o licenciamento ambiental. Um dos gestores promoveu evento de inovação aberta com diversos atores envolvidos no processo de licenciamento ambiental para discutir o uso da tecnologia em tal processo e dali surgiu a proposta audaciosa de utilizar tecnologias avançadas, como inteligência artificial e *machine learning*, para criar valor e mudar de forma totalmente inovadora o licenciamento ambiental a partir da análise avançada de históricos de estudos já realizados.

Após algum tempo de desenvolvimento, houve a dura constatação de que, apesar de despertar grande interesse, não havia empresa no mercado disposta a pagar por toda a proposta de valor que o *Spin-off C* vinha construindo. Foi então que a empresa focou em apenas um dos pilares de desenvolvimento: a gestão digital do processo de licenciamento ambiental, obtendo validação de mercado a partir da conquista de três clientes pagantes.

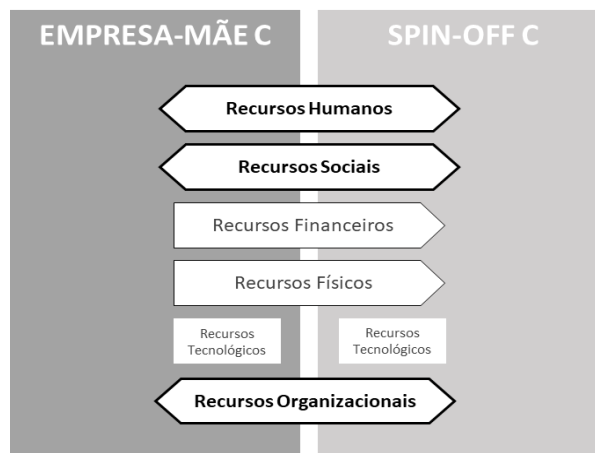
A separação formal, com a criação de CNPJ próprio, aconteceu em 2018. A estrutura societária do *Spin-off C* é composta pela holding que também controla a Empresa-mãe C, pelo gestor que foi seu fundador e é seu principal executivo e por um banco de investimentos, que detém uma cota minoritária. O *Spin-off C* possui um quadro com cinco funcionários e atende a três clientes nos setores de energia e de mineração.

A análise dos dados coletados comprovou o compartilhamento de recursos entre a Empresa-mãe C para o *Spin-off C*, que ocorreu desde a fase inicial, de pré-separação até a fase atual, de pós-separação. Da mesma forma como verificado nos casos dos *Spin-offs A* e *B*, progenitora cedeu recursos para o empreendimento derivado, sendo eles: recursos humanos, por meio de horas, conhecimentos e experiências de profissionais; recursos sociais, com acesso à rede de clientes; recursos financeiros, por meio de aportes indiretos; físicos, com acesso a estrutura e infraestrutura; e recursos organizacionais, por meio de processos administrativos, metodologia de desenvolvimento de software, rotinas de planejamento e gestão e ferramentas de trabalho.

Como retornos do *Spin-off C* para sua empresa-mãe, foi destacado pelos entrevistados os recursos sociais na forma principal de ganhos de imagem atrelada à inovação no mercado em que atuam e, ainda, em relacionamentos comerciais que terminam gerando oportunidades para a Empresa-mãe C. Os recursos humanos também foram apontados como retorno proveniente do *Spin-off C*, uma vez que foram relatados pelos entrevistados aprendizados relacionados a inovação, na forma de boas práticas adotadas por startups e de tecnologia e na forma de códigos de programação e de inteligência artificial que, apesar de ter sido descontinuada do produto do *Spin-off C*, deixou legado de conhecimento tecnológico para ambas as organizações. O *Spin-off C* ainda retornou para a Empresa-mãe C, na percepção dos entrevistados, recursos organizacionais, com o compartilhamento de sistemas de prototipagem, de armazenagem e processamento em nuvem e de ferramentas diárias de trabalho, os quais adotou ou conquistou licenças gratuitas por conta de suas características de *spin-off* de pequeno porte inovadora.

