SPIN-OFF EMPRESARIAL: OPORTUNIDADE QUE IMPULSIONA O DESENVOLVIMENTO

DAVI PAIVA FERRAZ (UEPA)
davipaivaferraz@gmail.com
carlos fabricio martins monteiro (UEPA)
cfmmonteiro33@gmail.com
rafael luiz mattos ribeiro (UEPA)
rafalmr201051@gmail.com

A forma de derivação empresarial denominada spin-off surgiu como uma estratégia de crescimento da vantagem competitiva e aproveitamento das oportunidades do mercado. O presente estudo teve o objetivo de mostrar como uma empresa pode se beneeficiar se adotar esta forma de inovação incremental. O delineamento metodológico adotado foi a pesquisa bibliográfica, que utilizou estudos existentes, no Brasil e no mundo. O resultado apontou que empresas spin-off são encorajadas a serem constituídas devido proporcionarem, não só à instituição, mas também a sociedade em geral, atributos importantes como o desenvolvimento da economia e a criação de uma personalidade empreendedora.

Palavras-chave: Spin-off, inovação, estratégia

1. Introdução

Em tempos de recessão econômica, é comum encontrar empresas que precisam sobrepor dificuldades impostas pela crise e adequar-se a um mercado cada vez mais exigente. Uma das principais formas adotadas por grandes empresários, nos últimos anos, é a inovação. O presente artigo irá focar na modalidade de inovação empresarial denominada *spin-off*.

Para a compreensão do conceito *spin-off*, é preciso entender, primeiramente, o conceito de inovação. Ela é, de acordo com o Manual de Oslo (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005, p. 55), "a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado [...] ou um novo método organizacional nas práticas de negócios". Logo, pode ser entendida como uma forma de melhoria contínua de processos, para um aprimoramento de produtos e serviços oferecidos a sociedade.

Para Carayannis *et. al.* (1998) e Rogers *et. al.* (2001) uma empresa *spin-off*, é aquela que foi estabelecida com transferência de *core tecnology*, fundadores e insumos de uma organização existente, a empresa "mãe". Também é considerada *spin-off* uma conjuntura em que a própria organização, a empresa "mãe", toma a decisão de abrir uma nova empresa, seja para fins de reestruturação ou exploração de novas oportunidades (LUC; FILION, 2002).

No momento que o mercado consumidor exige alterações e transformações nos produtos e serviços que usufrui, por adentrar em novos padrões de consumo que são enraizados principalmente em novas tecnologias, torna-se obrigação das empresas apresentar melhorias e novas formas de satisfazer os níveis impostos pelos clientes. As empresas *spin-off* surgem então, como alternativa para as chamadas empresas "mãe", com o objetivo de agregar valor e mostrar competitividade.

A maioria de estudos científicos existentes dizem respeito sobre o conceito de *spin-off* acadêmico, que são empresas constituídas e derivadas de conhecimento universitário, sendo a minoria os estudos sobre o tipo empresarial. Este artigo tem como objetivo abordar o conceito de *spin-off* empresarial, e mostrar como empresas "mãe" podem se beneficiar e capturar valor por meio dessa inovação, exemplificando com casos de empresas que o fizeram, no Brasil e

no mundo, bem como avaliar a viabilidade do processo, apresentando as suas vantagens e possíveis barreiras, atrelando o conceito a engenharia de produção.

2. Procedimentos Metodológicos

O presente estudo, segundo Gil (2010), caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica. Sendo assim, uma boa definição seria buscar incentivar a discussão proporcionando maior aproximação com o cenário estudado, fornecendo meios para uma análise sólida, a partir de referências publicadas, ponderando e discutindo as contribuições culturais e científicas de livros; artigos de anais de congresso; artigos de periódicos nacionais ou internacionais, teses e dissertações. Assim, constitui uma excelente técnica para fornecer ao pesquisador a bagagem teórica de conhecimento científico que habilita a produção de trabalhos originais e pertinentes.