A figura 5 demonstra o compartilhamento de recursos entre a Empresa-mãe C e o *Spin-off C*, com destaque para os recursos recebidos pela progenitora:

Figura 5 - Compartilhamento de recursos entre Empresa-mãe C e Spin-off C com destaque para os recursos recebidos pela Empresa-mãe C



Fonte: Elaborado pelo autor

Discussão dos resultados: análise inter casos

Os entrevistados relacionados aos três casos destacam o compartilhamento de serviços de suporte ao funcionamento da empresa derivada no que tange a processos básicos necessários a qualquer organização, como rotinas financeiras, fiscais, de administração de pessoal, entre outras, que se traduz em compartilhamento de recursos humanos e organizacionais. Observou-se que havia, nesses três casos, a preocupação em alavancar os recursos direcionados a tais serviços para permitir a concentração de esforços e outros recursos na geração e entrega das propostas de valor principal dos *spin-offs* e nos seus consequentes crescimentos. Trata-se de potencial vantagem que os *spin-offs* gozam em relação a outras empresas que necessitam se estruturar completamente para operar no mercado (LUC, FILION e FORTIN, 2002; VENTURINI e VERBANO, 2017; TÜBKE, 2005; UZUNCA, 2011).

Outros tipos de recursos identificados como compartilhados das empresas-mães para seus *spin-offs* nos três casos foram os sociais, na figura de acesso a redes de relacionamento; os financeiros, com aportes diretos e indiretos por parte das progenitoras; e físicos, com compartilhamento de estrutura e infraestrutura.

Quando analisados os retornos oferecidos pelos *spin-offs* às empresas-mães, há, também, similaridades nos três casos deste estudo. O primeiro retorno destacado pelos entrevistados em todos os três casos foi relacionado à imagem das empresas-mães, que obtiveram melhor percepção e visibilidade junto a clientes, potenciais clientes e o mercado em geral a partir do desenvolvimento de inovação. Esse retorno foi enquadrado neste trabalho como recursos do tipo sociais, uma vez que está ligado a ganhos na construção e manutenção de contatos e redes de relacionamentos estratégicos para as empresas mães, argumento reforçado pelos relatos de aumento de oportunidades de vendas para as progenitoras a partir de tratativas abertas pelos *spin-offs*.

Também verificou-se nos três casos estudados retornos relacionados a aprendizados em tecnologia, métodos ágeis de trabalho e inovação para as empresas mães. Os entrevistados destacaram as mudanças que os *spin-offs* vêm causando nas progenitoras por meio de compartilhamento de conhecimentos e experiências característicos de empresas do tipo *start ups*, que carregam premissas de agilidade, escalabilidade de fornecimento, uso intenso de tecnologia e cooperação com pares. Esse retorno, que corrobora as descobertas de Sapienza et

al. (2004) sobre empresas-mães obterem benefícios de aprendizado da interação com suas derivadas, foi enquadrado neste trabalho como recursos do tipo humanos, por estarem ligados a conhecimentos específicos, habilidades individuais e experiências compartilhadas.

Outro tipo de retorno identificado nos três casos foi relacionado aos recursos organizacionais, na figura da adoção de processos mais ágeis provenientes de práticas dos *spin-offs* e de diferentes sistemas de gestão e de estratégia utilizados pelas empresas derivadas.

Assim, os três tipos de retornos - recursos sociais, humanos e organizacionais - ocorreram em todos os três casos analisados. Houve uma exceção identificada em relação aos retornos recebidos pelas empresas-mães: recursos tecnológicos no caso A. Entrevistados desse caso relataram que há o compartilhamento de algoritmos, sistemas de análise de dados e aprendizado de máquina desenvolvidos pelo *Spin-off* A, que são acoplados aos serviços ofertados e realizados pela Empresa-mãe A. Esse tipo de retorno não foi verificado para as Empresas-mães B e C, uma vez que os entrevistados alegaram não ter ocorrido compartilhamento de tecnologias provenientes do *spin-offs*.

Retornos de recursos físicos e financeiros não foram constatados em nenhum dos três casos analisados. O fato de os três *spin-offs* ainda receberem aportes financeiros por parte de suas progenitoras pode guardar relação com a ausência de retornos relacionados aos mesmos. Ainda sobre a parte financeira, nenhum dos três *spin-offs* estudados atingiu, até o momento de realização desta pesquisa, o ponto de equilíbrio, ou estágio em que as receitas de vendas da empresa são suficientes para cobrir custos e despesas da operação (Assaf Neto, 2014). Assim, a própria incapacidade de gerar caixa positivo expõe a necessidade de ter custos cobertos de outra forma, o que, nos casos analisados, é feito por meio de aportes diretos ou indiretos de capital por parte das empresas-mães.

Em relação ao fortalecimento competitivo das progenitoras, com base nos atributos propostos por Brush et al. (2001) e Barney (1991), nos quatro tipos de recursos em que foi constatado o retorno para as empresas-mães, são identificadas características de complexidade, por serem intangíveis e/ou sistêmicos e/ou baseados em conhecimento: conhecimentos e experiências (Humanos); imagem; rede de relacionamento (Sociais); processos e sistemas (Organizacionais) e algoritmos e frameworks de desenvolvimento (tecnológicos). Assim, enquadrou-se os quatro tipos de recursos retornados como complexos, ou aqueles com maior potencial para gerar competitividade para as progenitoras, segundo a escala proposta por Brush et al. (2001).

Sob o ponto de vista dos atributos de competitividade dos recursos propostos por Barney (1991), não houve convergência total na avaliação dos entrevistados. Quanto à avaliação se os retornos são valiosos, ou aqueles que permitem ter maior eficiência e eficácia nos processos, os entrevistados dos casos A e C consideraram a existência de tal atributo nos retornos recebidos, principalmente pela adoção de metodologias que permitiram executar processos mais ágeis. Em relação à avaliação se os retornos são raros, ou aqueles que dificilmente são possuídos pela concorrência, também os entrevistados dos casos A e C consideraram a existência do atributo, principalmente em virtude da diferenciação proporcionada pelos ganhos de imagem atrelados à inovação em comparação com os concorrentes.

Já sobre a avaliação relacionada aos retornos não serem substituíveis, ou aqueles em que não há recursos equivalentes que podem ser utilizados para a implementação das mesmas estratégias por parte da concorrência, os entrevistados dos casos A e B consideraram a existência desse atributo, por avaliarem que a utilização de outros recursos, por exemplo, adquiridos no mercado, não proporcionam as mesmas estratégias e nem, conseqüentemente, os mesmos retornos, que são específicos para o contexto, inclusive histórico e cultural, em que os novos negócios foram edificados, o que de fato foi apontado por Vesperi, Di Fatta, &

Parra (2018) como fator que impactam na criação, desenvolvimento e gerenciamento de *spin-offs*. Por fim, o atributo de retornos não imitáveis, ou aqueles em que sua replicação não é possível por parte concorrente, foi considerado apenas pelos entrevistados do caso B, que entenderam que existe relação de dependência de habilidades e *know-how* prévios únicos para que os retornos aconteçam. Para os entrevistados dos casos A e C isso não ocorre, pois os mesmos avaliaram que a criação de um novo negócio é prática estabelecida, sendo questão apenas de pioneirismo para as Empresas-mães A e C, que criaram *spin-offs* antes de seus concorrentes, portanto gozam dos retornos antecipadamente. O quadro 2 demonstra os retornos recebidos pelas Empresa-mães A, B e C e suas qualificações, com a devida diferenciação nos atributos de competitividade:

Quadro 2 - Retornos recebidos pelas Empresa-mães A, B e C e suas qualificações

Recursos Retornados	Simple/Complexos	Atributos de Competitividade (Casos)
Humanos	Complexos	Valiosos (A, C); Raros (A, C); Não imitáveis (B); Não Substituíveis (A, B).
Sociais	Complexos	
Tecnológicos	Complexos	
Organizacionais	Complexos	

Fonte: Elaborado pelo autor

As características e os atributos de competitividade dos recursos retornados dos *spin-offs* para suas empresas-mães, identificados na coleta de dados em entrevistas com representantes de ambas as organizações, conferem às progenitoras fortalecimento competitivo, de acordo com a metodologia de pesquisa estabelecida para este trabalho e seus critérios de coleta e análise de dados, devidamente fundamentados na literatura anterior sobre Visão Baseada em Recursos e *Spin-offs*.