3. Desenvolvimento

3.1. O conceito de *spin-off*

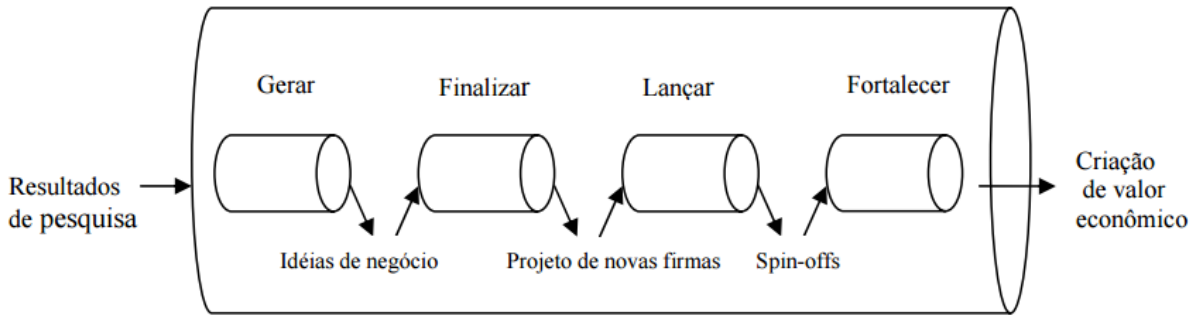
O *corporate venturing* subdivide-se em dois tipos: o interno e o externo (SHAMAR: CHRISTMAN, 1999 *apud* SEQUEIRA, 2013). A criação de novos departamentos e o desenvolvimento de novos negócios em uma empresa é denominado *corporate venturing* interno. O *corporate venturing* externo por outro lado, é o desenvolvimento de novos empreendimentos, que por mais que tenham sua origem em uma organização "mãe", tem sua comercialização em um ambiente externo a esta organização. É um importante exemplo de *corporate venturing* externo, a *spin-off*.

Spin-off é o processo de criação de uma instituição a partir de outra já existente. Ele é utilizado para tornar uma organização mais enxuta, desvencilhando setores deficitários ou periféricos ao negócio principal, e pode também ser forma de exploração de novas oportunidades que são potenciais meios de lucro para empresa, que por algum motivo a estrutura original da empresa mãe não pode atender, ou satisfazer com total efetividade tal oportunidade (CONSTANTE; FIALA; ANDREASSI, 2014).

Como são praticáveis e adaptáveis a todo tipo de organização, para Luc e Filion (2002) os *spin-offs* podem ser apresentados em diferentes formas:

- O *spin-off* pessoal ou empreendedor: o empregado inicia um projeto de criação de empresa, que não se assemelha com atividades desenvolvidas pela organização inicial, e o apresenta a seu empregador com a finalidade de buscar apoio e utilizar recursos e especializações, para a formulação e implementação de seu projeto;
- O *spin-off* estratégico: é iniciado, seja pelos dirigentes da organização inicial, seja pelo empregado. Por exemplo, alguns dirigentes que decidem se concentrar mais sobre as atividades de base da empresa (core business), escolhendo a doação ou a terceirização de certas atividades periféricas, oferecendo estas últimas aos empregados. São circunstâncias que oferecem oportunidades de negócios para os empregados;
- O *spin-off* tecnológico ou startup: supõe que o criador foi exposto a conhecimentos tecnológicos, e por meio de centros de pesquisa (universidades e laboratórios), a transferência de conhecimento ocorre, dando origem a uma nova empresa tecnológica;
- O *spin-off* involuntário: decisões estratégicas que perturbam as organizações, é baseado no período em que ocorre, por exemplo, em uma crise, uma empresa pode vir a ser obrigada a retirar-se de certos fatores e vender divisões e até mesmo fábricas;
- O *spin-off* voluntário: o empregador enquadra o empregado, que planeja e elabora um projeto de criação de empresas em condições facilitadoras para todos os atores, poderá se beneficiar de informações e de aportes consultivos junto a pessoas especializadas para a criação de um novo empreendimento.

Figura 1 - Etapas na criação de um *spin-off*



Fonte: NDONZUAU et. al. (2002).

No geral, *spin-offs* podem ser vistos como fruto de um *brainstorming*, onde, por meio de pesquisas, a ideia de uma nova instituição se apresenta promissora do ponto de vista prático, e o empreendedor assume riscos e responsabilidades, faz o papel de empresário e, até mesmo,

associa-se a terceiros que tem interesse de transformar sua imagem de empresa em algo concreto.