Conclusões e Considerações Finais

O fenômeno da criação de uma empresa a partir de outra empresa merece atenção de pesquisadores por sua natureza peculiar no que tange à relação entre a organização progenitora, ou empresa-mãe, e a empresa derivada, ou *spin-off* corporativo.

Dentre os seis tipos de recursos propostos na tipologia de Brush et al. (2001), verificou-se o compartilhamento de cinco deles das empresas-mães para seus *spin-offs*: humanos, sociais, financeiros, físicos e organizacionais. Assim, não foi constatado o compartilhamento de um único tipo de recurso das empresas-mães para seus *spin-offs* nos três casos analisados: os recursos tecnológicos. A partir de tal constatação, traçou-se como hipótese para o não compartilhamento de tecnologia o posicionamento dos *spin-offs* fora da fronteira tecnológica das empresas-mães, principalmente em virtude da utilização de tecnologias da indústria 4.0.

Na via contrária, diretamente ligada ao objeto principal deste trabalho, constatou-se o retorno de quatro tipos de recursos para as empresas-mães provenientes de seus *spin-offs*: humanos, sociais, organizacionais e tecnológicos. Diferentemente dos outros tipos de recursos, os recursos tecnológicos foram identificados como retorno apenas no caso A, em que os entrevistados relataram a utilização por parte da Empresa-mãe A de algoritmos, sistemas de análise de dados e aprendizado de máquina desenvolvidos pelo *Spin-off* A.

Identificada a relação de troca de recursos entre empresas-mães e *spin-offs* em seus diferentes tipos de recursos, foram verificadas características de complexidade nos quatro tipos de recursos retornados, por serem intangíveis e/ou sistêmicos e/ou baseados em

conhecimento. O potencial para geração competitividade desses recursos tem lastro na escala proposta por Brush et al. (2001).

Em um segundo estágio, os dados permitiram avaliar percepção de fortalecimento competitivo a partir dos retornos considerando a abordagem de Barney (1991) em relação aos atributos percebidos em tais retornos. Neste ponto, a similaridades entre os três casos que vinham sendo tónicas nas análises perde força, uma vez que os entrevistados atribuíram diferentes qualificações aos retornos recebidos pelas empresas-mães. Os entrevistados do caso A foram os que mais enxergaram atributos de competitividade nos retornos. Os entrevistados dos casos B e C percebem, cada um, dois atributos de competitividade atrelados aos retornos recebidos.

Assim, foi constatada percepção de fortalecimento competitivo a partir dos retornos oferecidos pelos *spin-offs* por meio de ganhos de eficiência/eficácia, diferenciação no mercado e dificuldade de replicação por parte da concorrência nos três casos estudados nesta pesquisa.

Também foram encontradas similaridades nas trajetórias para criação dos *spin-offs* nos três casos, as quais destaca-se: o ímpeto empreendedor dos empresários, que resolveram criar negócios mesmo tendo empresas que alcançaram sucesso de mercado para administrar; o fator de as novas tecnologias advindas do conceito de Indústria 4.0 terem sido utilizadas como base tecnológica dos *spin-offs*; e o fato de clientes terem participado da fase de conceituação dos novos produtos/negócios. Também foi identificada, nos três casos, intensa colaboração entre empresas-mães e *spin-offs*, que possibilitou o compartilhamento e/ou retorno de todos os seis tipos de recursos elencados na tipologia de Brush et al. (2001).

As conclusões obtidas geram sugestões para estudos futuros como estudos de casos em diferentes ramos na economia, com *spin-offs* que não são do tipo empreendedor e/ou baseados em inovação e com relações hostis entre progenitora e spin off. Além disso, estudos quantitativos sobre *spin-offs*, especialmente os casos brasileiros, podem contribuir de forma relevante para o estoque de conhecimento desse campo, uma vez que não foram encontrados números consolidados em âmbito nacional e apenas de forma escassa no âmbito internacional.

A realização deste trabalho permitiu, ainda, propor recomendações de cunho gerencial para a criação e o desenvolvimento de *spin-offs* como: delimitar um orçamento para a criação e desenvolvimento de um *spin-off* para que fique claro, desde o início, a necessidade de aportes financeiros ao longo do tempo e, assim, se tenha uma métrica de sucesso econômico pré-estabelecida; delimitar fronteiras de reavaliação sobre a pertinência de continuidade do empreendimento pode evitar que se persista com um *spin-off* com poucas perspectivas de sucesso ou que está seguindo com estratégias equivocadas; a dedicação exclusiva de pessoas para desenvolver o *spin-off* pode ser essencial para que não haja necessidade de dividir tarefas com a empresa-mãe – que geralmente será priorizada em detrimento do *spin-off*; integrar as culturas da empresa-mãe e do *spin-off* pode ser um desafio, que merece atenção desde o primeiro momento; traçar uma estratégia com metas de crescimento para o *spin-off* desde o início é importante para dimensionar as pretensões com o novo empreendimento e evitar que o mesmo permaneça sempre à sombra da empresa-mãe.

REFERÊNCIAS

- Aragão, L., Forte, S., & Oliveira, O. (maio/agosto de 2010). Visão Baseada em Recursos e Capacidades Dinâmicas no Contexto Brasileiro: A Produção e a Evolução Acadêmica em Dez Anos de Contribuições. *Revista Eletrônica de Administração*, pp. p. 373-396.
- Assaf Neto, A. (2014). *Finanças corporativas e valor*. São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, pp. v. 17. n. 1, p. 99-120.
- Başkarada, S. (v40 de 2014). Qualitative Case Study Guidelines. *The Qualitative Report*, pp. 1-25.
- Brush, C., Greene, P., & Hart, M. (15 (1) de 2001). From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *Academy of Management Executive*, pp. p. 64-78.
- Buarque, B., Câmara, S. F., Fischer, B. B., & Magalhães, R. C. (2022). Desempenho de spin-offs e startups brasileiras: um estudo sobre a evolução tecnológica a partir do empreendedorismo e das redes. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, pp. p. e2103-e2103.
- Buenstorf, G. (Vol. 1, No. 1, de 2009). Opportunity spin-offs and necessity spin-offs. *Int. J. Entrepreneurial Venturing*, pp. p. 22-40.
- Chesbrough, H. (2003). The governance and performance of Xerox's technology spin-off companies. *Research Policy*, pp. p. 403-421.
- Christensen, C. M. (2012). *O dilema da inovação: Quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. São Paulo: M.Books.
- Clarysse, B., Wright, M., & Velde, E. V. (September de 2011). Entrepreneurial Origin, Technological Knowledge, and the Growth of Spin-Off Companies. *Journal of Management Studies*, pp. 1467-6486.
- Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Velde, E. V., & Vohora, A. (v.20, n.2 de 2005). Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions. *Journal of Business Venturing*, pp. p.183-216.
- Clough, D., Pan Fang, T., Vissa, B., & Wu, A. (2018). Turning Lead Into Gold: How do Entrepreneurs Mobilize Resources to Exploit Opportunities? *Academy of Management*, p. Annals.
- Cozzi, A., Judice, V., Dolabela, F., & Filion, L. e. (2008). *Empreendedorismo de Base Tecnológica. Spin-off: criação de novos negócios a partir de empresas constituídas, universidades e centros de pesquisa*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dalfovo, M. S., Machado, M. M., Gonçalves, A., & Baumgartner, A. (Junho de 2017). Visão baseada em recursos e monitoramento do ambiente e sua influência nas capacidades dinâmicas. *Revista Inteligência Competitiva*, pp. p. 133-178.
- Dälken, F. (2014). Are Porter's Five Competitive Forces still Applicable? A Critical Examination concerning the Relevance for Today's Business. *University of Twente, Faculty of Management and Governance*.
- De Souza França, R. C. (2019). Inovação aberta: estratégia propulsora de valor em empresas de base tecnológica. *Revista de Gestão e Tecnologia*, pp. p. 94-110.
- Del Giudice, M., Peruta, M., & Maggioni, V. (2013). Spontaneous processes of reproduction of family-based entrepreneurship: an empirical research on the cognitive nature of the spin-offs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*.
- Dubois, A., & Gibbert, M. (2010). From complexity to transparency: managing the interplay between theory, method and empirical phenomena in IMM case studies. *Industrial Marketing Management*, pp. p129-136.

- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, pp. n. 4, v. 14.
- Ferraz, J. M., & Teixeira, R. M. (Jun. de 2015). A Criação de Spin-offs Corporativos: Relação com a Organização-mãe na Perspectiva dos Recursos. *Revista Alcance*, pp. v22n2.p243-261.
- Ferreira, M. P., Pinto, C. F., & Miranda, R. (Agosto de 2015). Três décadas de pesquisa em empreendedorismo: uma revisão dos principais periódicos internacionais de empreendedorismo. *Revista Eletrônica de Administração*, pp. 406-436.
- Ferreira, T. (2021). Sobrevivência e Crescimento de Spin-off de Empregados no Brasil: Nascimento por Oportunidade ou Necessidade. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, pp. p. 07-26.
- Fryges, H., & Wright, M. (43 de 2014). The origin of spin-offs: a typology of corporate and academic spin-offs. *Small Business Economics*, pp. p. 245–259.
- Hite, G. L., & Owers, J. E. (1983). Security Price Reactions Around Corporate Spin-Off Announcements. *Journal of Financial Economics*, pp. p. 409-436.
- Hossinger, S., Chen, X., & Werner, A. (25 de Abril de 2019). Drivers, barriers and success factors of academic spin-offs: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, pp. 97-134.
- Kellermanns, F., Walter, J., Crook, T., Kemmerer, B., & Narayanan, V. (54(1) de 2014). The Resource-Based View in Entrepreneurship: A Content-Analytical Comparison of Researchers' and Entrepreneurs' Views. *Journal of Small Business Management*, pp. P. 26-48.
- Lacruz, A. (2016). Governance for Partnership Sustainability: An Approach from the Agency Theory. *Innovation, Technology, and Knowledge Management*, pp. 27–43.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resourcebased view. *Academy of Management Review*, pp. Vol. 31, No. 3, p. 638–658.
- Lindholm-Dahlstrand, A., Andersson, M., & Carlsson, B. (2019). Entrepreneurial experimentation: a key function in systems. *Small Business Economics*, pp. 591–610.
- Luc, D., Fillion, L. J., & Fortin, P. A. (2002). Guia de spin-off de empresas: em direção a novas formas de práticas empresariais. *Montreal: École des Hautes Études Commerciales*.
- Maldaner, L., & Fiorin, F. (Janeiro-março de 2018). An Analysis Framework of Corporate Spin-Off Creation Focused On Parent Company: A Case Study Of a Traditional Industrial Company From the State of Rio Grande Do Sul, South of Brazil. *Revista de Administração e Contabilidade Unisinos*, pp. p. 56-67.
- Matoso, L. M., Oliveira, A. M., & Oliveira, R. M. (Maio de 2020). O papel dos fenômenos imperfeitamente imitáveis no alcance da vantagem competitiva sustentável. *Caderno Profissional de Administração UNIMEP*, pp. 48-75.
- Miller, D. (Março de 2019). The Resource-Based View of the Firm. *Oxford Research Encyclopedia, Business and Management*.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J., & Ghoshal, S. (2007). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman.
- Oliveira, D., & Júnior, I. (2019). Uma Solução Algorítmica Para Projetos de TI Utilizando Metodologia Ágil Scrum: Um Estudo De Caso. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, pp. 80-91.
- Oliveira, I. S., & Gohr, C. F. (16(43) de 2018). Interação de Recursos em Redes: Um Estudo em um Arranjo Produtivo Local de Calçados. *Desenvolvimento Em Questão*, pp. 513-547.