3.2. Criação: fatores estimulantes e barreiras

Para Constante, Fiala e Andreassi (2014) são três os principais fatores que instigam a criação de uma empresa *spin-off*. Primeiramente o ambiente com investimento em pesquisa e desenvolvimento e cultura aberta ao empreendedorismo corporativo, isto é, empresas que apresentam um forte estímulo na criação de inovações e novos negócios. Depois, vem a definição estratégica da empresa "mãe"; que garante um maior foco a uma tecnologia específica que dentro da empresa "mãe" não seria possível a realização, e que também pode completar a cadeia de valor dela. E por fim, programas governamentais de apoio à criação de novas empresas inovadoras, o capital disponibilizado aos empreendedores e a possibilidade de contratação de consultorias especializadas e colaboradores para o negócio, como a FINEP, através do programa Primeira Empresa Inovadora (PRIME) e o SEBRAE que presta serviços de consultorias para criação de novas empresas.

É importante analisar também, possíveis barreiras e desvantagens que podem aparecer no processo de adoção ao *spin-off* empresarial. Para Luc e Filion (2002), as desvantagens são divididas entre a empresa "mãe" e a *spin-off*. Para a empresa mãe as barreiras são:

- Perda de empregados empreendedores e criativos;
- Perdas financeiras, associadas a certos projetos arriscados, se a empresa-mãe se engaja financeiramente.

E para a empresa derivada (*spin-off*):

- 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.

3.3. *Spin-off* no mundo

Uma das empresas pioneiras a realizar o processo de *spin-off* foi a NASA (*National Aeronautics and Space Administration*), a agência espacial americana, quando em 1976, facilitou a transferência de suas tecnologias para desenvolvimento das áreas de saúde e medicina, transporte, segurança pública, bens de consumo, recursos ambientais e agrícolas, tecnologia informática e produtividade industrial, tudo isso por meio da NASA *SPIN OFF*, ou *Commercial Technology Program*, que beneficia a sociedade com o uso de estudos desenvolvidos na agência e aplicados no mundo. Um pequeno e significativo exemplo dessas tecnologias pode ser observado na Estátua da Liberdade, localizada em Nova York, e na Ponte Golden Gate, localizada em São Francisco, que são revestidas por um material de proteção que a NASA precisou inventar para proteger as suas plataformas de lançamentos dos efeitos destrutivos do ar quente, úmido e salinizado (MARTINS, 2008).

No Canadá, em 1999, com uma cifra de negócios de mais de 130 milhões de dólares, um departamento pessoal reunindo 800 empregados e uma capacidade de fabricar 500 diferentes produtos, a diretoria da empresa *Industries Provinciales Ltée* (IPL) escolhe concentrar seus esforços apenas na fabricação de produtos de valor agregado e de concepção inovadora, no setor dos plásticos. O processo de *spin-off*, na instituição, resultou em um desmembramento vertical que deu origem a um conjunto de mais de 20 empresas.

A empresa "mãe", então, designa para as empresas-derivadas, a fabricação de produtos que a IPL não quer fazer, ou porque se tratam de produtos muito específicos que a empresa não tem interesse em produzir, ou de produtos que se dirigem a mercados muito pequenos ou muito seletivos, mas tendo conexão com o que faz a IPL, e que se dirigem frequentemente aos mesmos clientes. Esta fragmentação entre setores e a organização "mãe" criou uma cultura empreendedora em que existe, de certa forma, um "mutualismo" corporativo, proporcionando aos dois lados um benefício permanente que perdura até o presente momento na cidade de Saint-Damien, na província de Quebec (LUC; FILLION, 2002).

Na França, no fim dos anos 70, o Grupo Thomson (*Thalès*), cria dentro da empresa uma política de ajuda a empregados de filiais concernentes, para criarem sua própria empresa. Desse modo, em 1985, lança-se a ideia original de um concurso interno de criação de empresas. O programa de *spin-off*, que se deu pelo concurso de criação de empresas, permitiu integrar o empresariado da empresa e melhorou bastante a imagem de Thomson entre os diplomados em tecnologia que, em lugar de "esvaziar a empresa" como alguns haviam

predito, o programa teve o efeito inverso, atraindo para a Thomson excelentes candidatos que viam lá, uma maneira de se preparar para se lançar um dia por sua própria conta. Hoje, graças a esta prematura abertura ao *spin-off*, o grupo Thalès em 2011, gerou uma receita de mais de 13 bilhões de euros, com 67 mil funcionários em 56 países (LUC; FILLION, 2002).