- Parhankangas, A., & Arenius, R. (32 de 2003). From a corporate venture to an independent company: a base for a taxonomy for corporate spin-off firms. *Research Policy*, pp. 463–481.
- Paula, R. M., & Ferreira, M. P. (2014). Análise estrutural e longitudinal da pesquisa acadêmica em spin-offs: um. *XXXVIII Enanpad* (p. In: 38). Rio de Janeiro: ANPAD.
- Poehlmann, K., Helm, R., Mauroner, O., & Auburger, J. (21 de Junho de 2020). Corporate spin-offs' success factors: management lessons from a comparative empirical analysis with research-based spin-offs. *Review of Managerial Science*.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. Nova Iorque: The Free Press.
- Raible, M. (2013). Industrial Organization theory and its contribution to decision-making in purchasing. *University of Twente, Faculty of Management and Governance*.
- Ramos Torres, C. A., & Invernizzi, N. (2022). Spin-offs acadêmicas e seus determinantes exógenos: uma revisão sistemática da literatura recente. *Revista Brasileira de inovação*, p. V.21.
- Rasmussen, E., Mosey, S., & Wright, S. (27:7-8 de 2015). The transformation of network ties to develop entrepreneurial competencies for university spinoffs. *Entrepreneurship & Regional Development*, pp. p. 430-457.
- Sapienza, H. J., Parhankangas, A., & Autio, E. (19 de 2004). Knowledge Relatedness and Post-spin-off Growth. *Journal of Business Venturing*, pp. p. 809–829.
- Schipper, K., & Smith, A. (1983). Effects of Recontracting on Shareholder Wealth. *Journal of Financial Economics*, pp. p. 437-467.
- Schwab, K. (2016). *A quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro.
- Sistema B. (29 de 06 de 2020). Fonte: Quem somos: <https://sistemab.org/br/quem-somos>
- Stankiewicz, R. (April de 1994). Spin-off companies from universities. *Science Q/ld Public Policy*, p. p. 99-107.
- Tübke, A. (2005). *Sucess Factors os Corporate Spin-Offs*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Uzunca, B. (2011). Comparative Advantages of Spinoff Firms: An Evolutionary Perspective. *Journal of Technology Management & Innovation*, pp. 80-92.
- Vasconcelos, G. M., Rezende, S. F., Guimarães, L. O., & Fachin, R. C. (14(41) de 2007). Mobilizando Relacionamentos e Acessando Recursos na Criação e Evolução de Negócios. *Organizações & Sociedade*, pp. p. 113-134.
- Veld, C., & Veld-Merkoulova, Y. V. (11(4) de 2009). VALUE CREATION THROUGH SPIN-OFFS: A REVIEW OF THE EMPIRICAL EVIDENCE. *International Journal of Management Reviews*, pp. p. 407–420.
- Venturini, K., & Verbano, C. (2017). Open Innovation in the public sector: resources and performance of research-based spinoffs. *Business Process Management Journal*, pp. p. 1337-1358.
- Vesperi, w., Di Fatta, D., & Parra, C. (Nº 2 de Vol. 3 de 2018). Providing a general framework about spin-off success factors in complex environments. *Markets and Business Systems*, pp. 93-109.
- Vilela, N. G., & Santos Jhuniior, R. O. (2018). Alianças estratégicas e vantagens competitivas: Uma abordagem teórico-empírica sob a ótica da visão baseada em recursos. *Journal of Perspectives in Management*, pp. 21-31.
- Wallin, M. (2012). The bibliometric structure of spin-off literature. *Innovation*, pp. p. 162-177.
- Wennberg, K., Wiklund, J., & Wright, M. (2011). The effectiveness of university knowledge spillovers: Performance differences between university spinoffs and corporate spinoffs. *Research Policy*, pp. p. 1128– 1143.

- Wernerfelt, B. (Abr - Jun de 1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, pp. p. 171-180.
- Yilmaz, K. (2013). Comparison of quantitative and qualitative research traditions: epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education*, pp. 311–325.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zahra, S. A. (2021). The Resource-Based View, Resourcefulness, and Resource Management in Startup Firms: A Proposed Research Agenda. *Journal of Management*, pp. p.1841-1860.