3.4. *Spin-off* no Brasil

Em Santa Catarina, na capital Florianópolis, a Talk&Write é uma pequena empresa de desenvolvimento de soluções para colaboração online. A empresa gerou seu primeiro *spin-off* em 2009, a Tawsoft, cujo foco é o mercado de educação, fornecendo uma tecnologia proprietária de lousas digitais. Atende clientes nacionais e internacionais situados na Ásia, Europa e Estados Unidos e destaca-se por possuir o único aplicativo brasileiro certificado pelo Skype (software para comunicação). A solução principal da empresa, um software para trabalho colaborativo, teve quatro milhões de downloads pelo site do Skype. As soluções tecnológicas da Talk&Write servem especialmente para instituições públicas e privadas de ensino primário, secundário e superior. Ao longo dos anos, a empresa percebeu que somente a comercialização de software não era interessante e adotou um novo modelo de negócio que agregou o licenciamento do software à venda do hardware. Esta mudança no modelo de negócio gerou um processo de *spin-off*.

O *spin-off* da Talk&Write, a TawSoft Tecnologia da Informação, tem como principal característica a exploração de um novo produto que combina a integração entre hardware e software. A solução, denominada de TawBoard, é composta por uma caneta óptica e um sensor capaz de transmitir os movimentos executados pela caneta. Dado o interesse dos empreendedores em explorar melhor as oportunidades do novo produto desenvolvido pela empresa-mãe, optou-se por criar uma nova empresa para garantir uma maior organização e separação entre os negócios. A motivação por trás da criação também estava em tornar a inovação mais atrativa para receber aporte de investidores de capital de risco. O surgimento da nova empresa não teve restrições internas e é visto pelos colaboradores e sócios da empresa-mãe como uma oportunidade de crescimento do atual negócio (CONSTANTE; FIALA; ANDREASSI, 2014).

Em outro exemplo, o aplicativo de imagens médicas E-MED, idealizado e criado por médicos para consulta a informações de medicamentos e de exames medicinais, constitui um bom

modelo de *spin-off* tecnológico, ou comumente conhecido como *startup*. O aplicativo e-Med (Figura 2) utiliza uma base oficial da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) com mais de 22 mil medicamentos, incluindo fármacos de marca e genéricos, como base de dados e permite ao usuário realizar consultas pelo nome comercial ou pelo principio ativo do medicamento. Dessa maneira, profissionais de saúde e pacientes podem identificar o medicamento genérico correspondente a um medicamento de marca. Além destas informações, ainda é exibido, para cada produto, o fabricante, as formas de apresentação e o preço máximo ao consumidor de acordo com a regulamentação da ANVISA (SILVA; SILVA; RUPPERT, 2015).

Figura 2 - Visual do Aplicativo E-Med

Fonte: Adaptado de Silva, Silva e Ruppert (2015).

3.5. O *spin-off* e a engenharia de produção

É possível atrelar um *spin-off* a diversas áreas do conhecimento da engenharia de produção. Por aperfeiçoar e aprimorar processos e serviços pode ser definido como uma evolução na gestão da qualidade, por apresentar novas diretrizes e separar as ações em uma empresa, é nada mais que uma inteligente gestão de operações e por fim pode-se dizer, de maneira simples, que um *spin-off* é fruto de uma boa gestão dos conhecimentos adquiridos em uma empresa.

Porém, dentre todas as áreas, há duas que merecem especial menção: gestão estratégica e organizacional e gestão do conhecimento organizacional. No campo da gestão organizacional,

segundo Batalha e Rachid (2008, p.188), "[...] a estratégia é uma atividade orientada pelo longo prazo, em que, tendo vista a missão e os objetivos da empresa, são definidas ações que garantam a permanência no mercado através de um conjunto de produtos e serviços competitivos".

O pensamento estratégico, então, está diretamente ligado ao que constitui uma *spin-off*, uma vez que a sua própria instauração é uma estratégia. Tem-se, como exemplo, a configuração de *spin-off* denominada involuntária, que pode surgir em um período de crise, e é uma forma de estratégia originada no imprevisível,. Um ponto importante da estratégia é, precisamente, lidar com o imprevisível e o desconhecido, por se tratar de decisões que envolvem o futuro de uma empresa, ela deve ser flexível suficiente para adaptar-se as mudanças (BATALHA; RACHID, 2008).

Na gestão do conhecimento organizacional, para Tokormian e Piekarski (2008, p. 212),

> A geração do conhecimento é resultante da atividade de pesquisa e desenvolvimento (P&D), [...] os mecanismos de transferência de tecnologia, aliados aos conceitos de empreendedorismo e ao papel de bases tecnológicas, têm propiciado resultados satisfatórios, tanto em relação a geração de novas empresas (*spin-offs*), quando a competitividade das pequenas empresas já existentes, por meio da incorporação de novos produtos e/ou processos.

O grau de desenvolvimento de competências específicas em tecnologia, mercado e em nível organizacional, gera a necessidade de "mudança de toda ordem" em uma empresa. Neste caso, a principal correlação com o *spin-off* seria o próprio conceito, por este ser um caso de inovação que traz por consequência esta necessidade de mudança (O'CONNOR; DEMARTINO, 2006 *apud* CONSTANTE; FIALA; ANDREASSI, 2014).

4. Conclusão

Por meio dos dados apresentados, observou-se como a derivação de uma empresa "mãe" em outra empresa, ou uma *spin-off*, constitui um excelente mecanismo de inovação que atua na preservação, na criação de empregos e na dinamização do tecido econômico nas localidades ou regiões em que acontece, além de criar uma cultura empreendedora que perdura nos indivíduos que fazem parte do processo.

Em síntese, nota-se que a quantidade de *spin-offs* gerada por uma instituição depende de fatores que vão desde competências e perfis de trabalhadores, até estruturas de organizações envolvidas e relações entre os indivíduos participantes no processo da criação de um novo negócio.

É importante ressaltar que o processo de formação de *spin-offs* só alcançará êxito no Brasil quando houver uma maior integração entre a sociedade, o governo e as empresas, e também, que esta forma de melhora na gestão de uma empresa ainda não é completamente explorada no Brasil, apesar das vantagens e oportunidades existentes, talvez pelo fato do país não apresentar, como característica, raízes de uma cultura empreendedora. Portanto, o presente trabalho evidenciou o quanto uma empresa pode inovar por meio de *spin-off*, e como esta mudança e transformação pode ser proveitosa para a empresa que a fizer.

Referências

BATALHA, M. O.; RACHID, A. Estratégia e organizações. In: BATALHA, M. O. (org.) **Introdução à engenharia de produção**, Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.

CARAYANNIS, E.G.; ROGERS, E.M.; KURIHARA, K. & ALBRITTON, M. M. High-Technology spin-offs from de government R&D laboratories and research universities. **Technovation** v. 18. p. 1 – 11. 1998.

CONSTANTE, J. P.; FIALA, N.; ANDREASSI, T. Geração de spin-offs tecnológicos - um estudo multicaso. **Produção online** v.14, n. 2, Florianópolis, 2014.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ªed. São Paulo: Atlas Editora, 2010.

LEMOS, L. M. **Desenvolvimento de spin-offs acadêmicos, estudo a partir do caso da UNICAMP**, Campinas, 2008. Disponível em < www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=000433187>. Acesso em 4 maio 2016.

LUC, D.; FILION, L. J. **Spin-off de empresas - Em direção a novas formas de práticas empresariais**, Recife, 2002.

MARTINS, M. R.; Benefícios do Programa Espacial – O impacto positivo da NASA na sociedade. **Astropt**, 2008. Disponível em < http://www.astropt.org/2012/12/29/beneficios-do-programa-espacial-o-impacto-positivo-da-nasa-na-sociedade/> Acesso em: 28 abr. 2016.

NDONZUAU, F.N.; PIRNAY, F.; SULEMONT, B. A stage model of academic spin-off creation. **Technovation**. V.22 . P. 281-289. 2002.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. Paris, 2005.

ROGERS, E.M.; TAKEGAMI, S.; YIN, J.(2001) Lessons learned about technology transfer. **Technovation.** V. 21. P. 253-261.

SEQUEIRA, A. L. R. O. **Spin-off em Pequenas e Médias Empresas - Estudo de Caso**, Coimbra, 2013. Disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/24810/1/Ana_Sequeira_Spin-off%20em%20PME.pdf>. Acesso em: 4 maio 2016.

SILVA, G. H. P.; SILVA, J. V. L.; RUPPERT, G. C. S. Desenvolvimento de Aplicativos para Visualização de Imagens Médicas em Dispositivos Móveis, **Imago UFPR**, 2015.

TORKOMIAN, A. L. V.; PIEKARSKI, A. E. T. Gestão da Tecnologia. In: BATALHA, M. O. (org.) **Introdução à engenharia de produção**, Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.